МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
«МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУ ПІДПРИЄМСТВА»

другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

Виконав (ла): студент (ка) 2 курсу, групи 8.0514-ie
Спеціальності 051 Економіка
(код і назва спеціальності)
освітньої програми Інформаційна економіка
(код і назва освітньої програми)

Р.М. Поліщук
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, доцент, к.е.н. Хорошун В.В.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Рівень вищої освіти Другий (магістерський)
Спеціальність 051 Економіка
(код та назва)
Освітня програма Інформаційна економіка
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри_____

« ____ » _____ 20___року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ
Поліщуку Роману Миколайовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Моделювання процесно-орієнтованого бюджету підприємства

керівник роботи Хорошун Вікторія Василівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ _____
Строк подання студентом роботи _____
2. Вихідні дані до роботи *відкрита інформація про фінансово-економічні показники діяльності АК «УкрПромБуд» за 2023-2024 рр., спеціальна науково-методична література, статті фахівців з обраної теми в мережі Internet, графічні матеріали та схеми.*

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *1) Методологічні основи процесно-орієнтованої системи бюджетування на підприємстві; 2) Моделювання системи процесно-орієнтованого бюджетування підприємства; 3) Реалізація концепції процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві АК «УкрПромБуд».*

4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) *Основні етапи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві. Управлінський цикл на підприємстві. Класифікація методів бюджетного планування. Концептуальну схему моделювання процесно-орієнтованого бюджетування підприємства. Структура інформаційної бази процесу управління фінансами.*

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хорошун В.В., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів	03.09.2025	03.09.2025
2	Хорошун В.В., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів	01.10.2025	01.10.2025
3	Хорошун В.В., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів	31.10.2025	31.10.2025

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Призначення наукових керівників. Затвердження тем кваліфікаційних робіт	*01.05.2025*	
2	Напрацювання теоретичного матеріалу: дослідження сутності об'єкту та предмету дослідження, критичний аналіз існуючих методологічних засад, вибір та обґрунтування напрямку проведення дослідження	*30.09.2025*	
3	Апробація результатів на Міжнародних та Всеукраїнських конференціях	*Протягом навчального року*	
4	Розробка економіко-математичного забезпечення основних елементів концептуального підходу	*15.10.2025*	
5	Збір та систематизація статистичного та нормативного матеріалу дослідження.	*31.10.2025*	
6	Узагальнення отриманих результатів. Оформлення роботи	*20.11.2025*	
7	Надання роботи до рецензії. Нормоконтроль	*01.12.2025*	
8	Прилюдний захист кваліфікаційної роботи на засіданні ЕК	*12.12.2025*	

Студент _____ Р.М. Поліщук
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ В.В. Хорошун
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Поліщук Р.М. Моделювання процесно-орієнтованого бюджету підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти магістр за спеціальністю 051 Економіка, науковий керівник В.В. Хорошун. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, 2025: 60 с., 6 таблиць, 7 рисунків, 41 джерел.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалити теоретичні положення процесно-орієнтованого бюджетування підприємства. Розробити теоретичні та прикладні засади впровадження та застосування бюджетування в системі управління підприємством (на прикладі АК «УкрПромБуд»).

Ключові слова: БЮДЖЕТ ПІДПРИЄМСТВА, БЮДЖЕТУВАННЯ, ПЛАНУВАННЯ, МОДЕЛЮВАННЯ, ІНФОРМАЦІЙНІ МОДЕЛІ.

ABSTRACT

Polishchuk R.M. Modeling of the process-oriented budget of an enterprise.

Qualification work for obtaining the level of higher education master in the specialty 051 Economics, scientific supervisor V.V. Khoroshun. Zaporizhzhya National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y.M. Potebni. Department of Information Economics, Entrepreneurship and Finance, 2025: 60 pages, 6 tables, 7 figures, 41 references.

The purpose of the qualification work is to improve the theoretical provisions of process-oriented budgeting of an enterprise. To develop theoretical and applied principles of implementation and application of budgeting in the enterprise management system (on the example of JSC «UkrPromBud»).

Keywords: ENTERPRISE BUDGET, BUDGETING, PLANNING, MODELING, INFORMATION MODELS.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ 9
1.1. Сутність та принципи процесно-орієнтованого бюджетування 9
1.2. Теоретичні основи фінансового планування і бюджетування 15
1.3. Основні види та методи формування бюджетів підприємства 18
Висновки до розділу 1 24
РОЗДІЛ 2 МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА 25
2.1. Концепція процесно-орієнтованого бюджетування підприємства 25
2.2. Моделювання процесу складання бюджету підприємства 28
2.3. Моделі механізмів системи бюджетування підприємства 32
Висновки до розділу 2 39
РОЗДІЛ 3 РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ АК «УКРПРОМБУД» 40
3.1. Інформаційне забезпечення бюджетування на підприємстві 40
3.2. Моделювання бюджету підприємства АК «УкрПромБуд» 44
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення бюджетної системи підприємства 51
Висновки до розділу 3 54
ВИСНОВКИ 55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що сучасний етап розвитку економіки України характеризується невизначеністю зовнішнього середовища підприємства, яка багаторазово збільшує ризики його функціонування та істотно ускладнює процес управління різними видами діяльності. При цьому слід наголосити, що визначають не тільки економічні показники (рентабельність, ліквідність, платоспроможність та інші) але й можливість функціонування у майбутньому. Це потребує пошуку і застосування нових механізмів управління фінансами підприємства, які дозволяють на етапі планування проводити оцінку майбутньої фінансово-господарської діяльності, виявляти латентні джерела росту витрат, а також розкривати потенційні резерви підвищення прибутковості ті якості виробленої продукції.

Перехід підприємств до роботи у нових економічних умовах викликав суттєве збільшення вимог до якості системи процесно-орієнтовного бюджетування. Невідповідність існуючих методів та процедур планування сучасним умовам ведення фінансово-господарської діяльності, інформаційний вакуум, безперервні та здебільшого непередбачувані зміни в економічній, політичній та соціальній сферах призвели до того, що розроблені плани швидко втрачають свою значущість у зв’язку з тим, значно розбігаються з мінливою дійсністю [4]. Тому в складних сучасних умовах необхідно використовувати підходи до управління підприємством, що ґрунтуються на процесно-орієнтованому, стратегічному та оперативному плануванні всіх видів діяльності, аналізі та контролі за виконанням планів, розробці індикаторів фінансового стану підприємства, що заздалегідь сигналізують про негативні тенденції та дозволяють виявляти причини дестабілізації для прийняття відповідних коригуючих впливів.

Проблемам розробки моделей механізмів функціонування системи фінансового менеджменту підприємства присвячено багато робіт вітчизняних і зарубіжних вчених і дослідників, однак питання моделювання системи бюджетування підприємства і побудови на основі цього комп'ютерної системи розроблено недостатньо, що визначає актуальність проведення цього дослідження.

Об'єкт дослідження: процеси планування, управління та контролю за виконанням процесно-орієнтованого бюджету підприємства.

Предмет дослідження: моделювання процесів бюджетування на підприємстві.

Методи дослідження: метод експертних оцінок, метод групування та порівняння, математичні методи, методи факторного аналізу, моніторингу, спостереження, фінансового аналізу.

Мета дослідження: удосконалити теоретичні положення процесно-орієнтованого бюджетування підприємства. Розробити теоретичні та прикладні засади впровадження та застосування бюджетування в системі управління підприємством.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено такі *завдання*:

- дослідити особливості існуючої системи управління фінансами підприємства на основі бюджетування;
- розробити концепцію організації системи процесно-орієнтованого бюджетування підприємства;
- запропонувати модель формування бюджету підприємства;
- запропонувати комплекс заходів щодо підвищення ефективності проведення бюджетування на підприємстві АК «УкрПромБуд».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

удосконалено:

концепцію організації процесно-орієнтованої системи бюджетування підприємства, що базується на основних ідеях контролінгу, реінженірінгу та сучасних інформаційних технологіях і забезпечує ефективне використання

ресурсів підприємства за рахунок оперативності і точності прийняття рішень, несуперечності наданої аналітичної інформації, зниження витрат на її функціонування;

дістала подальшого розвитку:

структура інформаційної системи підтримки прийняття рішень в системі бюджетування підприємства, основу функціонування якої становить інтегрована база даних, що забезпечує наявність єдиного інформаційного простору підприємства, синхронізацію процесів обліку договірної діяльності.

Практична цінність отриманих результатів: запропоновані у роботі механізми, моделі та засоби їхньої реалізації у системі бюджетування пройшли апробацію на XVIII університетській науково-практичній конференції студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «МОЛОДА НАУКА-2025». Вони є досить універсальними і придатними для використання на підприємствах будь-якої форми власності, в даному випадку вони апробуються на реальних даних АК «УкрПромБуд».

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 60 сторінках друкованого тексту, з них 6 таблиці, 7 рисунків, список використаних джерел з 41 найменувань.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та принципи процесно-орієнтованого бюджетування

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємств особливої актуальності набувають ефективні системи управління фінансовими ресурсами. Одним із прогресивних підходів є процесно-орієнтоване бюджетування підприємства**,** яке ґрунтується на концепції управління бізнес-процесами. Така система дозволяє не лише контролювати витрати за підрозділами, а й оцінювати ефективність кожного процесу, що створює цінність для споживача. Завдяки цьому забезпечується прозорість фінансових потоків, підвищується результативність управлінських рішень та раціональність використання ресурсів підприємства.

