

# 4

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В ІННОВАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

**О. О. Байлова**

### **УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В сучасній економіці на багатьох українських підприємствах спостерігається постійне вдосконалення бізнес-процесів. Однак, недостатнє використання механізмів стратегічного управління впливає на відсутність досягнення максимальної ефективності діяльності. Вимоги до якості продукції, послуг та продуктивності зумовлюють використання нових технологій та підходів, особливо у процесах управління фінансовими, матеріальними ресурсами та плануванні підприємницької діяльності. Актуальність роботи полягає у вирішенні задачі впровадження бюджетування, пов'язаного зі стратегічними цілями діяльності підприємства та дозволяє визначати роль кожного бізнес-процесу в їх досягненні. Для аналізу цього питання поставлено такі завдання:

- визначити роль бюджетування та фінансового планування у стратегічному управлінні підприємством;
- провести аналіз основних методичних підходів до здійснення фінансового планування та бюджетування;
- дослідити основні проблеми, що виникають при використанні на підприємстві бюджетування;
- розробити комбіновану стратегічно-орієнтовану методику бюджетування на підприємстві, використовуючи можливості традиційного фінансового планування, а також класичного та процесно-орієнтованого бюджетування;

– розробити пропозиції щодо впровадження комбінованої стратегічно-орієнтованої методики бюджетування [1, с. 28].

Вітчизняні та закордонні науковці ґрунтовно досліджували у своїх працях актуальні тенденції впровадження бюджетування як механізму фінансового планування. Незважаючи на значний науковий доробок авторів, водночас залишається невирішеним питання доцільності впровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах, що пов'язано з існуванням певних недоліків при її впровадженні.

Загальним теоретичним проблемам впровадження бюджетування та організації фінансового планування діяльності підприємств присвячені роботи українських та зарубіжних вчених, включаючи Р. С. Квасницьку, О. О. Терещенко, Т. Г. Бень, П. А. Стецюк, Г. Ф. Корнійчук, О. В. Михайленко, С. М. Короленко, А. Апчерча, Р. Брейлі, К. Друрі, Р. С. Майерса, А. Макміна, Дж. Сігела, А. Файоля, Дж. Фостера, Д. Хана, Ч. Хорнгрена, Дж. К. Шима.

Питанням традиційного фінансового планування присвячено дослідження О. О. Терещенко, Р. С. Квасницької, П. А. Стецюк, Г. Ф. Корнійчук, які детально аналізують проблеми, пов'язані зі збалансованим управлінням фінансовими ресурсами підприємства, їх джерелами та напрямками використання. При цьому вони не розглядають питань, пов'язаних з формуванням центрів фінансової відповідальності, виділення бізнес-процесів та фінансової структури, тобто і механізмів управління цими об'єктами для стратегічного управління діяльністю підприємства та досягнення поставлених цілей.

Класичне бюджетування розглядається у роботах Р. Акоффа, Дж. Хоупа, Д. Хана, Дж. К. Шима. Саме вони розглядають бізнес-процеси та центри фінансової відповідальності, але детально не досліджують фінансові ресурси підприємства. Недоліком також є те, що існує розрив між стратегічним та оперативним управлінням, а процес бюджетування не має прямого зв'язку зі стратегією розвитку підприємства і однозначного тлумачення. Пов'язано це з тим, що бізнес-процеси не взаємопов'язані з досягненням стратегічної мети підприємства та реалізуються в іншій якості.

Дж. Антосом, Дж. Брімсоном досліджується процесно-орієнтоване бюджетування, яке також не розглядає детально фінансові ресурси, але бізнес-процеси та бюджети підприємства безпосередньо пов'язані з його стратегічними цілям. Однак не відокремлюють центри фінансової відповідальності, які є структурними підрозділами підприємства. При цьому топ-менеджер не несе персональної відповідальності за фінансові результати підприємства у випадках, коли відбувається декілька бізнес-процесів в рамках одного структурного підрозділу.

Відсутня єдина, теоретично та методично опрацьована система бюджетування, в якій стратегічні цілі деталізуються до бізнес-процесів та визначається вплив кожного з них на структуру та обсяг фінансових ресурсів. Таким чином, у процесі оперативної та поточної діяльності підприємства це знижує можливості з розробки та виконання стратегії розвитку підприємства. Всі тлумачення, на яких заснована дана система бюджетування потребує вдосконалення.

Ці дослідження зумовлені актуальністю і своєчасністю впровадження систем бюджетування підприємства, про що свідчить аналіз теоретичних і методичних розробок вітчизняних і зарубіжних авторів, а також накопиченого практичного досвіду застосування бюджетування. Метою роботи є оцінка переваг та недоліків дослідження впровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах, виявлення перспектив та передумов для більш ефективного впровадження.

На практиці бюджетування є інструментом системного підходу в управлінні фінансовими ресурсами компанії. Це пов'язано з тим, що ускладнення економічних зв'язків обумовлює розглядання системного підходу, який дозволяє комплексно оцінити характер впливу зовнішнього середовища на підприємство. Також бюджетування сприятиме успішній реалізації всіх стадій та фаз управлінського циклу.

Методологічною та теоретичною основою для впровадження системи бюджетування на підприємства служать положення та висновки, що містяться у працях провідних вітчизняних та зарубіжних науковців та фахівців, навчальних та методичних посібниках, присвячених фінансовому плануванню та бюджетуванню.

Багатоплановість поставлених завдань та системний підхід до їх вирішення визначили застосування у роботі таких методів, як наукова абстракція, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія. Комплексний підхід до вивчення фінансового планування та бюджетування, а також внутрішня логіка роботи визначається поетапним вирішенням основних завдань наукового дослідження.

Новизна дослідження полягає у розвитку теоретичного уявлення про стратегічно-орієнтоване бюджетування, та його методичні особливості.

Дедалі більша кількість керівників вітчизняних підприємств поступово приходять до такого висновку і ініціюють створення систем бюджетування. В українських компаніях бюджетування сьогодні вже явище не таке нове і рідкісне, але, як правило, має фрагментарний характер. Його застосовують в основному для того, щоб встановлювати для структурних підрозділів підприємства обмеження обсягу витрат або контролювати окремі показники фінансово-господарської діяльності. Та при цьому набагато рідше розглядаються традиційні для західних підприємств цілі використання бюджетування, такі як підвищення інвестиційної привабливості та капіталізації бізнесу. Через війну використання системи бюджетування, яке сприяє досягненню стратегічних цілей діяльності підприємства, істотно зменшено та звужено [1, с. 67].

Але одночасно для прийняття ефективних та зважених у фінансовому відношенні управлінських рішень необхідно впровадження на підприємствах системи бюджетування, яка пов'язана зі стратегічними цілями діяльності та спрямована на оптимізацію бізнес-процесів та фінансових ресурсів.

Характерною ознакою вітчизняної економіки є невизначеність зовнішнього середовища. Тому за допомогою застосування ефективних технологій планування, обліку і контролю фінансових потоків та результатів можуть бути знижені високі комерційні ризики. Впровадження в першу чергу системи бюджетування як однієї з найефективніших технологій управління фінансами, стає ключовим фактором для результативного розвитку підприємницьких структур. Саме впровадження системи бюджетування стає одним з головних механізмів для керування ресурсами підприємства та впливає на напрямки фінансових потоків

суб'єктів підприємництва. Оцінка переваг та недоліків системи бюджетування дає змогу топ-менеджменту підприємства оцінити необхідність її впровадження [2, с. 36].

