

никами підприємств-конкурентів та з середньогалузевими показниками. В основі цього методу лежить оцінка чотирьох групових показників, таких як:

- ефективність виробничої діяльності підприємства;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність організації збуту та просування продукції;
- конкурентоспроможність швейної продукції.

4. **Метод теорії якості товару** представляє собою оцінку споживчої цінності швейної продукції, яку випускає підприємство. Для цього обирають найбільш важливі параметри для конкретної продукції для співставлення з аналогом конкурента.

5. **Матричні методи** для оцінки конкурентних переваг промислових підприємств дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів його діяльності, середовище функціонування, ринкову позицію та визначити основні напрямки подальшого розвитку, вони базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів.

6. **Метод інтегральної оцінки** характеризується двома елементами: показником, що показує ступінь задоволення потреб споживачів даної швейної продукцією, та показником ефективності виробництва.

Таким чином, перелічені методики оцінки конкурентних переваг дають можливість підприємству оцінити свої конкурентні можливості і вибрати той метод оцінки, який буде найбільш сприятливий для стійкої конкурентної позиції на ринку.

Висновки. Для подальшого розвитку швейних підприємств України одним з головних факторів є

забезпечення та формування конкурентних переваг, які є сукупністю ключових факторів успіху, що дозволяють забезпечити стійку конкурентоздатну позицію на ринку в довгостроковій перспективі. Для розробки заходів щодо посилення конкурентних переваг та виходу на нові ринки збуту, залучення коштів інвесторів, вибору партнерів та організації спільної діяльності невід'ємним елементом є оцінка конкурентних переваг за запропонованими вище методами. Усе це дасть можливість підприємству мати об'єктивну оцінку його можливостей.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Конкурентные преимущества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnye>.
2. Головачев А.С. Булыгин С.В. Формирование конкурентных преимуществ предприятий обувной промышленности / А.С. Головачев С.В. Булыгин // Экономика и управление. – 2013. – № 3. – С. 76–81.
3. Стельмашук Н.А. Диагностика конкурентных преимуществ аграрных предприятий / Н.А. Стельмашук // Статий розвиток економіки. – 2013. – № 4. – С. 125–132 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sre_2013_4_29.pdf.
4. Подходы и методы оценки конкурентного преимущества малого предприятия // Рост менеджмента. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.risemanager.ru/rims-706-1.html>.
5. Оксенюк М.М. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства / М.М. Оксенюк // Формування та розвиток економіки в сучасних умовах господарювання: між. Інт.-конф. – 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.wp.viem.edu.ua/konf/art.php?id=0326>.

УДК 685:336.14

Короп І.І.

аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства
Київського національного торговельно-економічного університету

ВИЗНАЧЕННЯ БАЗОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ У СУЧАСНІЙ МЕТОДОЛОГІЇ БЮДЖЕТУВАННЯ

У статті охарактеризовано та визначено базові елементи бюджетного управління, розглянуто їх місце в методології бюджетування. Проаналізовано основні цілі та завдання бюджетування в сучасній системі управління підприємством.

Ключові слова: бюджетування, бюджетне управління, об'єкти бюджетування, суб'єкти бюджетування, цілі бюджетування, завдання бюджетування.

Короп І.І. ОПРЕДЕЛЕНИЕ БАЗОВЫХ ЭЛЕМЕНТОВ В СОВРЕМЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

В статье охарактеризованы и определены базовые элементы бюджетного управления, рассмотрено их место в методологии бюджетирования. Проанализированы основные цели и задачи бюджетирования в современной системе управления предприятием.

Ключевые слова: бюджетирование, бюджетное управление, объекты бюджетирования, субъекты бюджетирования, цели бюджетирования, задачи бюджетирования.

Короп І.І. DETERMINATION OF BASIC ELEMENTS IN MODERN METHODOLOGY OF BUDGETING

The basic elements of budget management are characterized and defined in the article. The place of indicated elements is considered in the budgeting methodology. Main goals and objectives of budgeting in the modern enterprise management system are analyzed below.

