

Науковий керівник: Артюх Т. М., кандидат економічних наук, доцент, професор ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

REFERENCES

[Legal Act of Ukraine]. <http://www.rada.gov.ua>
[Legal Act of Ukraine] (2001). <http://www.rada.gov.ua>

[Legal Act of Ukraine] (1993). <http://www.rada.gov.ua>
[Legal Act of Ukraine] (1998). <http://www.rada.gov.ua>
Rosyiskaia assotsyatsiia avyatsyonnykh y kosmycheskykh strakhovshchikov. <http://www.raaks.ru>
“The International Union of Aerospace Insurers”. Wikipedia. Vilna entsyklopediia. <http://www.iuai.org>
Wikipediia. <http://uk.wikipedia.org>

УДК 336.14:336.71

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ БЮДЖЕТУВАННЯ У ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКАХ

ЗАЙЦЕВА І. П.

УДК 336.14:336.71

Зайцева І. П. Перспективи використання сучасних моделей бюджетування у вітчизняних банках

Мета статті полягає у визначенні перспектив застосування сучасних моделей бюджетування у вітчизняних банківських установах. Аналізуючи, систематизуючи та узагальнюючи наукові праці та практичні доробки з даного питання, розглянуто еволюцію підходів до бюджетування, їхні сильні та слабкі сторони. У результаті визначено сукупність факторів/умов, які є визначальними при виборі тієї чи іншої моделі бюджетування. Обґрунтовано, що вірно обрана модель бюджетування підвищує ефективність бюджетного процесу в банківській установі, сприяє побудові її оптимальної фінансової структури, а також є потужним інструментом з точки зору управління та мотивації персоналу. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є зосередження на нетрадиційних моделях бюджетування та особливостях їх застосування в банківських установах у країнах із нестабільною ринковою економікою.

Ключові слова: бюджетування, традиційне бюджетування, позабюджетне планування.

Табл.: 1. **Бібл.:** 10.

Зайцева Ірина Петрівна – головний спеціаліст, ПАТ «Креді Агріколь Банк». (вул. Пушкінська, 42/4, Київ, 01004, Україна)

E-mail: zaitsevai@ukr.net

УДК 336.14:336.71

Зайцева И. П. Перспективы использования современных моделей бюджетирования в отечественных банках

Цель статьи заключается в определении перспектив использования современных моделей бюджетирования в отечественных банковских учреждениях. На основе проведенного анализа, систематизации и обобщения научных и практических разработок по данному вопросу рассмотрена эволюция моделей бюджетирования, их сильные и слабые стороны. В результате определена совокупность факторов, влияющих на выбор конкретной модели бюджетирования. Обосновано, что верно выбранная модель повышает эффективность бюджетного процесса в банке, способствует построению его оптимальной финансовой структуры, а также является мощным инструментом с точки зрения управления и мотивации персонала. Перспективой дальнейших исследований по данному направлению является акцент на нетрадиционных моделях бюджетирования и особенностях их использования в банковских учреждениях в странах с нестабильной рыночной экономикой.

Ключевые слова: бюджетирование, традиционное бюджетирование, внебюджетное планирование.

Табл.: 1. **Библ.:** 10.

Зайцева Ирина Петровна – главный специалист, ПАО «Кредит Агрисоль Банк» (ул. Пушкінська, 42/4, Киев, 01004, Украина)

E-mail: zaitsevai@ukr.net

UDC 336.14:336.71

Zaitseva I. P. Prospects of Use of Modern Models of Budgeting in Domestic Banks

The goal of the article is to identify prospects of use of modern models of budgeting in domestic banking institutions. Having analysed, systemised and generalised scientific and practical developments on this issue, the article considers evolution of models of budgeting and their strong and weak points. As a result, it identifies an aggregate of factors that influence selection of a specific model of budgeting. It justifies that a correctly selected model increases efficiency of the budget process in a bank, facilitates construction of its financial structure and is a powerful instrument from the point of view of management and motivation of personnel. The prospect of further studies in this direction is an emphasis on non-traditional models of budgeting and specific features of their use in banking institutions in countries with an unstable market economy.

Key words: budgeting, traditional budgeting, off-budget planning.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 10.