До переваг можливо віднести: 1) гнучкість та оперативність змін у фінансових планах підприємства; 2) роль бюджетів в координації діяльності підприємства; 3) аналіз та порівняння відповідності оперативних бюджетів стратегічним планам суб'єктів підприємництва для досягнення максимальної ефективності підприємницької діяльності; 4) оптимальний розподіл та використання фінансових ресурсів підприємства; 5) знаходження резервів для підвищення прибутковості підприємства; 6) мотивація персоналу. Крім цього, бюджетування робить підприємницьку діяльність підприємства та його фінансову звітність максимально прозорою для інвестиційних компаній та комерційних банків.

Однак при застосуванні бюджетування на підприємстві крім суттєвих переваг, існують також і недоліки. Керівництву підприємства необхідно оцінити доцільність реалізації механізмів бюджетування у своїй підприємницькій структурі, в тому числі з точки зору організаційної структури та наявності ресурсів для її впровадження, а також наявності фахових спеціалістів з практичним досвідом.

Поняття «бюджет» асоціюється у вітчизняних економістів з управлінням фінансами на макрорівні в якості державного плану доходів і витрат на певний період. Однак при трактуванні бюджету потрібно вести мову і про бюджет підприємства, складений як баланс доходів і видатків.

Бюджет пов'язаний з управлінням підприємством і його визнають кількісним планом у країнах із ринковою економікою. Він є набором економічних фінансових і натуральних показників, які відображають діяльність підприємства. Бюджети створюють окремі саморегулюючі цілісні системи, які відповідають за використання ресурсів і отримання прибутку. Тобто бюджет є економічним регулятором відносин між структурними підрозділами підприємства і зовнішнім середовищем та є його фінансовим планом [5, с. 27].

Бюджет вважається сучасним інструментом менеджменту, який не тільки відображає стан фінансових ресурсів підприємства, а і є механізмом планування

надходження і витрачання ресурсів та дозволяє оцінити ефективність їх використання. Впровадження системи бюджетування дозволяє оптимізувати рух фінансових ресурсів для досягнення керівництвом підприємства поставлених цілей. Зрозуміло, що складання та виконання бюджетів підприємства пов'язано з його виробничою діяльністю, яка здійснюється в ринкових умовах згідно бізнес-плану. Заключними розділами бізнес-плану є фінансовий план та стратегія фінансування. Фінансовий план містить: статті доходів та витрат, баланс фінансових надходжень та витрат, активів та пасивів, план обсягів реалізації, розрахунок досягнення беззбитковості. Стратегія фінансування передбачає обґрунтування повернення коштів для отримання доходів та визначення джерел отримання ресурсів.

Впровадження системи бюджетів на підприємства охоплює всі рівні управління, але одночасно процес бюджетування може рухатися в різних напрямках. Проекти бюджетів та пов'язана з ними інформація подаються виконавцями в вигляді фінансових звітів менеджменту підприємства, а скоригований і затверджений керівництвом бюджет, навпаки, направляється відповідним спеціалістам для моніторингу та виконання.

Впровадження системи бюджетів на підприємстві є поступовим процесом, в зв'язку з тим, що існують складнощі при впровадженні системи бюджетування, взаємозв'язку всіх бюджетів між собою та наявністю відповідного програмного забезпечення для її реалізації. Після впровадження системи бюджетування на окремих підприємствах спочатку відхилення деяких показників діяльності підприємства можуть вагатися в межах 40-50%. Тому введенням бюджетування підприємства, його методологічним і програмним забезпеченням повинні займатися окремі структурні підрозділи, у випадку невеликого підприємства – окремі спеціалісти. Впровадження системи бюджетування свідчить про певний рівень ефективного управління діяльністю підприємства.

В літературі є різні тлумачення понять «план» та «бюджет», що потребує додаткового розгляду. На мікрорівні у класичному розумінні бюджет – це план доходів та витрат, в якому прогноуються майбутні фінансові потоки підприємства

та його фінансові результати, пов'язані з реалізацією господарської діяльності. Поняття «план» використовується в більш широкому сенсі і відображає скоординовану систему дій для досягнення головних цілей підприємства [6, с. 37].

Різні тлумачення поняття «бюджет» обумовлює неоднозначність поглядів і викликає з цього приводу дискусії щодо суті і головних цілей системи бюджетування. Бюджетування в більшості випадків трактують як процес складання, затвердження та моніторингу реалізації бюджетних показників [7, с. 77]. Череп О. Г. доповнює визначення та приділяє увагу результату впровадження бюджетування для забезпечення та найбільш скорішого досягнення запланованих фінансових результатів та здійснення контролю за виробничою та підприємницькою діяльністю. Михайленко О. В., Королюк С. М., Квасницька Р. С. також бачать бюджетування як процес складання, виконання, аналізу та контролю фінансового плану підприємства, який стосується всіх сфер підприємницької діяльності підприємства, що дозволяє покращити ефективність планування на наступний період, завдяки порівнянню фактичних витрати та фінансових результатів [4, с. 252]. Тобто автори також приділяють увагу моніторингу та аналізу при впровадженні системи бюджетування, бо вони тісно пов'язані з плануванням і є самостійними функціями управління.

Поширено трактування «бюджетування» як інструмента фінансового планування. Цей підхід застосовують Кудлак В. Я, Терещенко О. О., які досліджують впровадження оперативного бюджетування. Бюджетування розглядається як функція фінансового контролінгу та пропонується її впровадження на основі розробки ієрархічної системи бюджетів та моніторингу їх виконання. Вони вважають, що відсутність фінансових планів та обґрунтованих бюджетів може сприяти суттєвому зниженню показників ефективності та виникненню фінансової кризи на підприємстві.

Бюджетування є важливим елементом при ефективному управлінні підприємством і тому його розглядають при системному підході. Ряд авторів вважають, що існує наявність елементів бюджетування на етапах фінансового планування, аналізу та моніторингу, однак з цим не завжди погоджуються. При

цьому підході впровадження системи бюджетування потребує наявності взаємозв'язку між всіма елементами бюджетних показників та ідентифікації елементів керування підприємства для досягнення найбільш максимального ефекту.

Бюджетування можливо трактувати як методику або інструмент організації процесу управління для максимальної реалізації всіх поставлених цілей планування та моніторингу підприємницької діяльності, аналізу розподілу повноважень та персональної відповідальності [9, с. 240]. Можливість збалансовано враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін є фактором успіху впровадження системи бюджетування для власників бізнесу, які хочуть досягти максимальної результативності в організації процесу управління підприємства. Так, з точки зору з інвесторів і акціонерів впровадження бюджетування служить корисним зв'язком між стратегією підприємства та організацією оперативного управління та моніторингу виконання бюджетів відповідним підрозділами підприємства. Націленість підприємства на досягнення максимального результату відображається в системі взаємопов'язаних планів та бюджетної звітності, що є базою для прийняття ґрунтовних управлінських рішень стосовно інвестицій підприємства, збільшує прибутковість капіталу підприємства і впливає на зростання його капіталізації. В сучасних умовах господарювання під бюджетуванням розуміють планування господарської діяльності підприємства та розробку системи бюджетів підприємства, які комплексно пов'язані між собою і орієнтовані на забезпечення стійкого фінансового стану підприємства та задоволення ринкових потреб, які сприяють поступальному розвитку підприємства у відповідності з його місією, цілями та завданнями.