Процесно-орієнтоване бюджетування — це система планування і розподілу ресурсів, у якій головна увага приділяється бізнес-процесам підприємства, а не просто підрозділам чи статтям витрат [16]. Замість того, щоб планувати бюджет «по відділах» (наприклад, маркетинг, виробництво, логістика), підприємство планує витрати за процесами, тобто: виробництво продукції, обслуговування клієнтів, розробка нових товарів, управління якістю тощо.

Головна мета фінансового плану підприємства полягає у виявленні невикористаних ресурсів і визначенні суми платежів у бюджет, величина якої відповідала перевищенню доходів підприємства над його витратами. Сума та рівень витрат централізовано нормувались. Надмірна централізація фінансів за планово-директивної економіки послаблювала економічні стимули для розширення виробництва. Це негативно позначалось на результатах

фінансово-господарської діяльності підприємств. Державні дотації в багатьох галузях сягали значних розмірів, оскільки ці галузі були збитковими або малорентабельними.

В умовах розвинутої ринкової економіки теорія бізнес-планування використовується при обґрунтуванні процесів освоєння нових сфер діяльності підприємств, створення нових видів бізнесу [10]. Для більшості українських підприємств пошук нових сфер діяльності (в області збуту продукції, що випускається, освоєння виробництва нових видів виробів, підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається тощо) є необхідним для виживання і подальшого розвитку. Саме тому зросло значення перспективного, поточного та оперативного фінансового планування для забезпечення стійкого фінансового стану та підвищення рентабельності підприємств.

Система фінансового планування на підприємстві включає в себе три основні підсистеми: перспективне фінансове планування; поточне фінансове планування; оперативне фінансове планування.

Кожна із цих підсистем включає певні форми фінансових планів, їх зміст та чіткі межі періодів, на які ці плани розробляються.

Бюджетування є необхідним для фінансового забезпечення розширення кругообігу виробничих засобів, досягнення високої результативності виробничо-господарської діяльності, створення умов, які забезпечили б платоспроможність та фінансову стійкість підприємства [34]. Ринок ставить високі вимоги до якості фінансового планування, оскільки нині за негативні наслідки своєї діяльності відповідає само підприємство. За нездатності врахувати несприятливу ринкову кон’юнктуру підприємство стає банкрутом і підлягає ліквідації з відповідними негативними наслідками для засновників.

Нині процесно-орієнтоване бюджетування вимагає використання нових принципів організації. Його зміст та форми суттєво змінюються у зв’язку з новими економічними умовами та соціальними орієнтирами. Особливістю процесно-орієнтоване бюджетування на підприємствах в ринковій економіці

є те, що воно не носить елементів директивності і є внутріфірменним. Мета фінансового планування на підприємстві – забезпечення оптимального розміру коштів, необхідних для успішної господарської діяльності, а в кінцевому підсумку – досягнення прибутковості підприємства. Планування направлено, з одного боку, на усунення помилкових дій в області фінансів, а з іншого – на зменшення невикористаних внутрішніх резервів.

Процесно-орієнтоване бюджетування має орієнтуватися на ринкову кон'юнктуру, враховувати ймовірність настання певних подій і одночасно розробляти моделі поведінки підприємства за зміни ситуації з матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами.

Основними завданнями процесно-орієнтованого бюджетування підприємства є:

1. Оптимізація використання ресурсів — забезпечення ефективного розподілу фінансових, трудових та матеріальних ресурсів між бізнес-процесами.

2. Підвищення прозорості фінансових потоків — створення чіткої системи обліку та контролю витрат за процесами.

3. Оцінювання ефективності бізнес-процесів — визначення, які процеси створюють найбільшу додану вартість і потребують розвитку.

4. Покращення управлінських рішень — надання керівництву актуальної інформації про витрати й результати кожного процесу.

5. Підвищення гнучкості управління — забезпечення можливості швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

6. Підтримка стратегічних цілей підприємства — узгодження бюджетних рішень із загальною стратегією розвитку компанії.

7. Мотивація персоналу — формування відповідальності за результати роботи конкретних процесів і досягнення цільових показників [27].

Умови ринкової економіки вимагають від підприємств якісного фінансового планування, оскільки вони відповідають за всі негативні наслідки і прорахунки розроблених планів.

Значення процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві полягає у підвищенні ефективності управління ресурсами та забезпеченні прозорості фінансових потоків. Завдяки орієнтації на бізнес-процеси, а не лише на організаційну структуру, підприємство отримує можливість більш точно оцінювати витрати, визначати їхню доцільність і вплив на кінцевий результат. Такий підхід сприяє формуванню економічно обґрунтованих бюджетів, підвищенню відповідальності керівників процесів, покращенню якості управлінських рішень і реалізації стратегічних цілей організації. У результаті процесно-орієнтоване бюджетування виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та стабільності підприємства.

В процесі бюджетування використовуються різні методи: балансовий; нормативний; розрахунково-аналітичний; оптимізації планових рішень; моделювання.

Зміст балансового методу полягає в тім, що не тільки балансуються підсумкові показники доходів і витрат, а для кожної статті витрат зазначаються конкретні джерела покриття.

Суть нормативного способу бюджетування полягає в тім, що на основі встановлених фінансових норм та техніко-економічних нормативів розраховується потреба суб’єкта підприємницької діяльності у фінансових ресурсах та визначаються джерела цих ресурсів. Згаданими нормативами є ставки податків, ставки зборів та внесків, норми амортизаційних відрахувань, норми оборотних коштів. Норми та нормативи бувають галузевими, регіональними та індивідуальними.

За використання розрахунково-аналітичного методу планові показники розраховуються на підставі аналізу фактичних фінансових показників, які беруться за базу, та їх зміни в плановому періоді.

Оптимізація планових рішень полягає в розробці варіантів планових розрахунків для того, щоб вибрати з них найоптимальніший. Відтак можуть використовуватися різні критерії вибору:

- максимум прибутку (доходу) на грошову одиницю вкладеного капіталу;
- економія фінансових ресурсів, тобто мінімум фінансових витрат;
- економія поточних витрат;
- мінімум вкладення капіталу за максимально ефективного результату;
- максимум абсолютної суми одержаного прибутку [14].

Бюджетування (крім вже згадуваних способів розрахунків) потребує широкого використання економіко-математичного моделювання. Цей спосіб уможливлює знаходження кількісного вираження взаємозв'язків між фінансовими показниками та факторами, які їх визначають. Економіко-математична модель – це точний математичний опис факторів, які характеризують структуру та закономірності зміни даного економічного явища і здійснюються за допомогою математичних прийомів. Моделювання може здійснюватися за функціональним та кореляційним зв'язком. Економіко-математичне моделювання дає змогу перейти в плануванні від середніх величин до оптимальних варіантів. Підвищення рівня наукової обґрунтованості планування потребує розробки кількох варіантів планів виходячи з різних умов та шляхів розвитку підприємства з наступним вибором оптимального варіанта фінансового плану.

Процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві – це складний процес, що включає в себе ряд етапів, відображених на рисунку 1.1.

На першому етапі визначаються стратегічні напрями розвитку підприємства, формулюються конкретні фінансові та операційні цілі, які мають бути досягнуті у плановому періоді. Встановлюються ключові показники ефективності, що дають змогу оцінити результати виконання бюджетів у майбутньому.

Розроблення бюджетів. Цей етап передбачає складання детальних фінансових планів за всіма напрямами діяльності підприємства. У процесно-орієнтованому підході бюджети формуються за бізнес-процесами, що

дозволяє врахувати специфіку кожного з них, забезпечити раціональний розподіл ресурсів і запобігти дублюванню витрат.



Рис. 1.1 – Основні етапи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві. *Джерело*: розроблено автором

На третьому етапі проводиться аналіз підготовлених бюджетів, їх узгодження між підрозділами та перевірка відповідності стратегічним цілям підприємства. Після внесення необхідних коригувань бюджети затверджуються керівництвом і набувають статусу офіційного фінансового плану на плановий період.

Етап реалізації передбачає практичне виконання запланованих показників. Відповідальні особи здійснюють управління доходами та витратами відповідно до затверджених лімітів, контролюють рух фінансових ресурсів і забезпечують своєчасне фінансування запланованих процесів.

Заключний етап полягає у систематичному моніторингу виконання бюджету, порівнянні фактичних результатів із плановими та виявленні причин відхилень. За результатами аналізу приймаються управлінські рішення щодо оптимізації витрат, корекції планів і підвищення ефективності діяльності підприємства в наступних періодах.

Таким чином, процесно-орієнтоване бюджетування — це сучасна система управління фінансовими ресурсами підприємства, яка базується на аналізі та плануванні витрат за бізнес-процесами, а не за структурними підрозділами. Такий підхід дозволяє більш точно визначати ефективність кожного процесу, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати результативність управлінських рішень і забезпечувати узгодженість фінансових показників із стратегічними цілями підприємства.

1.2. Теоретичні основи фінансового планування і бюджетування

Бюджетування є однією з прогресивних систем оперативного планування. Однак те, що звичайно відбувається на вітчизняних підприємствах, переважно зводиться до активної діяльності з написання зведеного документа за назвою «план».

Типовими ситуаціями, що спостерігаються сьогодні на українських підприємствах, є такі:

1. Планування – досить тривалий і складний процес. Планово-економічні служби продовжують готувати велику кількість документів, при цьому більшість із них не може бути використана для фінансового аналізу.

2. Планові дані значно відрізняються від фактичних. Процес планування за традицією починається від виробництва, а не від збуту продукції.