Keywords: budgeting, budget management, objects of budgeting, subjects of budgeting, goals of budgeting, objectives of budgeting.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства характеризуються високою комплексністю та багатofункціональністю. На разі недостатньо тільки виробляти певний вид продукції, необхідно враховувати потреби споживачів, динаміку ринку, інновації технологій, аналізувати конкурентів, розробляти всеохоплюючі маркетингові стратегії, формувати ефективну мережу збуту та логістики, заохочувати

продуктивну мотивацію праці, розробляти корпоративну культуру, вести оптимальну політику закупівель та співпрацю з контрагентами, кредиторами, власниками та зацікавленими особами підприємства. Для того щоб виконувати всі вищеперелічені умови, підприємству необхідно розробити перспективні системи планування, управління та мотивації, які сприятимуть успішній фінансово-господарській діяль-

ності на всіх рівнях. Проте постає важливе питання, яке полягає у тому, як саме пов'язати ці незалежні системи між собою. Відповіддю є бюджетне управління, яке координує роботу не тільки всього підприємства в цілому, але і окремих підрозділів та бізнес-одиниць, що сприяє ефективній організації процесу планування, управління та мотивування у загальній структурі підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність та основи бюджетування досліджували багато відомих іноземних вчених та дослідників, серед яких можливо відзначити Джай К. Шима, Дайм Г. Сігела, А. Апчерча, Є.А. Аткинсона, Р.С. Каплана, Д. Нортон, Ч.Т. Хорнгрена, Дж. Форстера, Ш. Датара, Р. Аккофа, І. Ансоффа, Р.Д. Банкера, Дж.А. Брімсона, Дж. Антоса, Д. Хана, К. Друрі, Р. Манна, Є. Майєра, Дж. Хоупа, Р. Фрейзера, С.М. Янга. Серед вітчизняних вчених та вчених ближнього зарубіжжя варто виділити: В.Б. Івашкевича, І.О. Бланка, В.Н. Самочкіна, Д. Шевчука, Є. Добровольського, Б. Карабанова, П. Боровкова, Є. Глухова, Є. Бреслава, К.Н. Харитонову, А.Н. Асаула, М.К. Старовойтова, Р.А. Фалтинського, І.Б. Немровського, І.А. Старожукова, В.Є. Керімова, С. Ковтуна, М.С. Кузьміна, В.А. Панкова, С.Я. Єлецьких, Н.М. Михайличенка, О.П. Смірнову, М.Ю. Бікова, О.О. Терещенка, В.Є. Хруцького, М. Панова, О. Мостового та ін. Усе більше вчених та дослідників звертають свою увагу на теорію та методологію бюджетування, проте все ще відсутнє однозначне визначення базових елементів бюджетного управління, які включають у себе визначення об'єктів та суб'єктів досліджуваної системи управління.

Мета статті полягає у визначенні місця та ролі об'єктів та суб'єктів бюджетного управління, характеристик цілей та завдань бюджетування в сучасній системі управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Базовими елементами будь-якої системи є перш за все її

об'єкти та суб'єкти, адже саме вони дозволяють зрозуміти, на що направлена система, охарактеризувати її суть та місце в більш ширшій структурі діяльності, визначити направленість процесу діяльності системи та її основних учасників.