Керівництво та акціонери підприємства отримують можливість реалізувати у вигляді системи бюджетів, які пов'язаних між собою і сприяють більш конкретному баченню майбутнього розвитку підприємства завдяки використанню бюджетування як механізму планування та управління. Адаптивну спроможність підприємства до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища значно підвищують можливості саме планування і моделювання. Система бюджетування,



яка орієнтована на майбутнє, дає змогу менеджменту підприємства сфокусувати увагу на прийнятті важливих рішень стратегічного характеру в режимі реального часу. А доведення результатів управлінських рішень до безпосередніх виконавців забезпечує система делегування повноважень. Саме тому методика менеджменту заперечує короткостроковість бюджетування і більшістю науковців це визначається як основна характеристика системи бюджетування. Те, що бюджетування поєднує стратегічний та оперативний характер, сприяє підвищенню якості прийнятих рішень топ-менеджментом підприємства, та їх безпосереднє виконання спеціалістами підприємства, що в свою чергу призводить до постійного зниження витрат та збільшення прибутковості підприємства.

Важливою характеристикою бюджетування підприємства є відповідальність виконавців та менеджерів, яка є основою для ефективного бюджетного управління і оцінити дозволяє внесок кожного в загальний результат, а не тільки доводити до кожного виконавця та менеджера планові бюджетні показники, що також сприяє отриманню свободі в прийнятті як оперативних, так і стратегічних управлінських рішень, що особливо необхідно в умовах сучасного ринку і розвитку ділових відносин. Деталізація планування, високий рівень конкретизації; короткостроковий характер; внутрішня спрямованість; інтеграція з аналізом і контролем відхилень – всі ці показники є основними характеристиками бюджетування. До цих ознак можливо додати: узгодженість інтересів різних суб'єктів підприємництва та підрозділів підприємницьких структур; зв'язок стратегії управління з оперативним управлінням; персональну відповідальність.

Система бюджетування, яка використовується в якості моделі управління підприємством в умовах сучасного ринку не є новою ідеєю. Підприємницьку діяльність так або інакше планує більшість сучасних компаній, і якщо система бюджетування ефективно побудована і залежить від впливу інформаційного середовища, в межах якого відбувається організація та контроль роботи всіх підрозділів підприємницької структура, відбувається використання ресурсів та їх розподіл, а також покращення фінансових результатів підприємства.

Бюджетування спонукає керівників підприємства якісно та кількісно обґрунтовувати плани діяльності всіх підрозділів підприємницьких структур, дає можливість узгодити інтереси та дії різних підрозділів підприємства, оцінити ефективність і результативність управлінської діяльності підприємства, дає змогу аналізувати всі статті витрат, пов'язані з виконанням бюджетних показників, та їх внесок у досягнення економічного розвитку підприємства в цілому.

Підприємства, які впровадили бюджетування, можуть мати наступні проблеми:

1) немає розуміння можливостей бюджетування та його призначення. Це свідчить про відсутність зв'язку бюджетів з цілями підприємства, та відсутністю стратегічного управління;

2) необхідна розробка нормативного та внутрішнього методичного забезпечення бюджетування і процесу планування, вимагає формалізації процесу управління на підприємстві;

3) немає кваліфікованих спеціалістів, які б на практиці були знайомі із системою бюджетування;

4) в зв'язку з тим, що у більшості випадків планові показники на підприємствах мають фрагментарний характер, впроваджують окремі елементи системи бюджетування. В умовах воєнного часу, який обумовлює макроекономічну нестабільність в Україні на протязі вже багатьох років, що є фактором, заважаючим оперативному і довгостроковому плануванню на підприємствах. В свою чергу це звужує застосування бюджетного планування;

5) бюджетування потребує додаткових фінансових витрат, що обумовлює її впровадження на підприємствах з ієрархічною та ускладненою організаційною структурою. Це пов'язано з тим, що вартість автоматизації процесу бюджетування та застосування комп'ютерних систем для забезпечення фінансового планування достатньо велика, і може досягати кількох сотень або тисяч умовних одиниць;

6) в деяких випадках при складанні бюджетів підприємство може використовувати не обґрунтовано завищені фінансові показники, що впливає в подальшому на наявність суттєвого розриву між фактичними та плановими

показниками. В свою чергу це впливає на зменшення мотивації виконавців до дотримання завищених планових показників [14, с. 446].

У процесі дослідження отримано такі результати:

– на відміну від поняття бюджетування в економічній літературі, в практичній роботі воно визначено як процес розробки системи бюджетів по проєктам, бізнес-процесам та за центрами фінансової відповідальності, в рамках яких проводиться узагальнення і розрахунок в грошах всіх основних фінансових потоків. Це характеризує стратегічні цілі діяльності підприємства, шляхи їх досягнення, необхідні для цього фінансові ресурси та фінансовий стан підприємства на майбутній період;

– розроблено стратегічну комбіновано-орієнтовану методика бюджетування, в якій застосовуються бюджети проєктів, бізнес-процесів та центрів фінансової відповідальності, а також підсумкові бюджети, пов'язані зі стратегічними цілями діяльності підприємства. За допомогою системи збалансованих показників, визначається роль кожного проєкту та бізнес-процесу в їх досягненні, підсумкові бюджети включають баланс доходів та витрат, що характеризує джерела та напрями використання фінансових ресурсів;

– на відміну від поширених в економічній літературі показників, що використовуються в системі бюджетування, розроблено трирівневу систему фінансових показників, що включає в себе фінансову частину системи збалансованих показників, та її деталізацію за проєктами, бізнес-процесами та центрами фінансової відповідальності;

– розроблено механізм впровадження стратегічної комбіновано-орієнтованої методики бюджетування, в основу якої покладено використання системи збалансованих показників, з подальшою деталізацією її фінансової складової як в бізнес-процесах та проєктах, так і у центрах фінансової відповідальності.

Дослідження полягають у тому, що в подальшому основні ідеї та висновки можна використовувати для розробки методики та методології бюджетування на підприємствах. Інтерес представляє погляд на бюджетування як на механізм

реалізації стратегії, взаємопов'язаний із системою збалансованих показників. Відповідна типологізація бюджетів дозволяє реалізувати такий підхід.

Основні висновки орієнтовані на удосконалення раніше реалізованої системи бюджетування та її широке використання підприємств у процесі впровадження. Практичну значимість мають такі висновки:

- стратегічна комбіновано-орієнтована методика бюджетування, пов'язана зі стратегічними цілями діяльності підприємства, дозволяє визначати роль кожного проекту та бізнес-процесу в їх досягненні;

- трирівнева система фінансових показників дозволяє деталізувати стратегічні показники діяльності підприємства за проектами, бізнес-процесами та центрами фінансової відповідальності;

- механізм впровадження стратегічної комбіновано-орієнтованої методики бюджетування на основі використання класичної методики.

Одним із інструментів для розробки стратегії розвитку підприємства є саме комбінована методика бюджетування, виконання якої відбувається у процесі оперативної та поточної діяльності. У процесі вдосконалення системи бюджетування на підприємствах можуть використовуватись пропозиції щодо впровадження даної методики.

Істотну роль для досягнення стратегічних цілей підприємства грають бюджетування та фінансове планування. Їх застосування вирішує одну з найважливіших проблем сучасних українських підприємств – це недостатність ефективної участі у кожному бізнес-процесі.