3. Ретельно розроблений, докладний річний техпромфінплан (чи його аналоги) не модифікується в щоденну практичну діяльність менеджерів. Причинами цього є суттєві відхилення фактичного перебігу подій від запланованих і неможливість існуючої системи обліку з достатнім ступенем оперативності надавати для аналізу фактичні дані у форматі техпромфінплану.

4. Економічне планування традиційно не доводиться до планування фінансового і тому не дає можливості визначити справжню потребу у фінансуванні діяльності підприємства.

5. За існуючої системи планування неможливо достовірно провести аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах середовища, що постійно змінюється [25].

На українських підприємствах часто складається «Пояснювальна записка до плану діяльності підприємства». Уже сама назва добре ілюструє, чим є для багатьох підприємств план – поясненням великої кількості цифр, а не реальним керівництвом до дії. Така ситуація свідчить про необхідність негайних змін, адже ефективне управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без чіткої системи внутрішнього планування на підприємстві.

На сучасному етапі розвитку економіки для забезпечення життєдіяльності підприємства необхідною умовою є здатність до перетворень. Тому зараз акцент в управлінні переміщується із заходів контрольного характеру на завдання аналізу, оцінювання діяльності, розроблення стратегії розвитку та її реалізації, моделювання господарської діяльності.

Механізм бюджетного керування відповідає класичному управлінському циклу, що складається з послідовних етапів: постановка

цілей, планування, виконання, контроль, аналіз відхилень, формулювання управлінського впливу, коригування (рис. 1.2).

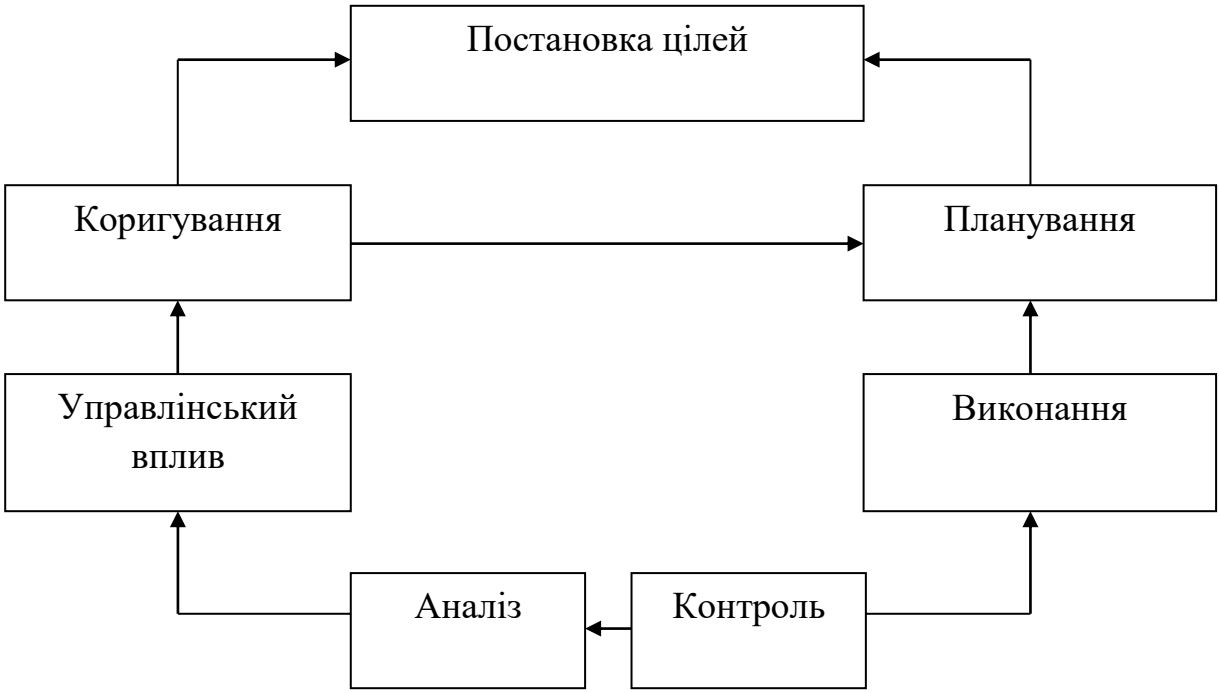


Рис. 1.2 – Управлінський цикл на підприємстві. *Джерело*: [23]

Виділимо основні причини появи бюджетного методу управління на підприємствах:

- не створено єдиної системи обліку для управління;
- відсутність системи делегування повноважень і відповідальності;
- немає єдиної системи планування діяльності для всієї компанії;
- відсутність чіткої системи аналізу фінансового стану і вибору оптимальних рішень;
- інше.

Бюджетування допомагає підприємству визначити свою позицію на ринку, знайти приховані резерви, підвищити мотивацію персоналу. Але найбільш цінне що може дати бюджетування, – це координація всіх сторін діяльності підприємства.

Інтерес до бюджетування як одного з нових напрямів в управлінні підприємством з’явився у зв’язку з появою великої кількості перекладної

літератури з питань фінансів, обліку, ціноутворення та ін.. При цьому існує неоднозначність трактувань термінів «бюджет» і «бюджетування».

Підсумовуючи варіанти трактувань, можна зробити висновки, що бюджет:

- це фінансовий план підприємства на майбутнє;
- є економічним регулятором відносин між структурними підрозділами підприємства, а також підприємством та зовнішнім середовищем;
- забезпечує управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками;
- об'єднує в собі основну, фінансову та інвестиційну діяльність підприємства;
- забезпечує регулярне отримання достовірної інформації щодо господарської діяльності підприємства [19].

Ретельно розроблений бюджет дає можливість виявити і проконтролювати всі фінансові потоки підприємства, ефективно управляти витратами на виробництво, оборотними засобами, дебіторською і кредиторською заборгованістю; оптимізувати оподаткування; здійснювати контроль роботи підрозділів та їх керівників на всіх стадіях реалізації бюджету.

Процес побудови і виконання системи бюджетів підприємства називають бюджетуванням.

1.3. Основні види та методи формування бюджетів підприємства

Бюджети поділяють на два основні види: поточні (операційні), які відображають поточну (виробничу) діяльність підприємства, і фінансові, що являють собою прогноз фінансової звітності (табл. 1).

Таблиця 1.1 – Види бюджетів і сфера їх застосування

Сфера діяльності	Вид бюджету	Характер інформації
Поточні (операційні) бюджети		
Виробництво	Бюджет виробництва	Відображає витрати на виробництво запланованої продукції та враховує виробничі можливості підприємства
	Бюджет перехідних запасів	Визначає необхідний готової і незавершеної продукції для забезпечення безперебійної роботи підприємства
	Бюджет витрат на оплату праці	Визначає планові витрати на оплату праці
	Бюджет загальновиробничих витрат	Визначає обсяг матеріальних витрат і витрат на утримання та експлуатацію устаткування
	Бюджет загальногосподарських витрат	Визначає обсяг витрат загальногосподарського характеру
Закупівельна діяльність	Бюджет потреб у матеріалах	Визначає кількість матеріалів, яку потрібно закупити для забезпечення виробництва та необхідних запасів
Реалізація	Бюджет реалізації	Визначає прогноз збуту за видами продукції в натуральному і вартісному виразах
	Бюджет комерційних витрат	Визначає витрати, пов’язані з реалізацією продукції, маркетинговою діяльністю (дослідження ринку, реклама, укладання договорів та ін.)

Продовження табл. 1.1

Сфера діяльності	Вид бюджету	Характер інформації
Управління грошовими потоками	Бюджет грошових коштів	Визначає величину грошових коштів шляхом розрахунку даних про всі надходження і виплати у сфері діяльності підприємства
Основні бюджети	Бюджет капіталовкладень	Визначає прогнозовану вартість придбання основних фондів, витрати на збільшення потужностей і терміни
	Бюджет податкових виплат	Визначає обсяг та строки сплати податків, зборів і відрахувань до бюджетів і цільових фондів
Управління грошовими потоками	Бюджет грошових коштів	Визначає величину грошових коштів шляхом розрахунку даних про всі надходження і виплати у сфері діяльності підприємства
Уся фінансово-господарська діяльність підприємства	Бюджет прибутків і збитків (бюджет доходів і витрат)	Акумулює інформацію з усіх зазначених бюджетів і визначає прогнозований прибуток підприємства
	Розрахунковий баланс	Трансформує фінансовий стан підприємства з погляду припливу і відпливу наявних засобів

Залежно від підходів до розроблення бюджетів виділяються гнучкі та фіксовані бюджети (рис. 1.3).