Так, основним об'єктом бюджетування джерело [1, с. 181] відзначає вид економічної діяльності, що характеризує сферу господарської діяльності відповідно. Джерело [2, с. 92] наголошує, що основним об'єктом є бізнес у цілому. Кожне підприємство підрозділяється на окремі бізнес-одиниці, підрозділи, центри фінансової відповідальності, бізнес-процеси, види діяльності, сегменти ринку, проекти та навіть регіони діяльності. Автор [2, с. 106] зазначає, що виділення великої кількості об'єктів бюджетування не є ефективним процесом, оскільки буде сприяти розфокусуванню уваги від цільових проблем підприємства. Дослідник пропонує наступну класифікацію, яка найбільш повно буде відповідати потребам бюджетного процесу, а саме: підприємство в цілому, види діяльності, бізнес-процеси, центри фінансової відповідальності, інвестиції. Також ми пропонуємо додати до даної класифікації категорію «проекти», оскільки вони можуть містити в собі кардинально нові види фінансово-господарської діяльності для підприємства. Деякі джерела [3, с. 299–300] пропонують розширену класифікацію об'єктів за критерієм контрольованості доходів та витрат за ступенем релевантності між контрольованістю ресурсів та повноваженнями щодо розпорядження ресурсами, так, пропонується розділяти центри фінансової відповідальності на центри: прибутку, інвестицій, доходів, витрат, маржинального доходу. Проте ми вважаємо, що дана класифікація відповідає лише видам центрів відповідальності, таким чином, їх розподіл відбувається на етапі формування фінансової структури підприємства.

Проаналізувавши наведені дані, стає можливим структурувати об'єкти бюджетного управління для

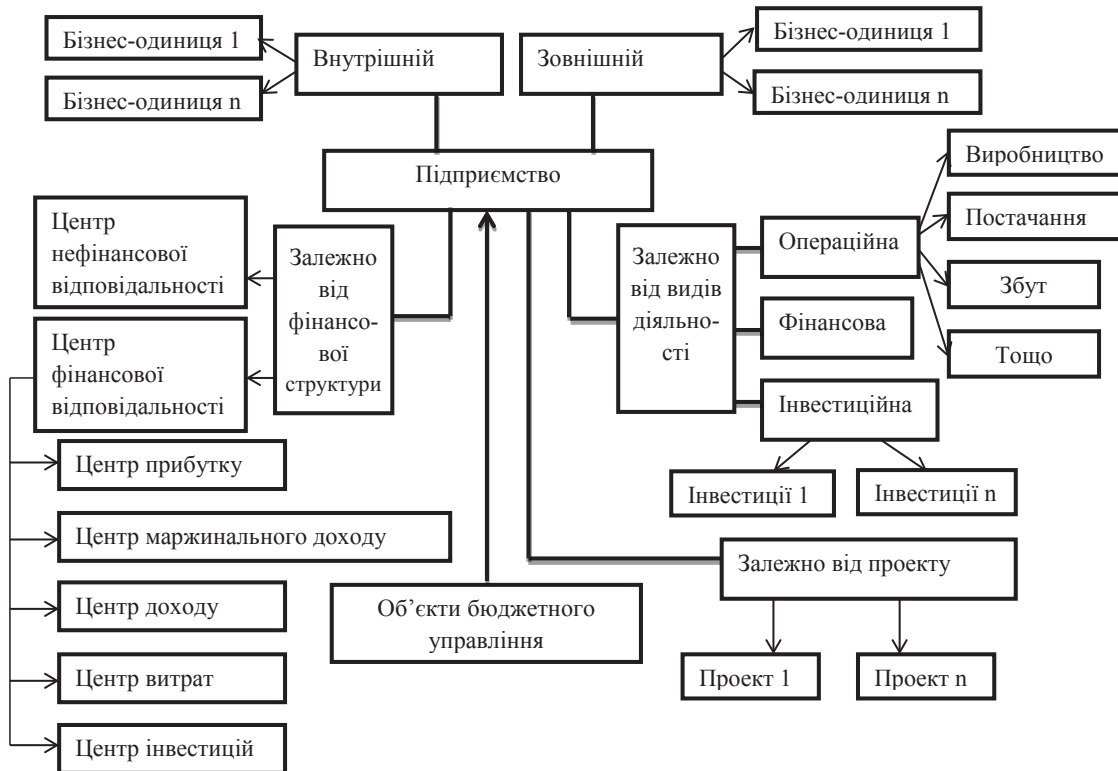


Рис. 1. Об'єкти бюджетного управління на підприємстві

більш детальної оцінки впливу бюджетного управління на фінансово-господарську діяльність підприємства (рис. 1).