Zaitseva Iryna P. – Chief Specialist, PJSC «CREDIT AGRICOLE BANK» (vul. Pushkinska, 42/4, Kyiv, 01004, Ukraine)

E-mail: zaitsevai@ukr.net

У сучасних умовах розвитку економіки, при скороченні доходності на всіх основних сегментах фінансового ринку і зменшенні процентної маржі великого значення набуває використання джерел інтенсивного зростання банку. Пошуку внутрішніх резервів ефективної діяльності вітчизняних банківських установ також сприяють зміни, що відбуваються в економічному середовищі, банківській системі, процеси поглинання та злиття бізнес-структур, підвищення конкуренції з боку іноземних банків тощо. Усе це, з одного боку, дозволяє

говорити про якісні зміни, що відбуваються в банківській системі, а з іншого – примушує банки більше уваги приділяти стримуванню зростання витрат і ефективному управлінню наявними ресурсами. Серед наявних проблем і невирішених питань управління банківськими ресурсами виділяють: створення ефективних економічних механізмів з метою підвищення доходності та зменшення витрат; оцінку діяльності окремих структурних одиниць; побудову ефективних фінансових взаємовідносин між підрозділами; забезпечення контролю

ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ І КРЕДИТ

ЕКОНОМІКА

і фінансової дисципліни; підвищення рентабельності і забезпечення самоокупності окремих підрозділів.

Ефективним інструментом для розв'язання вищезазначених проблем є саме бюджетування.

Серед зарубіжних науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток даної проблематики, варто відзначити Д. Міддлтона, Джойл Г. Сигела, Дж. Сінкі, Джай К. Шима, Ф. Тейлора та У. Тімоті. Із вітчизняних учених і науковців пострадянського простору, які займалися питаннями впровадження та використання бюджетування, можна виділити таких: Білик М., Білобловський С., Бланк І., Васюренко О., Гамаюнок В., Голов С., Жердецька Л., Жовновач Р., Карева І., Керимов В., Кісілова Т., Кириченко О., Колодзєв О., Косарев О., Крайник О., Майер Е., Мельник О., Ніконова І., Овдій Ю., Петренко С., Пономаренко В., Примостка Л., Пушкарьов Є., Савченко Т., Стоянова Є., Сухарева Л., Тарасюк М., Харко А., Хруцький В., Шеремета А., Шульга Н. та ін.

Банківське середовище є дуже динамічним і постійно стимулює банки вдосконалювати процеси та використовувати нові підходи до вирішення проблемних питань. Це стосується і бюджетування.

Проте, останнім часом з'явилася численна кількість матеріалів, в яких традиційний підхід до бюджетування став об'єктом цілком справедливої критики з боку консультантів і менеджерів-аналитиків. Мова йде про те, що, зважаючи на рівень централізації, притаманний вітчизняній моделі управління, виникає велика кількість запитань, відповідь на які в межах традиційної моделі бюджетного планування знайти непросто, а іноді й взагалі неможливо [4, с. 2]. Хоча наразі більшість суб'єктів господарювання як в Україні, так і на пострадянському просторі намагається застосовувати традиційну періодичну модель бюджетування, це пояснюється зовсім не виваженим підходом до вибору саме такої моделі, а швидше дефіцитом як кваліфікованих фахівців у даній сфері, відповідної літератури, так і практичного досвіду.

Більшість вітчизняних банків, що застосовують традиційне періодичне бюджетування, стикаються в процесі формування планів і їх реалізації з великим обсягом труднощів і проблем. Це характерно як для невеликих, так і для великих банків, хоча, зрозуміло, специфіка у кожному конкретному випадку своя. Досить часто ці ускладнення здатні повністю анулювати ефект, що досягається при його застосуванні. Водночас іноді достатньо внести зміни лише у деякі принципи бюджетування для розв'язку багатьох проблематичних питань [7, с. 15].

Тому метою нашої статті є розгляд перспектив щодо застосування традиційних і сучасних моделей бюджетування у вітчизняних банківських установах.

Досягнення поставленої мети передбачає здійснення аналізу, систематизації та узагальнення світового досвіду у сфері бюджетування та розробку конкретних рекомендацій щодо використання його окремих моделей у практичній банківській діяльності.

Отже, бюджетування, як і будь-яка інша фінансова категорія, є досить багатогранною, і тому будь-який суб'єкт може обрати саме ту модель бюджетування, яка буде якнайкраще відображати особливості його діяль-

ності. Теоретики і практики виділяють три основні моделі бюджетування: *традиційну*, *direct-costing* і *beyond budgeting*.

Для обґрунтування вибору кожної з них розглянемо порівняльну характеристику визначених моделей.

І. Традиційне бюджетування (періодичне та неперервне)

До беззаперечних і суттєвих його *переваг* можна віднести: наявність великої кількості напрацьованих стосовно його впровадження, розроблені бюджетні форми та процеси, достатня кількість спеціалістів, чітко визначений бюджетний період тощо.