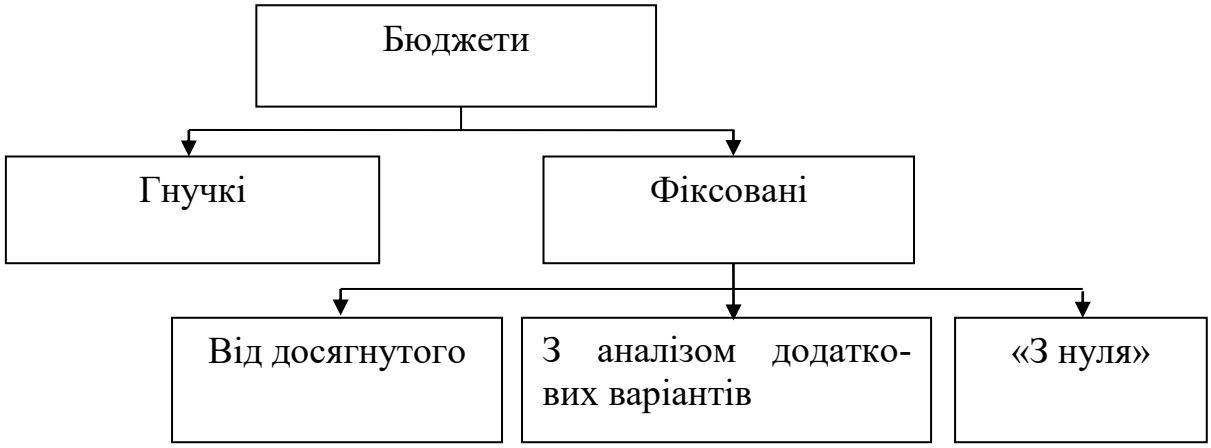


Рис. 1.3 – Види бюджетів. *Джерело*: [18]

Гнучкий бюджет відображає розміри витрат і результати при різному обсязі діяльності відповідного центру відповідальності.

Змінні витрати залежать від обсягу діяльності, а постійні залишаються незмінними. Тому в гнучкому бюджеті вказуються ставка змінних витрат на одиницю продукції і приріст змішаних витрат на одиницю приросту обсягу продукції. Ця ставка визначається як норма, помножена на ціну. Постійні витрати виділяються окремо. За допомогою формули, що пов'язує витрати та обсяг виробництва, можна розробляти кошториси і плани для різних рівнів ділової активності.

Гнучкий бюджет показує, у який спосіб керівник, змінюючи обсяг випуску чи реалізації, може впливати на витрати чи виручку. За принципом гнучкого бюджету планують виручку, витрати на основні матеріали, відрядну зарплату та ін.

Фіксований бюджет не змінюється залежно від зміни рівня ділової активності, тому його використовують для планування частково регульованих витрат, що не залежать безпосередньо від обсягу випуску [15].

Виділяють такі різновиди фіксованих бюджетів:

Бюджети «від досягнутого». їх складають на підставі статистики минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства, наприклад бюджет загальногосподарських витрат.

Бюджети «з аналізом додаткових варіантів». Вони відрізняються від звичайних бюджетів аналізом різних варіантів. Наприклад, такий бюджет може містити варіанти, за яких сума витрат скорочується чи збільшується на 5, 10, 20%. Цей підхід є проміжним між бюджетом від «досягнутого» і бюджетом «з нуля».

Бюджети «з нуля». їх розробляють виходячи з припущення, що для даного центру відповідальності бюджет складається вперше. Це дає змогу уникнути помилок, які були допущені у минулому.

Методи бюджетного планування – це способи й прийоми розроблення планових бюджетів організації. Щоб мати повне уявлення про методи розроблення планових бюджетів, треба сформувати їхню класифікацію, при розробленні якої, необхідно дотримуватись певних вимог, саме відсутності перетинання (змішування) класів, достатньої повноти охоплення методів, можливості доповнення новими методами, виділення видів методів за істотними ознаками, сукупність яких дає комплексне уявлення про методи .

Класифікуємо методи бюджетного планування за такими істотними ознаками, як порядок розроблення бюджетів, рівень пристосування бюджетного планування до змін середовища функціонування організацій, рівень централізації бюджетного планування, вихідна база бюджетного планування, спосіб розрахунку планових бюджетних показників, вибір об’єктів бюджетного планування (рис. 1.4). Необхідно зауважити, що в основі розроблення усіх бюджетів лежить балансовий метод, за допомогою якого відбувається планове узгодження потреб і ресурсів [36].

Розроблення бюджетів має здійснюватись синхронно чи послідовно. Метод синхронного (симультаційного) бюджетного планування полягає одночасному розробленні й координуванні бюджетів на різних рівнях та різного спрямування. Застосування цього методу часто зумовлює

забезпечення розроблення оптимальних бюджетів і досягнення максимального ефекту, бо на всіх етапах формування бюджетів ураховуються й узгоджуються взаємозалежні питання виробничо-господарської діяльності й усуваються протиріччя між підрозділами організацій.

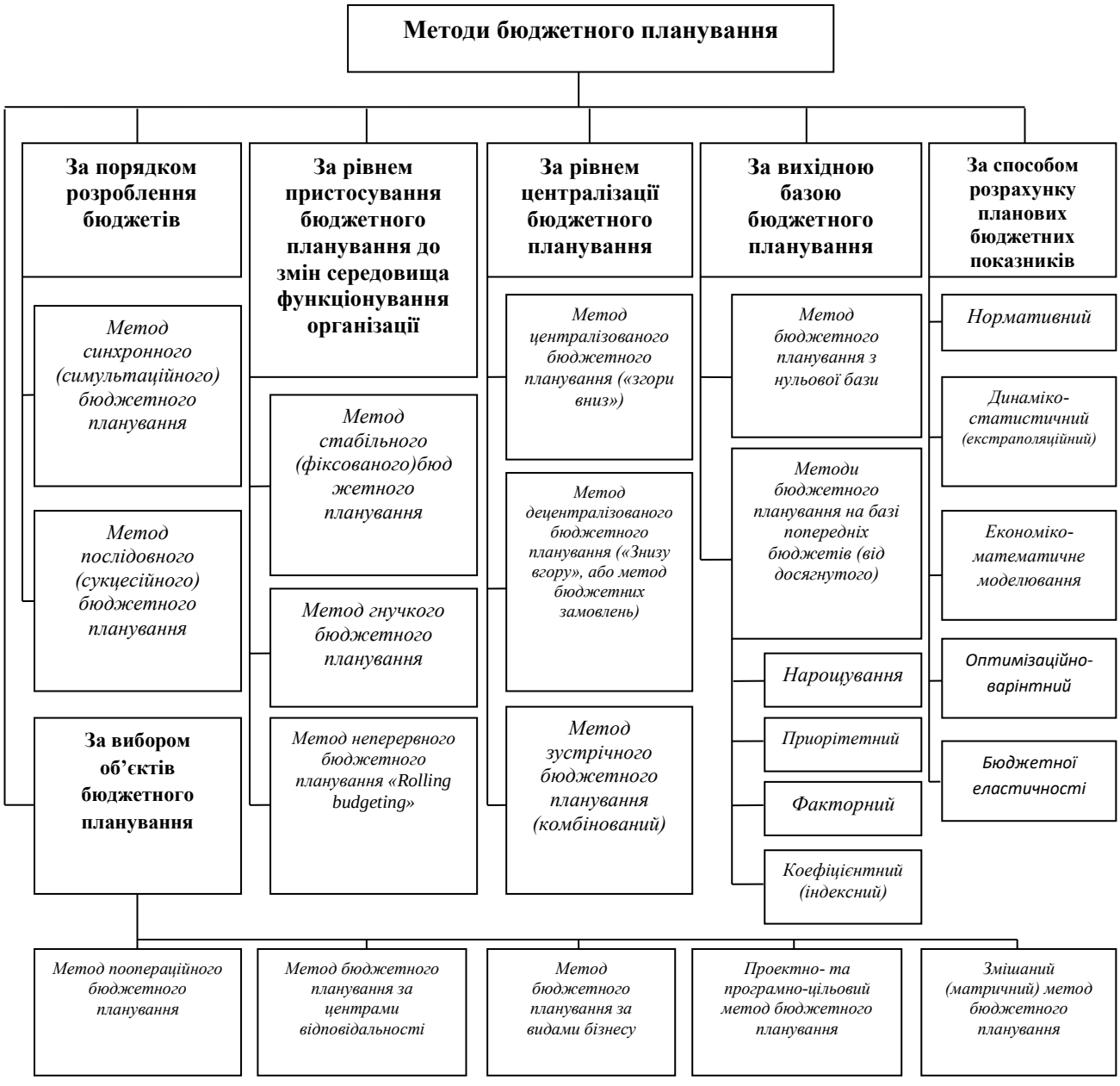


Рис. 1.4 – Класифікація методів бюджетного планування. *Джерело*: [21]

Метод послідовного (сукцесійного) бюджетного планування, який полягає у логічному послідовному розробленні розпису надходжень і видатків об'єктів бюджетного планування з метою формування зведених

бюджетів організації. За цим методом розроблення зведених бюджетів передбачає попереднє й послідовне розроблення бюджетів структурних підрозділів, функціональних сфер, видів бізнесу, проектів тощо.

Виходячи з представленої вище класифікації методів формування бюджету дає змогу створити уяву про широкі можливості, сфери застосування і способи формування бюджетів в організації. При цьому вибір конкретних методів бюджетного планування залежатиме від сукупності чинників, які потрібно враховувати. В зв'язку з цим метою роботи є визначення чинників, які впливають на формування бюджету, вибір підходящих методів формування бюджету та адаптація вибраних методів до конкретного підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі даної магістерської роботи розглянуто теоретичні аспекти процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві. Наведена класифікація бюджетів підприємства та проаналізовані їх особливості. Розглянута структура та існуючі підходи до формування бюджетів підприємства, виявлені їх переваги та недоліки. Виділені основні задачі фінансового планування та бюджетування.

Також в роботі розглянуто особливості бюджетування підприємств України та визначені основні напрямки вдосконалення його організації, які дозволяють виділити актуальність дослідження, об'єктивно уявити стан проблеми і сформувати основні напрямки дослідження з метою організації ефективної і адаптованої до умов господарської діяльності національних підприємств системи бюджетування.