Правильне їх застосування передбачає використання однозначно тлумачених та точних визначень. Виявлено кілька точок зору у процесі аналізу підходів провідних практиків та економістів до визначення бюджетування та фінансового планування. Аналіз об'єктів бюджетування та фінансового планування та вивчення поглядів різних вчених, дозволили сформулювати визначення цих понять, які розкривають їх сутність.

Для підприємства фінансове планування – це процес розробки системи фінансових планів, під час якої виробляється узагальнення і розрахунок у грошах

фінансових показників, що характеризують стратегічні мети діяльності підприємства, шляхи їх досягнення, а також фінансовий стан компанії та необхідні фінансові ресурси на майбутній період. Фінансовим плануванням є фінансові показники.

Зв'язок стратегічних цілей діяльності підприємства та фінансового планування зі здійснюється у вигляді системи збалансованих показників. Важливою складовою обох систем є фінансові показники. Проводиться опис та аналіз цілей діяльності підприємства за допомогою деталізованих фінансових показників в рамках фінансового планування, оптимізація шляхів досягнення з урахуванням використовуваних ресурсів та аналіз фінансових показників діяльності підприємства у плановому періоді.

Бюджетування – це процес розробки системи бюджетів за проектами, бізнес-процесами та центрами фінансової відповідальності, в рамках яких проводиться узагальнення та розрахунок в грошах всіх основних фінансових показників. Пошук шляхів найефективнішого фінансового планування, та управління на підприємстві призвів до появи системи бюджетування, одним із головних елементів якої є бюджет, який визначається як план, виражений у кількісних показниках. Узагальнивши різні підходи до визначення бюджетування, а також пов'язавши їх з поняттям фінансового планування, запропоновано таке визначення. Центри фінансової відповідальності, бізнес-процеси та проекти є об'єктом бюджетування, який конкретизує об'єкт фінансового планування.

У наукових дослідженнях фінансове планування та бюджетування на підприємствах представлено переважно як традиційне фінансове планування, класичне бюджетування за центрами фінансової відповідальності, процесно-орієнтоване бюджетування.

Об'єктом традиційного фінансового планування фінансові ресурси. Обґрунтування та узгодження стратегічних цілей діяльності підприємства та шляхів їх досягнення здійснюється за допомогою зіставлення фінансових ресурсів та напрямів їх використання в рамках балансу доходів та витрат. Але центри фінансової відповідальності та бізнес-процеси не виділяються, а значить фінансовий

план, відбиваючи стратегію розвитку підприємства в цілому, не деталізує її до конкретних бізнес-процесів, що знижує ефективність її реалізації. Відповідальність посадових осіб у структурних підрозділах підприємства який завжди може бути пов'язані з показниками, які у фінансовому плані-балансі доходів і витрат. Крім того, їх недостатньо для розуміння фінансового стану підприємства. Ці недоліки здебільшого пов'язані з тим, що у традиційному фінансовому плануванні не використовується такий інструмент, як бюджетування [11, с. 170].

Центри фінансової відповідальності є об'єктом класичного бюджетування. Менеджери різних рівнів управління відповідальні за дотримання планових фінансових показників всіма структурними підрозділами підприємства. Узгодження та обґрунтування цілей діяльності підприємства та шляхів їх досягнення відбувається на базі показників, затверджених у всіх видах бюджетів, а саме: в інвестиційному бюджеті, бюджеті доходів та видатків; бюджеті руху коштів; у плановому бухгалтерському балансі з урахуванням показників, зазначених у підсумкових бюджетах, і які достатні для аналізу фінансового стану підприємства.

При цьому залишаються проблеми, які обумовлені тим, що не розглядають системно та в повному обсязі фінансові ресурси підприємства та напрями їх використання. У зв'язку з цим потреба у фінансуванні може перевищувати обсяг фінансових ресурсів, який має підприємство, виникає касовий розрив та збої у виробничо-господарській діяльності підприємства. Для досягнення певних фінансових результатів, ступінь впливу різних підрозділів підприємства визначена нечітко, тому що стратегічні цілі реалізуються у вигляді бізнес-процесів, які застосовуються. І тут виконання бюджетів який завжди пов'язані з досягненням стратегічних цілей діяльності підприємства.

Об'єктом процесно-орієнтованого бюджетування є бізнес-процеси та проєкти. Бюджети мають однозначний та прямий зв'язок з головними завданнями та стратегічними цілями підприємства. Узгодження та обґрунтування шляхів для досягнення цілей підприємства відбувається на базі показників, які вказані в підсумкових бюджетах, і вони аналогічні тим, що використовуються при

класичному бюджетуванні. Показників, визначених з урахуванням підсумкових бюджетів, достатньо для аналізу фінансового стану підприємства [10, с. 107].

В такому випадку також залишаються проблеми, обумовлені тим, що в повному обсязі не розглядаються фінансові ресурси підприємства та напрямки їх використання. Відповідальність за виконання фінансових показників бізнес-процесів за спеціалістами по бюджетуванню не закріплена, тому що ряд бізнес-процесів відбуваються в рамках декількох підрозділів, і не завжди можливо призвести організаційну структуру до повної відповідності з ними.

Кожна з розглянутих методик окремо в повному обсязі відповідає меті, поставленої у межах даного дослідження: розробити систему бюджетування, жорстко пов'язану зі стратегічними цілями діяльності підприємства, що дозволяє визначати роль кожного бізнес-процесу у досягненні. Але разом вони доповнюють одне одного і можуть максимально сприяти вирішенню поставленого завдання. Отже, потрібно об'єднати їх позитивні сторони, доопрацювавши систему класичного бюджетування за центрами відповідальності, як найбільш поширену на українських підприємствах.

Для того, щоб система бюджетування була жорстко пов'язана зі стратегічними цілями діяльності підприємства та дозволяла визначати роль кожного бізнес-процесу у їх досягненні, необхідно при доопрацюванні класичної методики бюджетування використовувати елементи процесно-орієнтованої – бюджети бізнес-процесів. Оптимізація використання та формування ресурсів підприємства у рамках об'єктів бюджетування буде не повною, якщо не використовувати елементи методики традиційного фінансового планування, а саме, баланс витрат та доходів, що виконує роль інструменту, що дозволяє проводити аналіз впливу стратегії розвитку підприємства на його фінансові ресурси.

Для цього необхідно, по-перше, виділити всі об'єкти бюджетування, одночасно структурувавши діяльність підприємства як у центрах фінансової відповідальності, так у бізнес-процесах та проєктах. Це дозволить з одного боку визначати вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства, а з іншого боку, буде закріплено відповідальність конкретних

посадових осіб за виконання фінансових показників підрозділів. Бюджети, що відображають той чи інший об'єкт бюджетування, повинні мати відповідні найменування. Таким чином, бюджетна структура, запропонована у дослідженні, складається з бюджетів центрів фінансової відповідальності, бізнес-процесів та проєктів, а також підсумкових бюджетів.

Ці бюджети мають двосторонній зв'язок. Так, якщо бізнес-процес охоплює кілька центрів фінансової відповідальності, то він бюджетується по кожному, а потім об'єднується в один бізнес-процес. З іншого боку, якщо центр фінансової відповідальності охоплює кілька бізнес-процесів, то відбувається те саме, тільки з точки зору центру фінансової відповідальності.