До суб'єктів бюджетного управління можливо віднести: бюджетну комісію (комітет); відділи, що беруть участь у підготовці бюджетів; функціональні служби і відділи, що відповідають за підготовку бюджетів підприємства в цілому; елементи фінансової структури, що формують бюджети підрозділів та окремих видів бізнесу [4, с. 91].

Загалом цільова аудиторія суб'єктів бюджетного управління досить різноманітна та формується на всіх рівнях підприємства. Так, на основі джерела [5] можливо розробити класифікаційну ознаку суб'єктів у залежності від доступу до інформації та повноважень, які отримує кожний рівень для здійснення процесу бюджетування. На рис. 2 представлено схему цільової аудиторії бюджетного управління із зазначеними коментарями.

Також варто зазначити, що розробка та впровадження системи бюджетного управління на підприємстві вимагає визначити цілі бюджетування та його

особливості. Так, джерело [6, с. 542–546] визначає наступні параметри:

1. Інструмент планування: бюджети допомагають підприємству підготуватись до можливих проблем та знайти оптимальні шляхи їх вирішення. Бюджетування допомагає проаналізувати альтернативні варіанти на випадок порушення однієї з господарських ланок підприємства. Проте автор зазначає, що стандартизовані форми бюджетів можуть значно уповільнити прийняття рішень при виявленні ризиків чи факторів, які не були розглянуті при затвердженні бюджету.

2. Критерій результативності та механізм фінансового контролю: типова схема бюджетування передбачає виділення сфер відповідальності та їх оптимальний розподіл з відповідними елементами структури бюджетування. Ключова роль у формуванні висновків про результативність підприємства полягає у порівнянні планових бюджетних показників з фактично отриманими, а також наданні висновків щодо дотримання виконання ключових цілей підприємства.



Рис. 2. Суб'єкти бюджетного управління в залежності від рівня доступу до інформації та повноважень (розроблено автором)

3. Засіб мотивації: вибрані цілі організації встановлюються кількісно, що значно спрощує шлях їх досягнення, оскільки доносяться до кожного співробітника організації і формують певну систему мотивації. Проте при невмілому керівництві, коли бюджети виступають у ролі інструменту примусу, дана система мотивації може мати зворотній ефект.

4. Бюджети формують комунікаційне середовище: бюджети виступають засобом поширення фінансово-господарської інформації на підприємстві. Як зазначає джерело [6, с. 544], за допомогою бюджетування формуються певні інформаційні потоки, які взаємозалежать один від одного і діють у напрямках: «зверху-вниз» (від вищого керівництва компанії до її працівників); «знизу-вверх» (від результатів діяльності спеціалістів до рівня вищого керівництва). Проте дана комунікаційна функція бюджетів повинна враховувати наступні фактори: рівень розуміння та дотримання сутності інформації, що міститься в конкретних бюджетах; рівень відкритості та доступності формальних каналів передачі інформації; рівень превалювання неформальних потоків інформації над формальними, тобто офіційними джерелами.

5. Забезпечення координації: формування безперервного зв'язку між центрами фінансової відповідальності, підрозділами, філіями та відділами, який відповідає цілям підприємства та організовує послідовність та оптимальність взаємодії структурних одиниць між собою. Так, автор [6, с. 603] зазначає, що основним завданням бюджетування виступає «конгруентність цілей», що означає координацію дій та заходів учасників бюджетування на досягнення стратегічних цілей підприємства в цілому.