До *недоліків* періодичного бюджетування належать:

- ✦ *втрата актуальності* (плани, що складаються раз на рік, втрачають свою актуальність у зв'язку з кумулятивним характером різних можливих відхилень фактичних значень від запланованих; у результаті накопичені відхилення до кінця періоду, що планується, здатні досягати суттєвої величини, з чого випливає проблема зниження корисного ефекту від бюджетування);
- ✦ *проблема управління витратами* (у більшості випадків процес бюджетування побудований таким чином, що відповідальні особи не мають стимулів до зменшення витрат нижче планових показників);
- ✦ *бюджетування пригнічує гнучкість та ініціативу* (складання плану, що проводиться раз на рік, значно знижує ініціативу працівників. У цьому випадку розгляд багатьох проектів, ініціатив та ідей менеджерів переноситься на період розгляду плану на наступний рік, що призводить до значних втрат);
- ✦ *обмеження впливу менеджерів середньої ланки* (вважається, що менеджери середньої ланки беруть активну участь у процесі бюджетування. Дослідження показують, що це далеко не так. Крім того, у вітчизняних банках найчастіше використовується метод бюджетування «згоривниз», реалізуючи таким чином бюджетування у формі централізованого управління і контролю. Тобто для більшості українських банків є характерним вкрай низький рівень залучення менеджерів середньої ланки в процес планування. Це негативно впливає на корпоративну атмосферу [7, с. 19]);
- ✦ *проблема централізації управління і надмірного контролю* (принципи фінансової діяльності підрозділів можуть суттєво відрізнятись один від одного);
- ✦ *відсутність чіткого зв'язку між бюджетуванням і стратегією* (більшість банків не має чітко вираженої стратегії, тому розподіл ресурсів і формування пріоритетності проектів може носити випадковий характер або базуватися на суб'єктивних і суперечливих оцінках топ-менеджерів; навіть чітко сформульована стратегія не завжди є підставою для розподілу фінансових ресурсів банку);

- ✦ розрив між бюджетуванням і стратегічним плануванням (дослідження IT Leadership Academy показують, що у 30% випадків у компаніях не надається уваги реалізації сформульованій стратегії [10]. Тому існує розрив між стратегічним і операційним рівнем планування. Для банку розрив між бюджетуванням і стратегічним плануванням є вкрай небажаним явищем);
- ✦ концентрація бюджетування на зниженні витрат, а не на створенні цінностей для клієнтів та акціонерів;
- ✦ недостатня увага до аналізу виконання плану (дослідження показують, що банки приділяють аналізу виконання плану значно менше часу, ніж можна було б очікувати. Періодичність розробки планів не передбачає великої необхідності коригування вже існуючих. Одночасно аналітичною роботою на етапі формування планів зазвичай жертвують, щоби знизити витрати і прискорити їх формування);
- ✦ проблема некоректності екстраполяції (екстраполяція, що традиційно закладається в основу бюджетування, далеко не завжди дозволяє отримувати коректні прогнози);
- ✦ періодичне бюджетування для великих банків із великою кількістю структурних підрозділів вкрай проблематичне з причини необхідності узгодження інтересів та розв'язання конфліктів.

Неперервне бюджетування: принципи, недоліки та шляхи їх подолання

Розглянемо процес впровадження системи неперервного бюджетування та принципи формування планів у банку.

На щорічних зібраннях акціонерів власники банку формулюють стратегію і загальні вимоги до фінансових результатів, що дозволяє побудувати бюджетні форми, причому їх особливістю є поділ періоду планування на роки, квартали, місяці та тижні, по завершенню яких плани банку зміщуються на такий самий період часу вперед. У результаті банк, що склав план на календарний рік із січня по грудень, по завершенню трьох місяців оперативної діяльності, до кінця березня повинен:

- 1) проаналізувати реалізацію планів за минулий перший квартал;
- 2) внести відповідні коригування в плани до кінця року;
- 3) деталізувати план на другий квартал з розбивкою по місяцях і тижнях;
- 4) сформувати план на перший квартал наступного року.

Розглянемо детально недоліки неперервного бюджетування та визначимо основні шляхи їх подолання.

1. Збільшення витрат на впровадження бюджетування

Неперервне бюджетування, особливо на етапі впровадження, є більш затратним у порівнянні з періодичним. Специфіка його полягає в тому, що в більшості випадків банки змушені будуть створювати додаткові робочі місця або навіть цілі структурні підрозділи, що

призведе до зростання витрат. Шляхами розв'язання цієї проблеми можна вважати, *по-перше*, залучення банком професіоналів у сфері бюджетування, *по-друге*, уникнення банком нерівномірності розподілу роботи, що припадає на працівників фінансових департаментів. Для періодичного бюджетування характерною є ситуація, коли деякі працівники протягом деякого часу повинні поєднувати свою поточну діяльність з роботою по складанню планів, що звичайно негативним чином впливає на результати їх роботи [7, с. 23].

Повністю погоджуємося із запропонованими варіантами розв'язку зазначеного проблемного питання, тим більше, що за таких умов банк зможе більше часу приділити не лише процесу складання і узгодження плану, а власне й аналізу його реалізації, що дозволить вчасно виявити потенційні загрози та відреагувати на них.