По-друге, до системи бюджетування поряд з бюджетом доходів і видатків, бюджетом руху коштів, інвестиційним бюджетом та прогнозним бухгалтерським балансом потрібно включити баланс доходів та видатків як підсумковий бюджет, що відображає формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Підсумкові бюджети розраховуються на основі бюджетів бізнес-процесів та проєктів, а якщо необхідна додаткова деталізація за будь-якими напрямками діяльності, то використовуються бюджети центрів фінансової відповідальності.

По-третє, у межах виділених для підприємства об'єктів необхідно здійснювати планування всіх показників, зокрема і фінансових ресурсів, відбитих у балансі доходів і витрат. Це дозволить підвищити ефективність бізнес-процесів підприємства з погляду використання фінансових ресурсів.

Дану методику бюджетування можливо назвати комбінованою та стратегічно-орієнтованою методикою [12, с. 15]. Запропонована система фінансових показників, складається з показників, які характеризують стратегічні цілі діяльності підприємства, шляхи їх досягнення, необхідні для цього фінансові ресурси, а також фінансовий стан підприємства. Вони розробляються на підставі фінансової частини системи збалансованих показників та стандартних форм підсумкових бюджетів. Показники деталізуються за об'єктами бюджетування за допомогою аналогічних показників, які характеризують кожен центр фінансової відповідальності, бізнес-процес та проєкт.



Таким чином, розроблена комбінована стратегічно-орієнтована методика бюджетування та трирівнева система фінансових показників дозволяє спочатку отримати загальне уявлення про стратегію розвитку підприємства, пов'язані з нею фінансовими ресурсами, фінансовим станом підприємства, а потім заглибитись до складу кожного показника та детально розібратися у всіх великих бізнес-процесів.

При використанні комбінованої стратегічно-орієнтованої методики бюджетування підприємстві, по-перше, необхідно забезпечити узгодженість і прямий зв'язок всіх показників бюджету та стратегічних цілей діяльності підприємства, використовуючи систему збалансованих показників. Тобто потрібно починати з визначення цілей діяльності, бізнес-процесів та розробки системи збалансованих показників. По-друге, максимально використовувати можливості класичної методики, що діє на підприємстві, скоригувавши відповідно до бізнес-процесів і проєктів фінансову, бюджетну та організаційну структуру підприємства. По-третє, бюджетний підрозділ складається з бюджетів окремих проєктів та бізнес-процесів, а також центрів фінансової відповідальності, за рахунок чого конкретизують об'єкт фінансового планування та бюджетування. По-четверте, з погляду безпосередньо організації бюджетного процесу, будь-яких принципових відмінностей від класичного бюджетування не передбачається [13, с. 17].

Запропоновано такий алгоритм: 1) формулювання цілей діяльності підприємства; 2) розробка та розподіл структури проєктів та бізнес-процесів; 3) визначення коректив до організаційної структури підприємства; 4) визначення збалансованих показників планування; 5) визначення коректив до фінансової структури підприємства; 6) визначення коректив до бюджетної структури, методики бюджетування та збалансованих фінансових показників; 7) коригування методики обліку та прогнозу рахунків; 8) внесення змін до структури бюджетного процесу; 9) реструктуризація бюджетного підрозділу; 10) виконання бюджетного процесу; 11) прийняття управлінських рішень з урахуванням аналізу фактичного виконання бюджетів.

Перші чотири етапи забезпечують взаємозв'язок бюджету зі стратегічними цілями підприємства, а також з фінансовими показниками, виконання яких є ціллю для бюджетних структурних підрозділів і відображають реальні бізнес-процеси підприємства. Проводиться коригування фінансової структури та її перегляд відповідно до бізнес-процесів підприємства і діючих проєктів. На цих етапах можлива заміна центрів фінансової відповідальності, в разі коли центри процесної та проєктної відповідальності збігаються. Впровадження комбінованої методики бюджетування на основі класичної – є завданням внесення змін до бюджетної структури, системи фінансових показників та до методики бюджетування в цілому [14, с. 447].

Бізнес-процеси та проєкти характеризують однойменні бюджети, формуються в кінцевому підсумку по компанії в цілому, підсумовуючи показники головного підприємства і кожної філії, що відносяться до них. З метою ефективного управління каналами продажу бюджетні показники групують відповідно до бізнес-процесів та до бюджетів, які формують в центрах фінансової відповідальності. Відповідно до бюджетів проєктів та бізнес-процесів формуються підсумкові бюджети, які формуються на базі інвестиційного бюджету, бюджету доходів та витрат, бюджету руху грошових коштів, планового бухгалтерського балансу, балансу доходів та витрат. Послідовність формування підсумкових бюджетів на основі функціональних загалом подібна до класичного бюджетування, тільки додається баланс доходів і витрат, і показники деталізуються як за центрами фінансової відповідальності, так і за проєктами та бізнес-процесами.

Далі відбувається етап внесення коректив до плану рахунків і методики обліку, немає безпосередньо до організації бюджетування, але необхідний облік фактичного виконання бюджетів. План рахунків має забезпечити аналітику, яка відповідає потребам бюджетування.

Бюджетування – це складання, узгодження, затвердження, виконання, облік та аналіз виконання бюджетів. Відбувається цей процес під керівництвом

бюджетного підрозділу, до складу якого входять керівники центрів проектної, процесної та фінансової відповідальності, а головою – Генеральний директор, як особа, яка відповідає за діяльність всього підприємства. Бюджетні показники, методики бюджетування та обліку, які були розроблені раніше, використовують для формування проєкту бюджетів підприємства.

На заключному одинадцятому етапі ухвалюються управлінських рішень за результатами аналізу виконання бюджетів є логічним завершенням впровадження системи бюджетування на підприємстві. Проводиться постійно, за його результатами може або коригуватись робота з виконання бюджетів, або ініціюватися процес перегляду бюджетів, або, у крайніх випадках, коригуватись стратегічні цілі діяльності підприємства.

Узагальнюючи можна сказати, що розроблена комбінована стратегічно орієнтована методика бюджетування відповідає меті, поставленої в даному науковому дослідженні. Система бюджетування, впроваджена на базі наведеного алгоритму, пов'язана з оперативними та стратегічними планами підприємства, визначає вплив всіх бізнес-процесів на її досягнення, при оптимальному використанні та формуванні ресурсів підприємства.

Виділяють такі функції бюджетування (рис. 1), а в табл. 1 наведено їх характеристики.