Розглянуто переваги впровадження принципів бюджетного планування, економічний ефект і можливість прогнозування майбутньої фінансово-господарської діяльності.

РОЗДІЛ 2
МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Концепція процесно-орієнтованого бюджетування підприємства бюджетування підприємства

Концепція процесно-орієнтованого бюджетування підприємства ґрунтується на ідеї узгодження фінансового планування з бізнес-процесами організації, що забезпечує більш точне відображення реальної діяльності підприємства у бюджетних показниках. Такий підхід передбачає формування бюджетів не лише за структурними підрозділами, а й за ключовими процесами, які створюють цінність для споживачів. У результаті підприємство отримує змогу підвищити ефективність управління ресурсами, забезпечити прозорість витрат і доходів, а також підсилити взаємозв’язок між стратегічними цілями та оперативними рішеннями.

Планування основних фінансових показників на основі економіко-математичного моделювання є основою для функціонування автоматизованої системи управління фінансами підприємства. Прийняття рішень щодо покращення фінансового становища підприємства, є однією з найважливіших складових частин процесу бюджетування. Але щоб рішення були достатньо адекватними, при їх розробці треба враховувати наступні положення:

1. Існує нескінченно велика кількість незалежних від підприємства зовнішніх факторів, що впливають на фінансовий стан компанії.
2. Деякі з факторів не піддаються чи важко піддаються кількісній оцінці.
3. Значення кількісних факторів можуть бути невідомі і піддаватися тільки ймовірнісній оцінці.

4. Реальність фінансового плану збільшується, якщо розглядати не дискретні значення, а визначений діапазон значень.

Це обумовлює доцільність використання моделювання при розробці системи процесно-орієнтованого бюджетування підприємства. Більшість фінансових моделей відносяться до методів моделювання, спрямованих на прогнозування наслідків альтернативних фінансових стратегій при різних вихідних припущеннях. Планування основних фінансових показників на основі економіко-математичного моделювання є основою для функціонування автоматизованої системи управління фінансами підприємства.

Виходячи з цього, розробимо концептуальну схему моделювання процесно-орієнтованого бюджетування підприємства бюджетування підприємства, представлену на рисунку 2.1.

На первісному етапі аналізується стан зовнішнього середовища і проводиться аналіз поточного стан підприємства на основі системи взаємоузгоджених показників. Враховуючи результати проведеного аналізу відбувається формування цілей підприємства [3]. Після аналізу зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей, орієнтуючись на цілі підприємства, розробляється план розвитку підприємства.

Виходячи зі стратегічних планів, відбувається моделювання бюджету. При цьому бюджет розглядається як функція, що залежить від поточного фінансово-економічного стану, параметрів зовнішнього середовища, нормативних величин та прогнозних показників грошових потоків.

При формуванні бюджету розглядають різні варіанті значень параметрів діяльності і прогнозованих показників. При цьому виникає безліч можливих бюджетів і стає актуальною задача вибору оптимального бюджету. Тому виходячи з цілей підприємства формують критерій вибору [12]. Для цього використовується функція оцінки досягнення цілей підприємства та функції мінімізації ризиків, що виникають при здійсненні господарської діяльності.

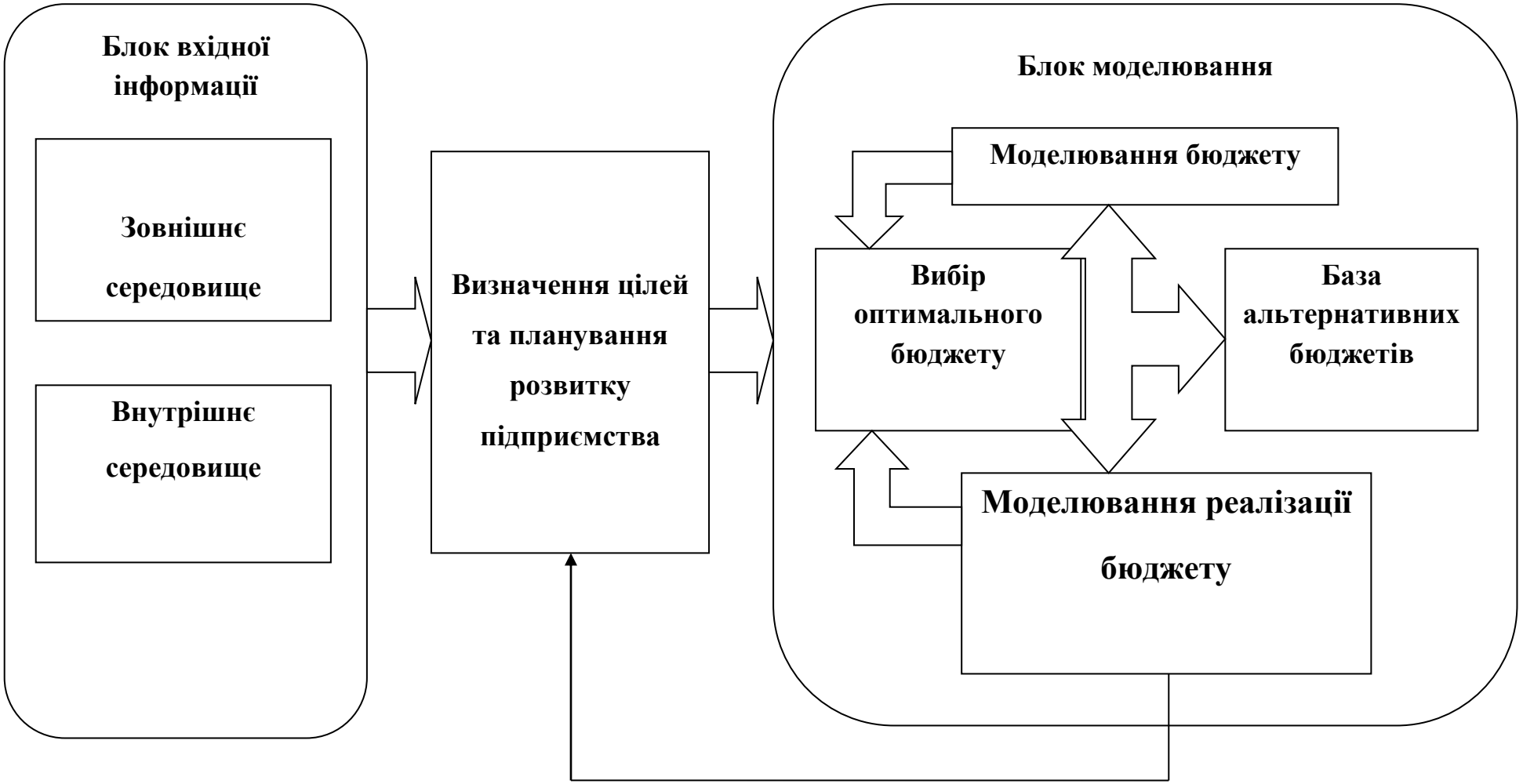


Рис. 2.1 – Концептуальну схему моделювання процесно-орієнтованого бюджетування підприємства.

Джерело: розроблено автором.

Бюджетна модель повинна передбачати зворотній зв'язок. Цю роль відіграє контроль виконання бюджету й аналіз відхилень бюджетних і фактичних показників. В результаті виявлення негативних моментів можливий перегляд оперативних, тактичних чи стратегічних планів.

Завершальним етапом є розробка рекомендацій щодо поліпшення фінансового стану підприємства та визначення ефективності обраних стратегій за допомогою інтегрального показника ринкової ціни капіталу підприємства.

2.2. Моделювання процесу складання бюджету підприємства

Однією з першочергових задач для кожного підприємства є формування системи управління фінансами або фінансовою політикою, адекватною до ринкових відносин. Побудова ефективної системи управління фінансами направлено на досягнення стратегічних і оперативних цілей діяльності підприємства [30].

При розробці фінансових планів використовуються математичні, статистичні і інші методи для прогнозування майбутньої ситуації. Однак покладатися лише на результати прогнозу було б нерозумно, так як:

1. Довгострокові прогнози відрізняються невисокою точністю;

2. Жоден прогноз не може передбачити нестандартну поведінку зовнішнього середовища;

3. Прогноз, оснований на найбільш ймовірних випадках, своїм результатом передбачає конкретний фінансовий план, який втрачає свою цінність вже після першого малоймовірного випадку, і компанія стає перед необхідністю в розробці нового фінансового плану. Тому на стадії підготовки фінансового плану доцільно використати моделювання.

Головна особливість моделювання полягає в тому, що це метод опосередкованого пізнання за допомогою об’єктів-заміщувачів.

Якщо йдеться про математичну модель, що описує механізм

функціонування певної гіпотетичної економічної чи соціально-економічної системи, то таку модель називають економіко-математичною чи просто економічною. Як було зазначено, під моделюванням розуміють процес побудови, вивчення й використання моделей.

Процес моделювання включає в себе три системотворчих елементи:

- суб'єкт дослідження (системний аналітик);
- об'єкт дослідження;
- модель, яка опосередковує відносини між об'єктом, що вивчається, та суб'єктом, який пізнає (системним аналітиком).

У загальних рисах можна виділити основні етапи математичного моделювання економічних систем і представити їх у вигляді узагальненої схеми (рис. 2.2).