6. Формування фінансової обізнаності: бюджети сприяють фінансовій обізнаності як керуючої ланки підприємства, оскільки виражають кількісно наслідки тих чи інших прийнятих рішень, так і співробітників підприємства, оскільки ознайомлюють працівників з діяльністю підприємства з економічної точки зору. Також більшість авторів зазначає, що делегування повноважень підприємства забезпечує більшу самостійність у прийнятті рішень працівниками, що сприяє пошуку більш оптимального рішення для заданих цілей.

Також ми пропонуємо додати наступні цільові ознаки:

7. Критерій економічності: оскільки бюджети містять у собі задані ресурсні обмеження, стає можливим координувати роботу підприємства відповідно до заданих параметрів та в кінці отримати результати, що відповідають заданим цілям. Економічність у даному випадку полягає у використанні обмежених ресурсів для досягнення визначених результатів.

8. Забезпечення системи контролю на підприємстві: бюджетування направлене на досягнення довгострокових стратегічних цілей в операційному періоді фінансово-господарської діяльності. Так, аналіз та оцінка виконання бюджетів може наочно продемонструвати рівень виконання та ефективність визначених заходів діяльності.

9. Повноцінна концепція управління: використання бюджетів, розробка та впровадження збалансованої системи показників (BSC), цільових показників ефективності (KPI) та індикаторів виконання та оцінки заданих параметрів, на основі яких стає можливим своєчасно та повно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища та гарантувати ефективну систему прийняття рішень як на рівні ключової управлінської ланки, так і на рівнях центрів фінансової відповідальності.

Проте основне призначення бюджетного управління полягає у «плануванні фінансового становища компанії, який виражений у вигляді лімітів витрат, оцінці нормативів використання ресурсів компанії, а також руху грошових коштів, матеріальних та трудових потоків» [2, с. 96]. Так, основна ціль бюджетного управління – це «створення інструментарію планування, управління та контролю ефективності фінансово-господарської діяльності та ліквідності підприємства, яка заснована на систематичному прогнозуванні розвитку підприємства шляхом зіставлення бюджетів» [7, с. 8]. Значення та робота системи бюджетного управління направлена на забезпечення [7, с. 9–11]: економічного споживання наявних ресурсів підприємства, формування системи оптимального рівня зобов'язань та повноцінної системи контролю фінансових потоків підприємства.

Проаналізувавши цілі впровадження та використання бюджетування, стає можливим сформулювати перелік завдань системи бюджетного управління на основі джерел [6, с. 603; 1, с. 181; 8, с. 7; 7, с. 8–9; 9, с. 54; 10, с. 191; 11, с. 7, с. 10], які полягають в наступному:

1. Завдання на стратегічному рівні:

- окреслення фінансових та нефінансових стратегічних цілей, визначення можливих варіантів розвитку, пошуку резервів та ідентифікації загроз на шляху їх досягнення, розрахунку та контролю;
- встановлення ключових показників, які будуть відповідати оптимальності виконання встановлених стратегічних цілей;
- розробка системи тактичних завдань та заходів, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей;
- виконання стратегічних цілей підприємства через формування, впровадження та контролю тактичних та оперативних планів та бюджетів на підприємстві;
- розробка системи координат для бізнесу за рахунок формування централізованих баз даних, підвищення рівня фінансової обґрунтованості прийняття управлінських рішень;
- створення можливості для інвестиційної привабливості для окремих сфер діяльності підприємства чи перспективних проектів.

2. Завдання на тактичному рівні:

- розрахунок та розподіл необхідної кількості ресурсів для підприємства та його підрозділів;
- формування та впровадження фінансової структури підприємства;
- планування обсягів продажів, доходів та витрат, купівля та реалізація основних засобів, зміна структури заборгованості та власних засобів, використання матеріальних та трудових ресурсів. Подальший аналіз змін фінансового стану підприємства в результаті завершення бюджетного періоду;
- стимулювання та мотивація працівників, формування системи фінансової дисципліни та умов прозорості фінансово-господарської діяльності;
- формування процедури ранжування витрат з урахуванням специфіки діяльності підприємства та вибраного підходу до бюджетування;
- формування «фінансово прозорого» підприємства для кращого розуміння фінансово-господарської діяльності інвесторами та власниками;
- забезпечення виконання планів, координація, комунікація, кооперація підрозділів підприємства.