2. Витрати часу

Говорячи про збільшення витрат, пов'язаних із впровадженням будь-якої модифікації бюджетування, не можна забувати про значні витрати часу керівників і фахівців банку. Безумовно, залучення працівників банку до бюджетування викликає сукупне збільшення витрат часу.

Однак процес формування планів у випадку використання неперервного бюджетування повторюється частіше, ніж у випадку з періодичним. Тому при неперервному бюджетуванні банку простіше розробити регламентуючі документи у тому форматі, який найкращим чином відповідає його цілям. Крім того, регулярна робота по складанню планів для учасників цього процесу з часом стає зрозумілою, що може значно підвищити ефективність бюджетування (скорочення часу на формування та узгодження планів, зниження вартості залучених грошових засобів).

3. Збільшення обсягу робіт

Крім того, що неперервне бюджетування потребує великого обсягу витрат ресурсів і часу, воно ще пов'язане зі значним, хоча і тимчасовим, збільшенням робіт, найбільша частина приросту яких стосується не аналізу виконання плану чи його коригування, а саме його розробки.

Неперервне бюджетування здатне розв'язати багато проблем, але найважливіше у ньому – це переконання усієї системи управління ресурсами банку і банком в цілому, яке відбувається в результаті застосування даного інструменту. Гнучкість управління, що є результатом його застосування, у цілому сприяє формуванню у керівництва розуміння справжньої ролі та місця бюджетування в банку.

Для проведення порівняльної характеристики різних моделей бюджетування необхідно також окреслити основні цілі, яких прагнуть досягнути в процесі її застосування. Стосовно моделі традиційного бюджетування існує думка, що вона намагається перетворити організацію у замкнений ринковий простір, тобто представити банк у вигляді ринку в мініатюрі [4, с. 3].

Відомо, що в банку виділяють центри фінансової відповідальності (ЦФВ) – структурні підрозділи, окремі проекти і напрямки діяльності, у межах яких фокусуються фінансові потоки. Ринок всередині банку при традиційному бюджетуванні моделюється за допомо-

гою трансфертного ціноутворення. Іншими словами, крім реальних витрат і доходів, які отримують центри прибутку, вводяться в розрахунок внутрішні, віртуальні витрати і доходи, які з'являються в результаті взаємодії підрозділів банку, тобто купівлі-продажу грошових ресурсів і взаємних послуг.

Центри залучення за спеціально розробленою методикою визначають ціну ресурсів, які оплачують (звичайно, віртуально) центри розміщення. Вартість ресурсу повинна бути не нижче ринкової ціни, оскільки в іншому випадку центру розміщення буде вигідніше вдатися до зовнішніх джерел.

Один із найважливіших елементів бюджетування за даного підходу – це методика визначення внутрішньої вартості ресурсів, яка, як правило:

- ✦ відрізняється у різних суб'єктів ринку;
- ✦ розробляється індивідуально;
- ✦ є складною (хоча іноді застосовують і більш просту схему, коли внутрішні ціни на всі ресурси, що розподіляються, дорівнюють ринковій ціні – так званий принцип альтернативних джерел фінансування).

Після того, як все перераховане визначено, відбувається процес розподілу витрат між центрами прибутку (застосовуються індивідуальні методики).

Зважаючи на певні складнощі впровадження даної методики, виникає питання про те, чи варто вводити таку складну систему бюджетування. Труднощі з використанням традиційної моделі бюджетування (періодичного та неперервного) привели до появи певної її модифікації – моделі *direct costing*.

II. Модель *direct-costing*

«Direct-costing» – метод обліку витрат по неповній собівартості. В основі методу лежить поділ витрат на постійні та змінні витрати. Це метод обліку витрат і калькуляції собівартості, за яким лише змінні виробничі витрати включаються до собівартості продукції, а постійні загальновиробничі витрати враховуються як періодичні поточні витрати. Дана модель була запропонована у 1936 р. американським економістом Джонатаном Гаррісоном, але безпосереднє її впровадження почалося лише у 1953 р., наразі вона широко використовується у всіх економічно розвинутих країнах.

Суттєвою відмінною рисою даної моделі від традиційної є відмова від принципів внутрішнього трансфертного ціноутворення: також виділяються центри прибутку і витрат, але при цьому первинними є лише підрозділи, які заробляють реальні кошти; усі інші вважаються витратними.