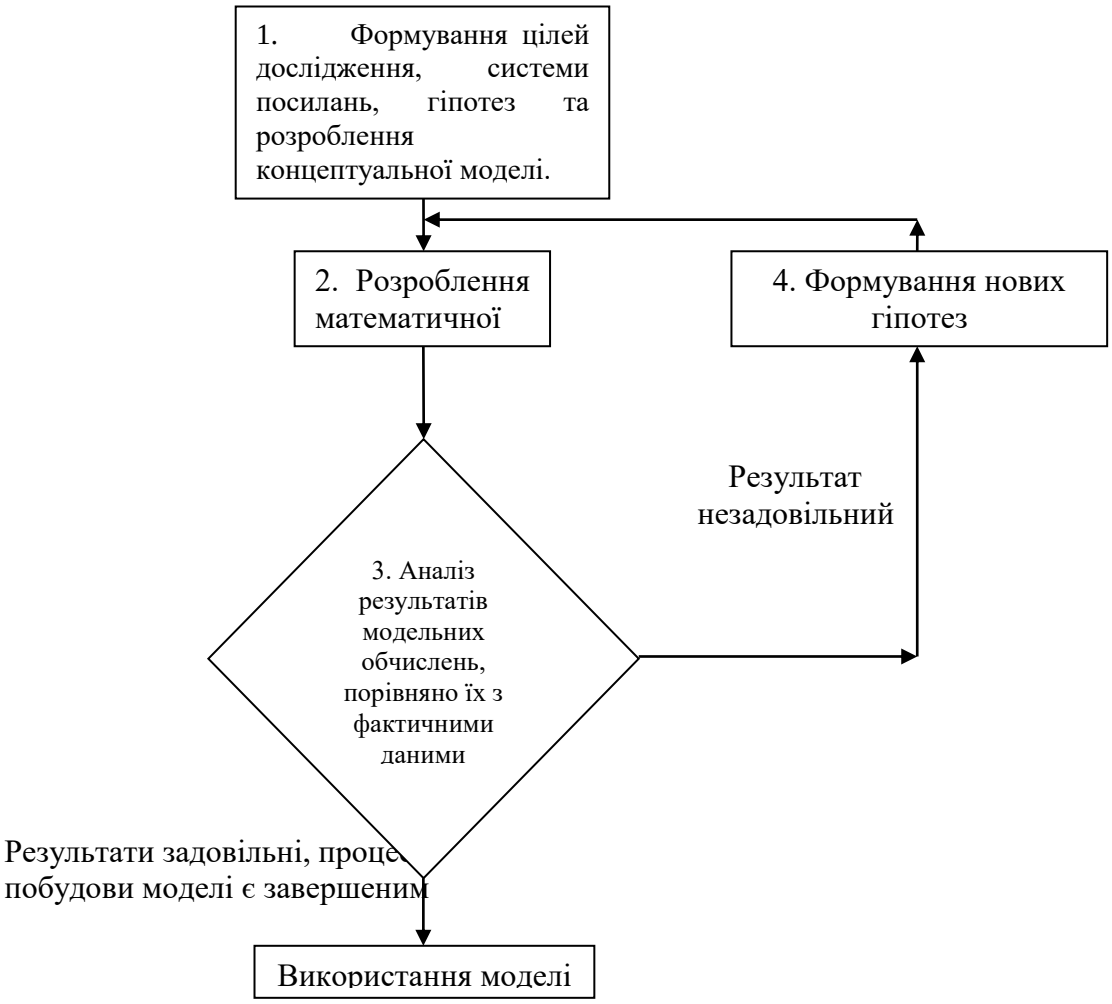


Рис. 2.2 – Узагальнена схема процесу економіко-математичного моделювання. *Джерело*: [8]

Основні положення моделювання полягають у наступному:

1. Існує безкінечно велика кількість незалежних від підприємства факторів, які впливають на фінансовий стан компанії в плановому періоді;

2. Деякі з цих факторів не підлягають або тяжко підлягають кількісній оцінці;

3. Значення кількісних факторів в плановому періоді на даний момент часу невідомі і підлягають тільки ймовірнісній оцінці;

4. Реальність фінансового плану збільшується, якщо розглядати не дискретне значення факторів, а проміжок значень.

Суть моделювання полягає в тому, що, змінюючи вихідні дані про планові об’єми продажу, цінах та інше, ми аналізуємо кінцеві результати планування, оцінюємо ризики і визначаємо оптимальний варіант дій.

Моделювання практично неможливо провести без обчислювальної техніки. Як правило, фінансовий план – це великий за об’ємом документ, який включає тяжкі арифметичні і статистичні розрахунки. Складання одного варіанту фінансового плану без використання інформаційних технологій є важким процесом, а використання комп’ютерного моделювання передбачає складання десятка і більше споріднених фінансових планів.

Більшість фінансових моделей відноситься до методів моделювання, направлених на прогнозування наслідків альтернативних фінансових стратегій при різних вихідних припущеннях. Ці моделі включають як моделі загального характеру, практично не дуже важкі, так і моделі, котрі включають сотні рівнів і взаємозалежних змінних.

Причина популярності саме таких моделей полягає в їх простоті і практичності. Вони підтримують зусилля робітників, які розробляють прогнозні форми фінансових звітів, полегшуючи та значною мірою здешевлюючи дану задачу. Моделі автоматизують значну частину їх роботи, яка звичайно буває найбільш стомлюючою, трудомісткою і потребуючою багато часу.

Формування множини цілей підприємства – основний момент

реалізації функцій планування і координації, так як цілі підприємства визначають кінцевий пункт бюджетування. Традиційно цілі підприємства співвідносять з його рівнем прибутку і фінансовим станом. Тому кінцевий етап реалізації цієї функції – складання попередніх звітів (а саме, балансу і звіту про прибутки та збитки). Таким чином, отримавши в бюджетній системі ці цільові показники, керівництво має можливість продивитись на результати діяльності підприємства очима власників, інвесторів, постачальників, споживачів та інших зацікавлених осіб.

Менеджери звертають увагу на ще одну важливу ціль – ліквідність підприємства. Управління грошовими потоками, координування виплат і прибуття грошових засобів також реалізуються при плануванні і координації для забезпечення платоспроможності компанії.

На першому етапі формування бюджету аналізується стан зовнішнього середовища і проводиться аналіз поточного фінансового стану підприємства.

Склад фінансових бюджетів практично однаковий для кожного підприємства, оскільки виконується фінансове планування.

Мінімальний набір фінансових бюджетів включає в себе: бюджет про рух грошових коштів, бюджет доходів і витрат, бюджет по балансовому листу. Можуть бути й інші фінансові бюджети, наприклад, пов’язані з плануванням інвестиційної діяльності підприємства.

Склад операційних бюджетів окремого підприємства залежить від прийнятої керівництвом ідеології. Умовно можна виділити чотири види такої ідеології: тотальне бюджетування, необхідне бюджетування, мінімальне бюджетування, бюджетування доходів і витрат.

Тотальне бюджетування. Має на увазі регулярне планування всіх реалізованих підприємством функцій (видів діяльності або бізнес-процесів).

Загальна логіка функціонування підприємства в ринкових умовах приблизно однакова і полягає в наступному. Підприємство повинно:

- знайти замовника або покупця (виконати функцію маркетингу) і на цій основі визначити об’єм та асортимент виготовлюваної продукції;

- доробити старий виріб або розробити конструкцію нового;
- знайти необхідні ресурси для виготовлення продукції (функція забезпечення);
- виготовити продукт (виконати функцію виробництва);
- з'єднати всі вище згадані функції (виконати функцію керівництва).

Складання повного списку функцій для конкретного підприємства передбачає деталізацію перерахований основних функцій.

Необхідне бюджетування. Реалізація його означає, що на підприємстві регулярно складається лише стільки бюджетів, скільки потрібно для розрахунку кінцевих фінансових бюджетів.

Мінімальне бюджетування. Означає що на підприємстві відбувається тільки фінансове планування, тобто складаються три фінансових бюджету, вихідна інформація для яких може бути отримала за попередній період.

Але, навіть таке спрощення в методичному відношенні планування має для підприємства велику цінність.

2.3. Моделі механізмів системи бюджетування підприємства

Формування процесно-орієнтованого бюджету підприємства здійснюється на основі моделі бізнес-процесів. Бізнес-процеси підприємства упорядковуються за рівнями представлення. Розробка, аналіз та контроль бюджетів на підприємстві, є однією з найголовніших задач системи оперативного контролінгу.

Бюджет – це план діяльності підприємства або підрозділу в кількісному виразі. В економічно розвинених країнах бюджети підприємства частково відповідають таким документам, прийнятим у вітчизняній практиці, як техпромфінплан, кошторис витрат. Вони охоплюють всі сфери фінансово-господарської діяльності підприємства: виробництво і реалізацію продукції (надання послуг), діяльність допоміжних підрозділів, управління

фінансовими потоками.

Складання бюджету переслідує наступні задачі:

- розробка концепції ведення бізнесу:
- планування фінансово-господарської діяльності підприємства на певний період;
- оптимізація затрат і прибутку підприємства;
- координація – погодження діяльності різних підрозділів підприємства;
- комунікація – доведення планів до свідомості керівників різних рівнів;
- мотивація керівників на місцях на досягнення цілей організації;
- контроль та оцінка ефективності роботи керівників на місцях шляхом порівняння фактичних витрат з нормативом;
- виявлення потреб в грошових засобах та оптимізації фінансових потоків [21].