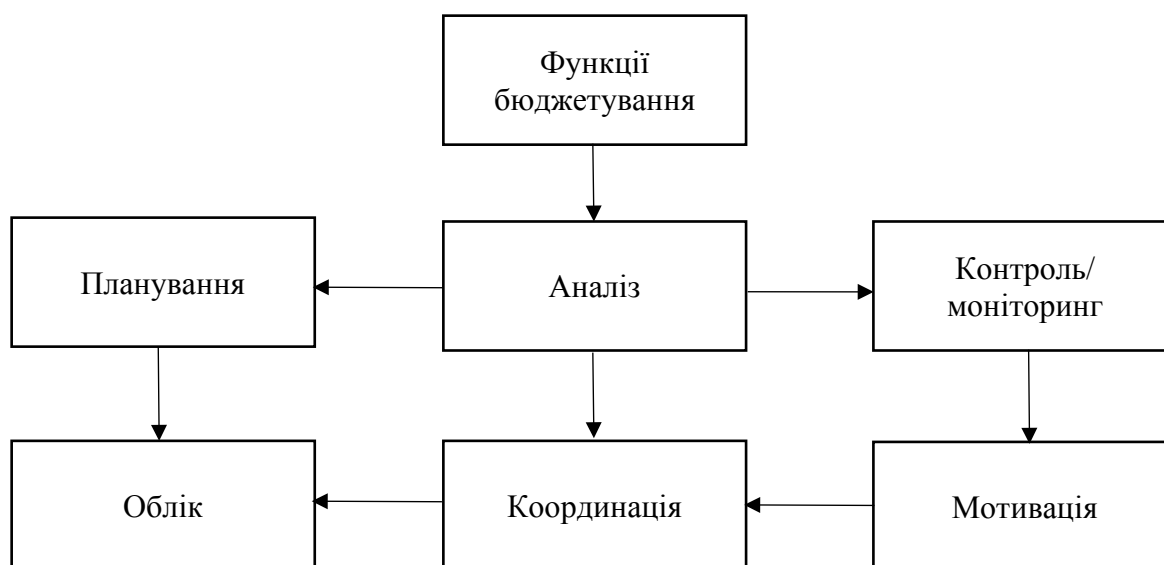


Рис. 1. Функції бюджетування

**Характеристика функцій бюджетування**

Аналіз	- побудова бізнес-ідеї та постановка цілей - розробка стратегії компанії - аналіз операційних альтернатив
Мотивація	- осмислене прийняття плану - ясність постановки цілей - покарання за зрив та заохочення за виконання
Координація	- координація функціональних блоків оперативного планування
Планування	- складання планів та прогнозів на майбутні періоди - узгодження планів підрозділів компанії - закріплення відповідальності виконавців
Облік	- аналіз виконаних у минулому дій - складання стратегії та плани на майбутні періоди
Контроль	- порівняння поставлених завдань та отриманих результатів - виявлення слабких та сильних сторін

Впровадження системи бюджетування на підприємстві представлено наступними етапами (рис. 2).



**Рис. 2. Етапи впровадження системи бюджетуванням**

На першому етапі формується фінансова структура підприємства. Для контролю та планування діяльності підприємства його поділяють на центри

фінансової відповідальності, кожен з яких виконує певні функції та обов'язки. До центрів фінансової відповідальності можливо віднести відділи або підрозділи підприємства. До одного центру у ряді випадків також можуть входити декілька підрозділів чи навпаки, один підрозділ може входити до кількох центрів. Можна привести такі приклади центрів фінансової відповідальності можна:

– центр витрат – до його складу може входити декілька неприбуткових підрозділів, які є лише споживачами ресурсів, наприклад, бухгалтерія, відділ кадрів, виробничий цех тощо;

– центр доходів, який безпосередньо отримує прибуток. До нього можливо віднести служби збуту, відділи продажу тощо.

Іноді до одного центру фінансової відповідальності може входити декілька підрозділів, які територіально розташовані у різних місцях, наприклад, але виконують подібні функції. У більшості компаній один центр відповідає одному підрозділу або філії підприємства, тому що так простіше контролювати виконання бюджетів для невеликих підприємств та делегувати відповідальність.

На другому етапі утворюється структура бюджетів підприємства, відбувається лімітування, планування та аналіз виконання бюджетів.

На третьому етапі формується облікова політика підприємства, правила консолідації та ведення оперативного, бухгалтерського та виробничого обліку згідно лімітів, затверджених при складанні та контролі виконання бюджету.

На четвертому етапі розробляються регламенти планування, які характеризують процедури планування, проводиться моніторинг та аналіз причин невиконання бюджетів, відбуваються поточні коригування бюджетів.

На п'ятому етапі складаються фінансовий та операційні бюджети на плановий період, проводиться аналіз та за його результатами коригуються бюджети у відповідності потребам [7, с. 25].

Після того, як усі роботи з впровадження були успішно пройдені, у підприємства повинна бути автоматизована система бюджетування та фінансового аналізу, яка дозволить підприємству вирішити наступні проблеми.

В першу чергу вона допоможе зменшити тривалість планування бюджету та підвищити прозорість фінансово-економічної діяльності підприємства, покращити управління ресурсами підприємства, дає уявлення про можливі додаткові ресурси і куди їх треба направити, що призводить до зростання капіталу підприємства. В результаті чого значно зменшуються втрати фінансових ресурсів, зростає прибутковість та рентабельність бізнесу.

При плануванні бюджетів топ-менеджери підприємства в першу чергу повинні вирішити який метод планування вони будуть використовувати. Існують такі методи планування, як «згори донизу»; «знизу вгору»; «знизу вгору/зверху вниз».

Метод «Зверху донизу» використовується для складання бюджетів менеджерами підприємства. Суть даного методу в тому, що керівники підприємства дають підрозділам планові показники на певний період з товарообігу, прибутку, податків та ін. Далі підрозділи підприємства роблять розшифровку та деталізацію бюджетів на базі цих показників.

Метод планування «Знизу нагору» використовують при стратегії планування «від можливостей підприємства». Суть її в тому, що бюджет надають функціональні підрозділи і він складається на підставі можливостей підприємства, тобто виробничих та складських потужностей, даних логістичних підрозділів. Недоліком цього методу в тому, що ці показники суб'єктивні, в зв'язку з тим, що підрозділи закладають додаткові ризики, що призводить до формування завищених показників бюджетів, нераціонального використання ресурсів та уповільнює розвиток бізнесу.

Метод планування «Знизу догори/згори донизу» полягає у складанні бюджетів, які є результатом фінансових цілей, які поставлені менеджерами підприємства та враховують можливості всіх структурних підрозділів. Такий метод є найефективнішим для розвитку підприємства [8, с. 34].

Залежно від потреб підприємства для формування бюджетів можуть використовуватися різні періоди планування. Наприклад, для малих підприємств бюджети найчастіше складаються на місяць. Для великих підприємств та

холдингів зазвичай складають стратегічні плани, тому періоди планування та бюджетування можуть становити декілька років – від року до трьох.

Довгострокові бюджети можливо поділяти на більш дрібні терміни, які підбивають проміжні результати. Наприклад, бюджет на рік може бути деталізований по місяцях, що дає можливість не тільки проаналізувати результат виконання бюджету за рік цілком, а й в розрізі кожного місяця.

Менеджери підприємств розробляють бюджети для напрямів діяльності проєктів, підрозділів, деталізуючи за періодами, номенклатурою та контрагентами. В такому випадку на менеджера покладена відповідальність за виконання бюджетних показників, що стимулює його до досягнення максимальних результатів та точного планування бюджету.

Неможливо однозначно Відповісти на питання, які бюджети кращі і які саме потрібні тому чи іншому підприємству. Зазвичай формуються такі бюджети:

- Бюджет доходів та витрат – відображають доходи та витрати підприємства, структуровані за видами та економічним змістом.
- Бюджет руху коштів – відображають джерела надходжень та спрямування видатків коштів.
- Бюджети, які необхідні підприємству для планування за певними напрямками витрат та прибутків. Наприклад, інвестиційні бюджети, бюджети проєктів, функціональні бюджети.

На великих підприємствах найчастіше використовують бюджет з балансового листа – прогноз співвідношення активів та пасивів підприємства.

Кожен бюджет має доходну та витратну частину і їх склад є індивідуальним для кожного підприємства. Статті бюджетів можуть містити кількісні та підсумкові показники. Наприклад, стаття бюджету включає інформацію про кількість співробітників підприємства, яка необхідна для забезпечення його функціонування, або про кількість виробленої продукції.