Модель не передбачає детальної класифікації ЦФВ, тому відпадає необхідність виділяти різні центри прибутку тощо. Усі центри витрат визначаються як центри забезпечення, сукупна вартість витрат яких – загально-організаційна. Звідси випливає управлінське рішення – виділити в складі топ-менеджменту відповідального за управління і оптимізацію витрат на роботу центрів забезпечення. Ті ж самі ЦФВ, що беруть участь у залученні ресурсів, розраховують його пряму собівартість

(процентні витрати, заробітна плата персоналу тощо). При формуванні плану ці прямі витрати повністю переносяться на витрати центрів розміщення.

Відомо, що поряд із беззаперечною цінністю трансфертна модель приводить до цілого ряду *негативних моментів* в діяльності банку, зокрема:

- ✦ вона не стимулює персонал і менеджмент допоміжних департаментів і малих центрів прибутку знижувати свої витрати;
- ✦ трансфертне ціноутворення, як показує практика, може негативно впливати на взаємодію департаментів і їх працівників, що призводить до зниження психологічного тону та ефекту від їхньої співпраці;
- ✦ складність моделей і методик, які використовуються при розрахунку результатів, ускладнюють і без того нелегке життя управлінців;
- ✦ модель потребує постійного контролю і регулювання, для того, щоби результати відображали реальний стан речей;
- ✦ великі витрати на реалізацію і впровадження моделі, спеціальне програмне забезпечення і спеціалістів.

Пряме бюджетування – більш сучасна і стратегічно орієнтована модель, яка в певному розумінні є саморегульованою, достатньо простою і не призводить до конфліктів між підрозділами банку.

Проте для системи «direct costing» також притаманними є певні *недоліки*:

- ✦ дана модель представляє з фінансової точки зору відносні фінансові результати, оскільки вони не містять повної оцінки з урахуванням усіх витрат;
- ✦ модель не дозволяє керівництву повністю контролювати підрозділи, оскільки методологічна простота не дає змоги маніпулювати результатами;
- ✦ «direct costing» – відносно новий метод, на практиці достатньо не відпрацьований, і коло спеціалістів є дуже обмеженим.

Стосовно застосування саме цієї моделі бюджетування існують різні думки. Наприклад, А. Тютюнник вважає, що модель організації бюджетування через прямі витрати є більш прогресивною [8, с. 46]. Але, на нашу думку, даний висновок не може носити загального характеру, оскільки завдання організації бюджетування кожної організації є індивідуальними та їх розв'язок залежить від особливостей і потреб кожного банку.

Якщо порівнювати традиційне бюджетування і «direct costing», то можна зробити висновок, що вони використовують прямо протилежні підходи. Але якщо провести порівняльний аналіз з точки зору інформаційної економіки, то видно, що загальних рис у цих моделях значно більше.

І в традиційному бюджетуванні, і в «direct costing» основою плану є розроблений і затверджений регламент, де чітко обумовлені права і обов'язки підрозділів, що беруть участь у бюджетуванні; форми і терміни подачі інформації; отримувачі проміжних і кінцевих документів.

Контролює виконання регламенту спеціальний колегіальний розпорядчий орган (комітет), завданням яко-

го є перевірка реалістичності планів, розв'язок фінансових конфліктів між підрозділами, а також ініціювання, у випадку необхідності, коригування плану. План можна розглядати як виражений у фіксованих, переважно фінансових величинах, договір між керівництвом і виконавцями, основна мета якого – закріплення відповідальності за певні результати за керівниками різних рівнів організаційної ієрархії.

Але обидві згадані моделі характеризуються спільними недоліками, які проявляються більшою чи меншою мірою і залишаються критичними для ефективності системи управління банком:

- ✦ низька ефективність в умовах динамічних ринків і зовнішнього середовища;
- ✦ стимулювання і виправдання девіантної (незвичної) поведінки, що має на меті дотримання планових параметрів;
- ✦ зосередженість на функціях і підрозділах, а не на цілях і доданій вартості; культивування вузько корпоративної свідомості;
- ✦ недостатньо або зовсім не досліджуються такі важливі питання, як прибутковість споживачів і ринкових сегментів після розподілу усіх релевантних витрат, створення доданої вартості окремими бізнес-процесами і операціями, способи підвищення результативності та ефективності управлінських процедур тощо;
- ✦ занадто велика увага приділяється скороченню витрат (або утримання їх на заданому рівні) і на внутрішніх факторах (наявна кількість працівників, фактична вартість машино-годин роботи обладнання, прийняті стандарти якості), а не на зовнішніх (розвиток ринку, вимоги споживачів тощо). Визначення верхньої межі для доходів і нижчої – для витрат суттєвим чином обмежує можливість інноваційного прориву;
- ✦ забезпечення бюджетування є витратним (див. дані досліджень).

Дослідження Nacket Group показало, що у великих компаніях в рік на 1 млрд обороту припадає 25 тис. людино-днів, витрачених на планування і контроль виконання планів.

За даними KMPG, бюджетування займає 20 – 30 % усього часу топ-менеджменту і фінансового менеджменту [10].