Звичайно бюджети складають на рік, квартал, на місяць. На багатьох підприємствах складають так звані «сковзні» бюджети: бюджети, складені на достатньо довгий період часу (на рік), корегуються в процесі виконання (наприклад щомісячно); так, в грудні складається план на 12 місяців (з січня до грудня), в січні – на наступні 12 місяців (з лютого поточного року до лютого наступного року) и так далі. Це дозволяє більш точно враховувати зміни умов, в яких працює підприємство

Існують наступні важливі етапи розробки бюджетів:

- повідомлення про основні напрямки розвитку підприємства особам, відповідальним за розробку бюджету (крім відділу контролінгу, в розробці бюджетів мають приймати участь керівники відповідних підрозділів, а також інші економічні служби підприємства);
- розробка першого варіанту бюджетів;
- координація та аналіз першого варіанту бюджетів, внесення корегувань;

- затвердження бюджетів керівництвом підприємства;
- наступний аналіз і корегування бюджетів у відповідності до умов що змінилися [11].

Все більше використання в економічному прогнозуванні (особливо в короткостроковому) знаходить метод, при якому прогнозоване значення показника що розглядається в момент часу t_{n+1}, t_{n+2}, ... визначається як результат прогнозу двох (або трьох) складових. Нестаціонарний модельований процес виражається у вигляді суми детермінованої складової і деякого випадкового (стаціонарного) залишку:

$$q(t) = X(t) + x(t) \tag{2.1}$$

де: $q(t)$ – процес що моделюється;

$X(t)$ – детермінована складова;

$x(t)$ – випадковий залишок.

Детермінована складова, в свою чергу, може бути сумою двох або більше трендів:

$$X(t) = X_{\text{пост}}(t) + X_{\text{пер}}(t) \tag{2.2}$$

де: $X_{пост}(t)$ – постійна складова, що утворює під впливом комплексу постійно діючих на протязі довгого часу факторів;

$X_{пер}(t)$ – періодична складова, утворююча під дією комплексу періодично діючих факторів (сезонність, циклічність господарських операцій та ін.).

Таким чином, модель для об’єму продажу отримуємо в наступному вигляді:

$$Q_{\text{п}} = Q_{\text{пост}} + Q_{\text{пер}} + x(t) \tag{2.3}$$

де: $Q_п$ – величина модельованого об’єму продажу;

$Q_{пост}$ – складова що повільно змінюється (постійна);

$Q_{пер}$ – періодична складова;

$x(t)$ – випадкова складова.

Кожна з цих складових моделюється окремо з використанням різних методик і алгоритмів.

Регресійна модель – широко відомий метод, при якому прогнозоване значення *Uk* показника що розглядається в моменти t_{n+1},t_{n+2} ... представляється як функція α факторів *u1,u2, ..., u*α:

$$U_k = f(u1, u2, ..., u\alpha) \quad (2.4)$$

При α*= 1* маємо однофакторну модель. При наявності більш ніж одного фактору модель називається багатофакторною. Вид функції (2.4) і значення параметрів, які входять в аналітичну формулу, визначаються за передісторією процесу.

Прогнози за регресійними моделями більш надійні, оскільки вони дозволяються проводити експерименти на моделях, в яких враховується більша кількість факторів, які впливають на розвиток процесу. Крім того, отримані результати завжди легко пояснити та обґрунтувати. В силу цих причин прогнозі по рівнянням регресії (інакше їх називають виробничими функціями) використовуються практично при економічному прогнозуванні всіх видів: макро- і мікро-, короткостроковим і довгостроковим, приватному та загальному та ін..

Для побудови регресійної моделі постійної складової $Q_{пост}$ використовуємо лінійну формулу рівняння регресії:

$$Q_{пост}(t) = \sum_n (K_n \cdot F_n(t)) \quad (2.5)$$

де: K_n – коефіцієнт регресії;

$F_n(t)$ – функції факторів, що впливають на кінцевий показник.

Таким чином, функція регресії є лінійною комбінацією функції $F_1(t)$, ..., $F_k(t)$, до того ж самі ці функції можуть бути нелінійними.

Величина об’єму продажу визначається як функція:

$$Q_{пост} = f[\ Ma_Э(t), Ma_Р(t), PR_{POL}(t)\ ] \quad (2.6)$$

де: $Ma_Э(t)$ – макроекономічні фактори;

$Ma_Р(t)$ – витрати на маркетинг;

$PR_{POL}(t)$ – цінова політика фірми.

Таким чином, рівняння отримуємо у вигляді:

$$Q_{\text{пост}} = K_1 \cdot Ma_{Э}(t) + K_2 \cdot Ma_{Р}(t) + K_3 \cdot PR_{POL}(t) \qquad (2.7)$$

На ділових покупців значний вплив мають такі економічні фактори, як рівень попиту на продукт, економічні перспективи, ставки відсотку по кредиту. В період економічного спаду підприємства скорочують виробничі інвестиції, і виробники опиняються не в змозі стимулювати підвищення рівня попиту. Єдине, що вони можуть зробити в такому випадку, – спробувати збільшити або підтримати попит на свою продукцію [16].

Компанії, які надають особливе значення підтримці необхідного рівня ключових комплектуючих або сировини, намагаючись гарантувати неперервність виробництва закуповують їх в більших об'ємах, створюючи значні запаси. Для забезпечення неперервного постачання матеріалів вони готові підписати з постачальниками довгострокові контракти на поставку необхідної продукції.

Крім того, покупці відчувають вплив конкурентів, науково-технічного прогресу, політичних подій і зміни в сфері правового регулювання підприємницької діяльності. Виробники повинні бути в курсі всіх цих змін, розуміти характер їх впливу на політику покупців і намагатися перетворити проблеми в нові можливості.

Задача макроекономічного прогнозу – дати перспективну оцінку рівня інфляції, безробіття, відсоткових ставок, споживчих витрат, виробничих інвестицій, державних видатків, чистого експорту та інших змінних. Кінцевим результатом є складання прогнозу валового національного продукту, котрий разом з іншими показниками зовнішнього бізнес-середовища буде використаний для оцінки об'єму продажів компанії.

Ринковий попит на товар – це кількість товару, яка може бути куплена певною групою споживачів у вказаному районі, в заданий проміжок часу, в тому самому ринковому середовищі в межах конкретної маркетингової програми [29].

Модель бюджетування може будуватися окремо за кожним бізнес-напрямком, а також модель бюджетування повинна змінюватися при зміні

ситуації з обмежувальними факторами. Таким чином можна зробити висновок, що фінансова модель бюджетування формується під впливом наступних факторів:

- цілі розробки фінансової моделі (в т.ч. інформація, необхідна керівникам підприємства для прийняття рішень);
- існуючі обмеження;
- стратегія розвитку компанії;
- архітектура бюджетної системи компанії.

У відповідності з вибраною фінансовою моделлю бюджетування необхідно визначити архітектуру бюджетної системи компанії.

Виходячи з стратегічних планів, включаючи зовнішню та внутрішню інформацію відбувається моделювання бюджету.

Нехай формування бюджету відбувається на період $[T_1, T_2]$, який розбитий на T проміжків, для будь-якого з яких виконується планування. Бюджет складається з N статей і представляє собою матрицю наступного вигляду:

$$B = \| в_{ij} \|, \; i = \overline{1, N}, \; j = 1, 2 \tag{2.8}$$

Перший стовбець матриці – показник по стаття бюджету, а другий – показник руху грошових коштів за відповідними статтями в періоді бюджетування.

При складанні бюджету руху грошових коштів враховується фінансовий стан підприємства на початковий етап формування бюджету (поточна кредиторська та дебіторська заборгованість, залишок грошових засобів, короткострокові та довгострокові кредити та ін.), сформований операційний бюджет, який визначає потребу підприємства в грошових засобах для ведення його функціональної та господарської діяльності в періоді бюджетування, і прогноз грошових потоків, який відображує строки розрахунків з покупцями за поставлену продукцію та надані послуги, а також

з постачальниками за і підрядниками за поставлені матеріали і виконані роботи.

Таким чином, бюджет розглядається як функція, яка залежить від фінансово-економічного стану на початок періоду бюджетування (S_0), параметрів що задаються зовнішнім середовищем (E) і прогнозних показників параметрів діяльності (P), нормативних величин (N):

$$B = B(S_0, E, N, P) \tag{2.9}$$

Функція $S = S(B)$ визначає на основі бюджету *B* фінансово-економічний стан підприємства на кінець періоду бюджетування.

Складання бюджету відбувається для кожного проміжку з часового відрізку $[T_1, T_2]$:

$$B_t = B(S(B_{t-1}), E, N, P_t), B_0 = S_0, t = \overline{1,T} \tag{2.10}$$

Тоді зведений бюджет на період $[T_1, T_2]$ матиме вигляд:

$$\sum_{t=1}^{T} B_t = \sum_{t=1}^{T} B(S(B_{t-1}), E, N, P_t), B_0 = S_0 \tag{2.11}$$

Таким чином формування бюджету зводиться до визначення на період бюджетування параметрів зовнішнього середовища, нормативних величин і виробничих параметрів на кожному проміжку з часового періоду $[T_1, T_2]$.

Моделювання бюджету передбачає:

- формування операційного бюджету;
- розрахунок додаткового фінансування;
- складання основного фінансового бюджету.

При формуванні бюджету розглядаються різні варіанти значень параметрів діяльності і прогнозованих показників. При цьому виникає множина можливих бюджетів і стає актуальною задача вибору оптимального бюджету.