3. Завдання на оперативному рівні:

- формування оптимального середовища для прийняття рішень з прivity відхилень від плану чи появи можливих ризиків;

– доведення бюджетів та встановлених бюджетних показників для кожного виконавця, створення системи оперативного контролю виконання параметрів бюджетного періоду;

– розробка системи матеріального стимулювання та мотивації виконавців та учасників бюджетного управління;

– проведення постійного моніторингу діяльності структурних підрозділів та всього підприємства в цілому;

– контроль зміни фінансової ситуації, формування умов для зростання вартості підприємства на поточному рівні тощо.

Проте джерело [11] зазначає, що кожне підприємство розробляє систему цілей та напрямків розвитку самостійно, урахувавши свої особливості господарської діяльності, тому завдання бюджетного управління можуть варіюватись в залежності від інструментів, власних засобів та об'єктів фінансового планування. Так, для розробки системи бюджетного управління на підприємствах необхідно враховувати специфіку побудови та впровадження бюджетів, особливості побудови фінансової структури підприємства, високу розгалуженість регіонів діяльності та підрозділів тощо.

Висновки. Базовими елементами в методології бюджетного управління виступають об'єкти та суб'єкти, які формують комплексну систему з можливістю подальшої класифікації та їх розподілу відповідно до процесів та масштабів впливу бюджетування на підприємстві. Для формування більш чіткого розуміння бюджетного управління в діяльності підприємства було проаналізовано його цілі та завдання на різних рівнях планування. Так, бюджетування виступає комплексною системою, що відповідає як за фінансову, так і за господарську діяльність, формує внутрішню комунікаційну основу та є джерелом інформації для планування, прогнозу-

вання, аналізу, мотивування та контролю над працівниками, підрозділами, бізнес-одинацями та підприємством у цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Асаул А.Н. Управление затратами в строительстве / А.Н. Асаул, М.К. Старовойтов, Р.А. Фалтинский. – СПб.: ИПЭВ, 2009. – 392 с.
2. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета: пошаговое руководство / И.Б. Немировский, И.А. Старожукова. – М.: Вильямс, 2006. – 510 с.
3. П'ятничук І.Д. Категоріальний апарат та інструментарій системи бюджетування / І.Д. П'ятничук // Науково-інформаційний вісник. – 2014. – № 9. – С. 298–304.
4. Жарылгасова Б.Т. Особенности технологии бюджетирования финансовых результатов деятельности экономических субъектов / Б.Т. Жарылгасова // Управленческий учет. – 2008. – № 1. – С. 91–101.
5. Чугунов И. Технология бюджетного управления «Как надо» эффективностью компании / И. Чугунов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://consulting-chii.com.ua/page/text/name=finances-4>.
6. Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика / А. Апчерч. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 952 с.
7. Смирнова О.П., Быков Д.Ю. Бюджетирование на предприятии: [учеб. пособ.] / О.П. Смирнова, Д.Ю. Быков; Иван. гос. хим. технол. ун-т. – Иваново, 2011. – 96 с.
8. Наумова Н.В. Бюджетирование в деятельности предприятия: [учеб. пособ.] / Н.В. Наумова, Л.А. Жарикова. – Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-т, 2009. – 112 с.
9. Білик М.Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: [навч. посіб.] / М.Д. Білик. – К.: КНЕУ. – 2013. – 689 с.
10. Бугас Н.В. Бюджетування як ефективний інструмент управління витратами / Н.В. Бугас // Бізнес Інформ. – 2012. – № 5. – С. 190–193.
11. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования: [учебник] / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 464 с.