За оцінками Horvath und Partner, до 50 % витрат часу фінансових контролерів припадає на бюджетування. Причому досить часто до 80 % цих витрат є непродуктивними [10].

Як і в традиційній моделі бюджетування, так і в моделі «direct-costing», наявним залишається спільний недолік – відрив планів від стратегії діяльності організації, що в основному пов'язано з тим, що жорсткий фінансовий контроль фокусує увагу менеджерів на короткострокових фінансових показниках, які змушені жертвувати далекоглядними стратегічними ініціативами у сфері досліджень і розробок, розвитку персоналу і партнерських відносин. Іншими словами, бюджетування заважає формуванню справжньої стратегічно сфоку-

сованої і адаптивної організації. Усе це спонукало банки до відмови від бюджетування у його традиційному вигляді, у результаті чого була сформована нова парадигма планування і контролю – «Beyond Budgeting» (*позабюджетне планування*).

III. Модель «Beyond Budgeting»

Дана модель складається з двох компонентів:

- ✦ *адаптивного управлінського процесу*, що підвищує гнучкість управління і швидкість його реагування на зміну зовнішнього середовища банку зі збереженням максимальної орієнтації на споживача. Замість фіксованих цілей і заходів, а також жорсткого прикріплення систем мотивації до досягнутих фінансових результатів, позабюджетна система пропонує гнучкі, динамічні цілі та контролює діяльність шляхом порівняння з найкращими досягненнями, конкурентами, іншими підрозділами банку, результатами минулих, схожих за умовами функціонування періодами;
- ✦ *радикальної децентралізації процесу прийняття рішень і переходу до локальної автономії*, послідовного делегування повноважень, усунення статичних стратегічних організаційних ієрархій, суттєвої модифікації систем оплати праці і преміювання. У результаті зростає рівень саморегуляції робітників і виховується культура відповідальності, що позитивно впливає на рівень продуктивності праці та якості обслуговування споживачів.

«Beyond Budgeting» не варто розглядати як відмову від фундаментальних основ управління (планування, оцінки ефективності, контролю і звітності). Це взаємоузгоджена, систематична перебудова усіх відповідних управлінських процесів. Саме позабюджетна модель забезпечує когерентність усіх елементів загальної системи корпоративного управління. Наразі модель «Beyond Budgeting» користується великою популярністю в країнах Західної Європи.

На основі вищенаведених характеристик традиційного бюджетування і позабюджетної моделі складемо порівняльну таблицю (*табл. 1*).

Перехід до позабюджетного планування можна здійснювати лише тоді, коли банк характеризується високим рівнем розвитку традиційного бюджетування, оскільки саме воно виховує фінансову культуру і відповідальність, спрямовану на вміння досягати поставлених цілей.

Позабюджетне планування можна розглядати як логічну еволюцію бюджетування, оскільки до уваги береться стратегічний план діяльності, який фактично є прототипом затверджених планів у бюджетуванні. Звичайно, управління фінансовими ресурсами, виходячи зі стратегічних позицій, потребує великої майстерності в галузі фінансового менеджменту і, головне, – розуміння відповідальності усіх учасників процесу за свої дії, тому ми і вважаємо, що традиційне бюджетування – це необхідний етап у становленні фінансового управління будь-якої установи.

Порівняльна характеристика традиційного бюджетування і позабюджетної системи управління

Критерій порівняння	Традиційне бюджетування	Позабюджетне управління
Організація	Централізована функціональна ієрархія	Децентралізована ринковоорієнтована мережа структура підприємницького типу
Свобода дій	У межах плану	В межах стратегічного плану
Компетенція підрозділів	Реалізація узгоджених зверху планів	Прийняття автономних рішень
Координація	Через плани	Через ринкові стимули
Постановка цілей	Завчасно узгоджені, базуються на вже досягнутому	У порівнянні з конкурентами
Процес стратегічного планування	Щорічний, зверху-вниз	Неперервний, на основі максимального залучення безпосередніх виконавців
Прогнозування	З метою загального моніторингу	З метою адаптації стратегії
Використання ресурсів	Централізований розподіл	Доступ при потребі
Контроль	Дотримання поставлених планових завдань	Самоконтроль
Винагорода	Централізована, фіксована система матеріального стимулювання	Гнучка, групова, залежно від результатів внутрішнього і зовнішнього бенчмаркінгу

Особливо актуальним, на наш погляд, буде застосування моделі традиційного бюджетування на етапі розвитку банку, коли він лише починає розвиватися і завоювати свої позиції на ринку. Цей період характеризується значними капіталовкладеннями і тому потребує жорсткого контролю, у першу чергу для ефективного їх використання. Також цей період, у більшості випадків, характеризується отриманням значних доходів, і тому також потребує постійного аналізу за динамікою їх отримання, недопущення зловживань і фінансових махінацій, обліку та розробки гнучкої політики стимулювання.