Таким чином, бюджет підприємства – це переведення стратегічних планів у вимірювані величини, які виражають очікувані необхідні ресурси та очікувану віддачу протягом певного періоду. Бюджет функціонує як план дій. Він також

може представляти приблизну майбутню фінансову звітність підприємства. Нарешті, бюджет є інструментом, який можна адаптувати для керівництва для досягнення своїх стратегічних цілей.

Як зазначила вище, управління бюджетом підприємства передбачає:

1. Планування – триетапний процес, який забезпечує наявність ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей. Планування охоплює вибір цілей, перегляд альтернативних варіантів і прогнозування результатів.

2. Координація та спілкування. Бюджет підприємства об'єднує окремі функціональні бюджети з виробництва, маркетингу, технологій, дизайну в один бюджет. Потім бюджети окремих підрозділів, продуктових ліній і дочірніх підприємств координуються та об'єднуються в збільшений загальний результат. Генеральний бюджет об'єднує всі частини для досягнення стратегічного плану підприємства та її місії.

Для досягнення бюджетних показників важливі і необхідні координація дій всіх структурних підрозділів підприємства та комунікація між ними. Топ-менеджери підприємства мають донести його стратегічні цілі до всіх рівнів, а окремі планувальники мають донести свої потреби, припущення, очікування та цілі до тих, очолює департаменти та відділи по складанню та аналізу виконання функціональних, оперативних та стратегічних бюджетів підприємств.

3. Моніторинг процесу бюджетування. Після того, як планові показники визначені, бюджет стає інструментом, який менеджери можуть використовувати для моніторингу аналізу виконання. Вони оцінюють фактичні показники, порівнюючи їх з плановими і таким чином виявляють прогрес в виробничій діяльності підприємства. Цей аналіз, а також зворотній зв'язок між усьома структурними підрозділами підприємства, моніторинг і оцінка бюджетних показників, у свою чергу, дозволяють вчасно вжити коригувальні дії.

4. Оцінка продуктивності. Ефективні системи оцінки ефективності сприяють досягненню стратегічних цілей, а бюджети забезпечують необхідні інструменти для вимірювання ефективності управління підприємством. Порівнюючи фактичні результати з бюджетом на певний період, аналітики можуть визначити загальний



успіх планування та бюджетування і відповідно роль менеджерів в досягненні стратегічних цілей підприємства.

Які цілі управління бюджетом підприємства? Бюджет підприємства – це переведення стратегічних планів у вимірювані величини, які виражають очікувані необхідні ресурси та очікувану віддачу протягом певного періоду. Бюджет функціонує як план дій. Він також може представляти приблизну майбутню фінансову звітність організації. Нарешті, бюджет є інструментом, який можна адаптувати для керівництва для досягнення своїх стратегічних цілей. Співставте бізнес-цілі з вимогами до фінансування. Підприємства мають різноманітні цілі та завдання, які можуть бути короткостроковими, середньостроковими чи довгостроковими. Підрозділи/департаменти потребують фінансування, щоб мати змогу досягати поставлених цілей. Управління бюджетом підприємства дає змогу зрозуміти та відобразити бізнес-цілі та порівняти їх з доступним фінансуванням.

Виходячи з цілей і завдань і вимог до фінансування, спеціалісти з фінансів можуть зрозуміти, скільки коштів може бути достатньо для виконання. Завдяки цим знанням бізнес-лідери можуть вирішувати організаційні стратегії запозичень – короткострокові, середньострокові та довгострокові. Варіанти запозичень включають позики, акції, облігації тощо. Потрібно проаналізувати потреби у фінансуванні проєктів і програм у порівнянні з минулими періодами.

Окремі структурні підрозділи підприємства виконують функції, пов'язані з отриманням максимального прибутку, а інші забезпечують необхідну підтримку роботи підприємства в цілому. Управління бюджетом підприємства аналізує обсяг коштів, необхідних для широкого набору заходів. Пріоритетне виділення коштів функціональним відділам. Бюджетування підприємства дає змогу топ-менеджерам вирішувати обсяг розподілу коштів між різними відділами на основі ініціатив, проєктів, програм і операцій. Це робиться для того, щоб кошти спрямовувалися на сфери, які забезпечують дохід і прибутковість.

Треба визначте вимоги до управління фінансовими ресурсами та грошовими потоками, оцінити ефективність використаних коштів. Управління бюджетом

підприємства забезпечує ретельний моніторинг і перегляд кожної гривні, витраченої підприємством. Це також дозволяє керівникам підприємств вносити відповідні коригування у розподіл фінансування для різних відділів на основі їхньої діяльності. Це гарантує, що підприємство забезпечує оптимальну акціонерну вартість.

Інша важлива мета бюджетування підприємства полягає в тому, щоб зрозуміти моменти грошового потоку – дохід та витрати. Як було зазначено, можливо використати декілька способів підготовки проекту бюджету, зокрема:

- бюджетування «знизу вгору» – планування показників структурними підрозділами підприємства на рівні проектів;

- бюджетування «зверху вниз» – планування показників топ-менеджерами підприємства і доведення їх до виконання та моніторингу структурними підрозділами підприємства;

- поступове бюджетування – безпосередній детальний опис фаз проекту, наступні фази плануються на рівні менеджерів.

Вибір бюджету залежить від різних параметрів проектів підприємства, включаючи: чіткість вимог і обсяги проекту; стабільність вимог проекту; рівень технічної невизначеності проекту; швидкість окупності.

Незалежно від підходу, керівники підприємств повинні переглядати стратегічні проекти щодо способу складання бюджету, а також з урахуванням фактично понесених витрат. Крім того, бюджети повинні ґрунтуватися на задокументованих припущеннях та обмеженнях.

Перш ніж приступати до складання бюджетів, виконавці повинні знати про дохід, який очікує принести той чи інший проект. Крім того, дохід може залежати від різних типів контрактів, таких як «фіксована ціна», «вартість плюс» або «час і матеріали». Бюджетування тісно пов'язане з типом контрактів і тим, як генеруються доходи. Тому треба створити чітку структуру розподілу робіт за проектом. Це ієрархічна декомпозиція обсягу проекту, яка має бути успішно виконана підприємством і представити максимальні результати для менеджерів, довести та проаналізувати фактичні показники для успішного планування в майбутньому.

Фінансовий результат кожного проєкту повинен фіксуватися на відповідних фінансових рахунках. Щоб мати можливість точно врахувати окупність кожної інвестованої й проєкт гривні, керівники проєктів повинні забезпечити прив'язку кожного результату до окремих рахунків. Це дає змогу точно оцінювати та складати бюджет, а також відстежувати фактичні витрати. Крім того, це гарантує, що члени команди «повинні» повідомляти про фактичні витрати менеджерів підприємства.

Оцінка фінансового результату кожного проєкту залежить від підходу, який базується на специфіці проєкту, який аналізують при бюджетуванні. Команда проєкту має детально оцінити його вартість, а також завдання, які були поставлені для його реалізації. Важливо зазначити, що витрати включають матеріали, оплату праці, програмне забезпечення, витратні матеріали, відрядження, накладні витрати тощо.

Класифікуйте витрати. Використовуючи оцінки, команда проєкту повинна класифікувати витрати як прямі, непрямі, постійні, змінні, безповоротні та інші.