І лише за умови досягнення стабільності у діяльності банку та формування високого рівня фінансового менеджменту ми пропонуємо здійснювати перехід до нетрадиційних методів бюджетування, які забезпечують досягнення перспективних цілей, додають гнучкості фінансовому управлінню та залучають до цього процесу менеджерів усіх ланок (нижчої, середньої та вищої), що в цілому приводить до формування команди менеджерів, зацікавлених у подальшому розвитку свого банку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Банківська діяльність в Україні: проблеми, перспективи розвитку, напрями вдосконалення : Нац. банк України, Ун-т банк. справи / За заг. ред. Б. І. Пшика. – К. : УБС НБУ, 2008. – 119 с.
2. Барановський О. Сьогодення світового ринку банківських послуг / О. Барановський // Вісник Національного банку України. – 2012. – № 4. – С. 18 – 23.
3. Колодізев О. М. Підвищення ефективності функціонування банків України на основі системи фінансового планування / О. М. Колодізев // Формування ринкової економіки в Україні. – Вип. 26. – Ч. 2 ; Львівський національний університет ім. Івана Франка, 2012. – С. 13 – 22.
4. Коркин А. Пределы бюджетинга / А. Коркин // Банковский менеджмент. – 2006. – № 1. – С. 2 – 9.
5. Моделі оцінки банківської діяльності для забезпечення стабільності банківської системи : монографія / [О. В. Васюренко та ін.] – К. : УБС НБУ, 2010. – 294 с.

6. Савченко Т. Г. Трансфертне ціноутворення як інструмент забезпечення внутрішньобанківської рівноваги / Т. Г. Савченко, Л. Д. Павленко // Економічний простір : збірник наукових праць. – № 39. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. – С.134 – 148.

7. Сертаков А. С. От периодическому к скользящему бюджетированию / А. С. Сертаков // Финансовый менеджмент. – 2006. – № 6. – С. 15 – 27.

8. Тютюнник А. Бюджетное планирование в коммерческом банке / А. Тютюнник // Бухгалтерия и банки. – 2000. – № 6 – С. 43 – 48.

9. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків : монографія / О. В. Васюренко, Г. М. Лазаренкова, Н. П. Погореленко, В. Ю. Дубницький, О. М. Сидоренко, Л. В. Сердюк, Г. В. Омельченко ; за заг. ред. акад. АЕН України, д-ра екон. наук, проф. О. В. Васюренка. – К. : УБС НБУ, 2009. – 323 с.

10. Budgeting researches // IT Leadership Academy [сайт] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.itleadershipacademy.com. – Назва з екрану.

Науковий керівник: Білик М. Д., – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

REFERENCES

Bankivska diialnist v Ukraini: problemy, perspektyvy rozvytku, napriamy vdoskonalennia [Banking in Ukraine: problems, prospects, areas of improvement]. Kyiv: UBS NBU, 2008.

Baranovskiy, O. "Syohodennia svitovoho rynku bankivskykh posluh" [Present global banking market]. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy*, no. 4 (2012): 18-23.

"Budgeting researches". www.itleadershipacademy.com
Korkin, A. "Predely biudzhetinga" [Byudzhetinga limits]. *Bankovskiy menedzhment*, no. 1 (2006): 2-9.

Kolodiziev, O. M. "Pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannya bankiv Ukrainy na osnovi systemy finansovoho planuvannya" [Improving the efficiency of banks in Ukraine on the basis of financial planning]. *Formuvannya rynkovoi ekonomiky v Ukraini*, vol. 2, no. 26 (2012): 13-22.

Savchenko, T. H., and Pavlenko, L. D. "Transferne tsinoutvorennaia instrumentzabezpechennia vnutrishnyobankivskoi rivnovahy" [Transfer pricing as a tool of inter balance]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 39 (2010): 134-148.

Sertakov, A. S. "Ot periodicheskogo k skolziashchemu biudzhetrovaniu" [From periodic to a rolling budgeting]. *Finansovyy menedzhment*, no. 6 (2006): 15-27.

Tiutiunnik, A. "Biudzhethnoe planirovanie v kommercheskom banke" [Budget planning in a commercial bank]. *Bukhgalteriia i banki*, no. 6-C (2000): 43-48.

Vasiurenko, O. V., Lazarenkova, H. M., and Pohorelenko, N. P. *Finansove planuvannia ta prohnouzuvannia diialnosti bankiv* [Financial planning and forecasting activities of banks]. Kyiv: UBS NBU, 2009.

Vasiurenko, O. V. *Modeli otsinky bankivskoi diialnosti dlia zabezpechennia stabilnosti bankivskoi systemy* [Valuation banking to ensure the stability of the banking system]. Kyiv: UBS NBU, 2010.

УДК 33.011: 005.584.1

ЗАХОДИ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

ЗОСИМОВА Ж. С.

УДК 33.011: 005.584.1

Зосимова Ж. С. Заходи щодо реалізації антикризової стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища

У статті проаналізовано послідовність етапів розробки та реалізації антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, який має 7 етапів. Однак об'єктивний контроль реалізації стратегії вимагає зворотнього зв'язку, який передбачає здійснення всіх етапів послідовності розробки та реалізації антикризової стратегії, починаючи з першого. Це дозволить виявити зміни у стані зовнішнього середовища та у кризовому стані підприємства й за необхідності обрати іншу стратегію або скоригувати заходи щодо реалізації існуючої. Для того, щоб запропонований вибір антикризової стратегії був упроваджений у дію, пропонуються антикризові заходи, які забезпечать розвиток досліджуваних підприємств. Зазначені заходи (в умовах вибору антикризової стратегії) допоможуть машинобудівному підприємству слідувати обраній стратегії та уникнути банкрутства. В умовах кризового стану керівники та спеціалісти машинобудівних підприємств повинні бути зосереджені не стільки на проблемах усунення наслідків кризи, скільки на виборі такої антикризової стратегії, яка буде визначатися пріоритетами, пов'язаними із наслідками кризи, вмінням їх передбачати та прогнозувати з метою подальшого їх усунення.

Ключові слова: підприємство, антикризова стратегія, антикризові заходи, кризовий стан підприємства.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 8.

Зосимова Жанна Сергіївна – кандидат економічних наук, викладач кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: bilyabock@mail.ru

УДК 33.011: 005.584.1

Зосимова Ж. С. Мережія по реалізації антикризової стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища

В статье проанализирована последовательность этапов разработки и реализации антикризисной стратегии предприятия в условиях нестабильной внешней среды, которая включает в себя 7 этапов. Однако для объективного контроля реализации стратегии предполагается обратная связь, предусматривающая осуществление всех этапов последовательности разработки и реализации антикризисной стратегии, начиная с первого. Это позволит выявить изменения в состоянии окружающей среды и в кризисном состоянии предприятия и при необходимости выбрать другую стратегию или скорректировать мероприятия по реализации существующей. Для того, чтобы предложенный выбор антикризисной стратегии был внедрен в действие, предлагаются антикризисные меры, которые обеспечат развитие исследуемых предприятий. Указанные меры (в условиях выбора антикризисной стратегии) помогут машиностроительному предприятию следовать выбранной стратегии и избежать банкротства. В условиях кризисного состояния руководители и специалисты машиностроительных предприятий должны быть сосредоточены не столько на проблемах устранения последствий кризиса, сколько на выборе такой антикризисной стратегии, которая будет определяться приоритетами, связанными с последствиями кризиса, умением их предвидеть и прогнозировать с целью их устранения.

Ключевые слова: предприятие, антикризисная стратегия, антикризисные меры, кризисное состояние предприятия.

Рис.: 1. Табл.: 1. Библ.: 8.

Зосимова Жанна Сергеевна – кандидат экономических наук, преподаватель, кафедра менеджмента и бизнеса, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: bilyabock@mail.ru

UDC 33.011: 005.584.1

Zosymova Zh. S. Measures on Realisation of the Anti-Crisis Strategy under Conditions of Unstable Environment

The article analyses consecution of stages of development and realisation of anti-crisis strategy of an enterprise under conditions of unstable environment, which includes 7 stages. However, the objective control of realisation of the strategy assumes feedback, which envisages execution of all stages of the consecution of development and realisation of the anti-crisis strategy starting from the first one. This would allow detection of changes in the environment and in the crisis state of an enterprise and, if necessary, selection of another strategy or adjustment of measures on realisation of the existing one. In order to implement the proposed selection of the anti-crisis strategy, the article offers anti-crisis measures, which would ensure development of the studied enterprises. The said measures (under conditions of selection of an anti-crisis strategy) would help an engineering enterprise to follow the selected strategy and avoid bankruptcy. Managers and specialists of engineering enterprises should, under conditions of the crisis state, focus not only on problems of elimination of the crisis consequences but also on the selection of such an anti-crisis strategy, which would be determined by priorities connected with the crisis consequences and ability to foresee them and forecast in order to eliminate them.

Key words: enterprise, anti-crisis strategy, anti-crisis measures, crisis state of an enterprise.

Fig.: 1. Tabl.: 1. Bibl.: 8.

Zosymova Zhanna S. – Candidate of Sciences (Economics), Lecturer of the Department of Management and Business, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: bilyabock@mail.ru