Незважаючи на детальний підхід до оцінки вартості, є багато факторів, які знаходяться поза контролем команди проєкту. Приклади включають зроблені припущення, точність оцінок, вибір ресурсів тощо. Виходячи з потреб проєкту та організаційних стандартів, непередбачені витрати додаються до зведених витрат. Витрати детально оцінені зводяться до фази формування майбутніх витрат і планування нових проєктів. Коли до всіх планових витрат додають непередбачені витрати, бюджет проєкту готовий.

Кожний проєкт має бути представлений затвердженим бюджетом, доведеним до виконавців, які повинні контролювати виконання планових показників проєкту у межах бюджету. Кожна стаття бюджету потребує деталізації по розподілу видів робіт, послуг. Першим кроком до управління бюджетом проєкту є ретельний аналіз структури розподілу роботи з її фазами, підфазами, робочими пакетами, завданнями та видами діяльності. Незалежно від того, які кошториси оцінювалися до створення бюджету проєкту, тепер важливо призначати бюджети на різних рівнях структури розподілу робіт за проєктом. Оскільки фінансові результати кожного проєкту є різними і залежить від характеру робіт, послуг, асортименту товарів, бюджет

проєкту також має відповідати подібній деталізації. Найкращою практикою може бути використання чітких кодів статей доходів та витрат, що корисно для ведення фактичного виконання бюджету. Про виконання бюджетів на протязі затвердженого періоду треба повідомляти керівників та власників підприємства. Після підведення підсумків виконання бюджетів керівники проєктів повинні підготувати відповідні звіти.

Залежно від характеру результатів проєкту ведуть протоколи витрат, які можуть відрізнятися в залежності від виду проєкту. Контракт із замовником для одного проєкту може мати різноманітні елементи з різними способами управління витратами. Це може бути фіксована ціна, вартість плюс час і матеріал. Управління бюджетами проєкту відрізняється залежно від цих типів контрактів. Керівник проєкту повинен чітко задокументувати вказівки для команди проєкту щодо витрачання грошей. Крім того, залежно від обсягів витрат також можуть знадобитися спеціальні процеси перевірки та затвердження результатів виконання бюджетів.

Управління бюджетом має вирішальне значення при плануванні, для чого керівники проєктів повинні встановити кореляцію між відсотком виконання статей бюджету та відсотком отримання бюджету. Крім того, необхідно встановити порогові значення, скажімо, 90%, тоді як виконання статей все ще становить 75%. Постійний моніторинг витрат та доходів дозволяє активно керувати бюджетом проєкту.

Оскільки проєкти включають різні рівні невизначеності, керівник проєкту повинен визначити «правила винятків» для витрачання грошей, які не були спочатку оцінені, але стали необхідними під час виконання проєкту. Повинні бути встановлені вказівки для перегляду та затвердження таких виняткових витрат.

Відстеження фактичних витрат. Ключ до кращого управління проєктами – це дисциплінований підхід до відстеження фактичних витрат. Керівники проєктів повинні переконатися, що відстеження здійснюється за допомогою надійного програмного забезпечення для керування проєктами в цифровому вигляді, щоб усунути проблеми з цілісністю даних. Подальші групи повинні переконатися, що фактичні витрати прив'язані до кодів облікових записів, які спочатку

використовувалися під час оцінки. Статті витрат, які перевіряють структурні підрозділи, та самі фактичні витрати повинні відповідати кодам облікових записів. В ідеалі програмне забезпечення для керування проєктами не повинно дозволяти структурним підрозділам підприємств звітувати про фактичні витрати, що перевищують заплановані в бюджеті значення. Автоматизований робочий процес має бути запущено в той момент, коли фактичні витрати перевищують бюджетні витрати.

Своєчасне звітування про виконання бюджету і аналіз фактичних показників в порівнянні з плановими має вирішальне значення, щоб уникнути перевищення вартості проєкту. Для цього керівники проєктів повинні покладатися на програмне забезпечення для управління проєктами, яке забезпечує безперебійний аналіз і звітність бюджету проти фактичних даних. По необхідності запитувати звіти, вибране програмне забезпечення для управління проєктами та мають надавати таку інформацію доступною 24/7. Фактично, оповіщення мають ініціюватись на основі статусу завершення проєкту та вичерпання лімітів статей бюджету. Менеджери повинні вживати активних і коригувальних дій на основі попереджень і повідомлень від структурних підрозділів підприємств по фактичному виконанню затверджених бюджетів.

Керівники проєктів повинні оптимально спрогнозувати вартість майбутнього проєкту та виконати аналіз фактичні витрат відповідно до дати завершення проєкту. Також необхідно оцінити витрати на решту робіт, послуг, які залишилися і які необхідно завершити. На основі вхідних даних керівники повинні представити прогноз витрат на проєкт, який має бути в межах початково затверджених бюджетів. Якщо прогноз вказує на перевищення, це негативно вплине на прибутковість проєкту. Необхідно зауважити, що ці прогнози можуть змінюватися з кожним звітним циклом.

Використання резервів на випадок непередбачених обставин. Керівники проєктів повинні переконатися, що резерви проєкту на непередбачені витрати залишаються недоторканими або використовуються для вирішення виняткових ситуацій, які знаходяться поза контролем команди проєкту. Резерви на непередбачені витрати не повинні використовуватися для прикриття неефективної

роботи структурних підрозділів підприємства та у випадках зниження продуктивності праці.

Впровадження системи бюджетування було успішно реалізовано на багатьох українських підприємствах та сприяло поліпшенню їхнього фінансового стану, а також скороченню часу на прийняття управлінських рішень у галузі економіки та фінансів. Бюджетування також може бути рекомендовано для використання на будь-яких підприємствах, які впроваджують процесний підхід до фінансового планування та управління.

### Список використаних джерел

1. Бондарчук М. К., Алексєєв І. В. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 268 с.
2. Алексєєв І. В., Бондарчук М. К. Гроші та кредит: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. – 216 с.
3. Білик М. Д., Белялов Т. Є. Фінансове планування на підприємстві: навч. посіб. Київ: ПанТот, 2015. 436 с.
4. Квасницька Р. С. Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства // *Інноваційна економіка*. 2011. № 6(25). С. 252-254.
5. Короленко С. М. Організація системи бюджетування на підприємстві. *Вісник Приазовського технічного державного університету. Серія: економічні науки*. 2016. Вип. 32(1). С. 91-96.
6. Теоретичні і практичні проблеми розвитку фінансового ринку в Україні. Монографія / за ред. В. К. Кублікова. Одеса: «Атлант», 2014. 422 с.
7. Кудлак В. Я. Фінансове планування та прогнозування: курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2016. 94 с.
8. Ліхоносова Г. С., Нецвітаєва О. І. Механізми бюджетування діяльності підприємства : можливості управління фінансовою безпекою. *Часопис економічних реформ*. 2019. № 3. С. 24-30.
9. Михайленко О. В., Свірідкіна К. В. Розробка, впровадження та автоматизація процесу бюджетування на підприємстві. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3 (71). С. 240-246.
10. Пасєнко Т. В. Упровадження контролінгу в управлінні фінансами на макрорівні в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 6. С. 107-126.
11. Нестєрова С. В. Фінансовий менеджмент: практикум. Навч. посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2014. 268 с.
12. Стецюк П. А., Корнійчук Г. В. Бюджетування в системі управління фінансовим потенціалом підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 12-19.
13. Терещенко О. О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві. *Фінанси України*. 2019. №10, С. 16-20.
14. Череп О. Г., Стремидло О. Ю. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1 (4). С. 445-451.