Висновки до розділу 2

У другому розділі була удосконалена модель формування процесно-орієнтованого бюджету підприємства. Бізнес-процеси підприємства упорядковуються за рівнями представленнями бюджетів. Визначені вхідні параметри моделі бюджетів підприємства. Зроблений аналіз процесу складання бюджету підприємства та основним положенням моделювання. Визначені та обґрунтовані основні обмеження моделі бюджетування, які дозволяють визначити доцільність її використання в різних умовах фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проаналізована стандартна система контролю бюджету підприємства, яка дозволяє оперативно корегувати в процесі бюджетування прогнозні значення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Вцілому, запропонований підхід відносно бюджетування підприємства дозволяє:

- виявити та контролювати всі фінансові потоки і ресурси підприємства;
- оперативно та ефективно керувати витратами та оборотними засобами;
- формувати ефективні та можливі для досягнення цілі підприємства;
- оптимізувати процес надходження і витрат грошових засобів.

РОЗДІЛ 3
РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ АК «УКРПРОМБУД»

3.1. Інформаційне забезпечення бюджетування на підприємстві

Оптимізація функціонування будь-якої системи управління потребує правильної організації інформаційного забезпечення, тобто наявності сукупності опрацьованих даних про стан об’єктів фінансово-господарської діяльності, що задовольняють вимоги керуючого блоку.

У наш час необхідно розуміти важливість створення адекватної потребам підприємства системи інформаційного забезпечення. Було б помилкою допускати, що інформаційна підтримка бізнес-процесів – виняткова прерогатива оперативного контролінгу. Повноцінна стратегія неможлива без створення системи раннього виявлення перспективних тенденцій, для цього необхідно проводити фінансове планування і складати бюджет підприємства. За допомогою фінансового планування та бюджетування проводиться постійний безперервний контроль за діяльністю підприємства та відхилення реальних результатів його діяльності від запланованих, що дає змогу в той же час вносити зміни безпосередньо до бюджету та змінювати стратегію управління. Тому зростання значимості інформаційних технологій для фінансового планування, бюджетування та контролінгу важко переоцінити.

У свою чергу, інформаційне забезпечення містить у собі інформаційну систему, що має необхідний інформаційний фонд (персонал і технічні засоби) і систему інформаційних потоків.

Інформація – це відомості, що зменшують невизначеність у тій сфері, до якої вони належать. До інформації висувають такі вимоги: значимість; повнота; достовірність; своєчасність; зрозумілість; зіставлення; ефективність.

Інформаційна база включає п’ять блоків (рис. 3.1).



Рис. 3.1. – Структура інформаційної бази процесу управління фінансами. *Джерело*: [31].

Блок 1 – закони, постанови та інші нормативні акти, положення і документи, що визначають правову основу фінансових інститутів, ринку цінних паперів (є обов'язковим для виконання).

Блок 2 – нормативні документи державних органів (міністерства фінансів України, НБУ та ін.), міжнародних організацій та різних фінансових інститутів (містять вимоги, рекомендації й кількісні нормативи в сфері фінансів до учасників ринку).

Блок 3 – баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів, Звіт про власний капітал, Примітки до фінансової звітності.

Блок 4 – відомості фінансового характеру, що видаються органами державної статистики, біржами ті спеціалізованими інформаційно-аналітичними агентствами. Цей розділ інформаційного забезпечення діяльності фінансових менеджерів поки недостатньо розвинений в Україні.

Блок 5 – відомості, що не мають безпосереднього відношення до інформації фінансового характеру (дані аудиторських компаній, офіційної статистики, інформація, що публікується в засобах масової інформації, неофіційні дані тощо).

Інформаційна система являє собою комунікації персоналу підприємства щодо питань, які стосуються їхньої професійної діяльності.

Для запровадження якісного бюджетування насамперед необхідні дані щодо використання авіакомпанії та її елементів, відповідні статистичні дані, які дадуть змогу здійснювати планування у майбутньому.

Виходячи з того, що потреба в інформації породжується необхідністю вирішувати конкретні завдання управління, система керування й інформаційна система мають тісно й усебічно взаємодіяти.

Для того щоб оптимізувати інформаційне забезпечення на підприємстві необхідно:

- проаналізувати ті інформаційні потоки, що існують на підприємстві, з метою їх оптимізації;
- сформувати інформаційні потоки бюджетування й організувати органічне їх включення в систему інформаційних потоків підприємства;
- розробити комплексний підхід у дослідженні інформаційних потоків під час підготовки підприємства до автоматизації обліку, контролю й аналізу на підприємстві.

Якість процесу бюджетування на підприємстві великою мірою залежить від якості вхідної інформації, що надходить з різних розділів підприємства. Тому та інформація, що використовується в процесі бюджетування, повинна відповідати певним вимогам.

Має застосовуватись лише та інформація, вигоді від якої більша, ніж витрати, пов’язані з її одержанням (що не завжди дотримується на практиці). Інформація повинна виправдовувати витрати, що були понесені для її формування, інакше її використання стає невигідним. Разом з тим коли нова інформація, що надходить на підприємство, перестає вносити скільки-небудь значимі зміни у його фінансовий стан, вона визнається несуттєвою.

Основними якісними характеристиками інформації є адекватність і надійність. Під адекватністю розуміється властивість інформації давати

користувачам уявлення про минуле і сьогодення компанії і прогнозувати майбутнє. Складовими елементами адекватності є:

- своєчасність – доки існує можливість використовувати її для прийняття рішень;
- зворотній зв'язок – інформація впливає на рішення, даючи можливість підтвердити його чи скоригувати; без знання про минуле немає можливості для прогнозування, а без зацікавленості в майбутньому знання про минуле втрачає будь-який сенс;
- прогнозна цінність – інформація сама по собі не є прогнозом, вона має давати основу для його складання.

Інформація визнається надійною, якщо вона об’єктивно і правильно відбиває явища господарського життя компанії. Надійність має на увазі:

- точність – опис об’єкта з максимальною необхідною в даних умовах і завданнях повнотою й акуратність;
- можливість перевірки – можливість одержання незалежним шляхом аналогічного результату при використанні даного способу виміру.

Зрозуміло, що система збору інформації для системи бюджетування на підприємстві спирається на функціонуючу систему інформаційних потоків. З цього випливає, що система інформаційних потоків бюджетування на підприємстві має бути органічно вбудованою в загальну систему інформаційних потоків [33].

Формування інформаційних потоків бюджетування має відбуватися паралельно з перебудовою й оптимізацією всієї системи інформаційних потоків підприємства, усього документообігу, а також автоматизації процесу передання інформації.

Існують різні джерела формування інформації для прийняття управлінських рішень. В даній роботі використано бухгалтерську інформацію, яка є основним і найбільш важливим джерелом. Також при складанні бюджету використані дані звітів відділу маркетингу, звіт відділу праці про величину заробітної плати працівників, та ін..

3.2. Моделювання бюджету підприємства АК «УКРПРОМБУД»

Бюджетування, як і більшість процесів на підприємстві необхідно автоматизувати як систему прийняття рішень в умовах невизначеності. Складання бюджету розглядається як бізнес-процес, на вихідні показники якого вливає багато факторів. Для спрощення роботи менеджерів, директорів і керуючих підприємствами виникає необхідність розробки, метою якої буде спрощення процедури розробки, оформлення, реалізації та контролю бюджету діяльності підприємства на протязі року.

Алгоритми системи бюджетування представляють собою інтелектуальні фінансові калькулятори, які забезпечують автоматичний розрахунок значень бюджетних статей на основі необхідних вихідних даних, що включають виробничі, фінансово-економічні, нормовані і прогнозні показники діяльності підприємства. Програма написана в середі електронних таблиць Excel та складається з сімнадцяти листів. Виникає питання, з чого почати складання бюджету? Звичайно потрібно починати зі збору вихідних даних, це є найбільш трудомістка робота.

По-перше, нам потрібен баланс підприємства. Беручи дані з нього, ми заповнюємо перший лист нашої програми «Вих. Бал.» Для нормальної роботи програми баланс повинен сходитися в вихідних даних – про що буде свідчити напис «Ok» знизу балансу.

Прогноз продажу. Для того, щоб оцінити надходження грошових коштів потрібна інформація про плановані щомісячні об’єми продажу продукції, а також про ціни на продукцію в динаміці помісячно. Дана інформація взята у відділі маркетингу.

Але цієї інформації недостатньо, тому що не всі виплати за товар робляться протягом місяця, частина грошей приходить з запізненням на місяць, що припустимо особливо в літній та зимовий період, з метою приваблення більшої кількості замовників. Дивлячись на високу конкуренцію про передплату не може бути і мови. Тому знадобилася схема

розрахунків із замовниками – яка частка оплати надходить протягом місяця продажів, а яка в наступному.

Таблиця 3.1 – Прогноз продажу послуг на 2024 рік (штук)

	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
А	280000	270000	300000	600000	750000	900000
Б	420000	430000	450000	700000	800000	1000000
В	250000	200000	290000	570000	660000	730000

Липень	Червень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень 2025
900000	850000	500000	320000	280000	270000	280000
1000000	870000	640000	450000	430000	420000	410000
700000	650000	550000	400000	280000	250000	260000

Є також фактор сезонності, так, у період літніх відпусток та зимових свят попит на перевезення більший, тому відділ продажу базуючись на домовленостях з постійними клієнтами та досвід минулих років прогнозує наступну схему надходження грошових коштів:

- за продажі в першому кварталі компанія отримає 70% оплати на протязі місяцю продажів, 30% в наступному місяці;
- за продажі в другому кварталі компанія отримає 84% оплати на протязі місяцю продажу і 16% в наступному місяці;
- за продажі в третьому кварталі компанія отримає 90% оплати на протязі місяцю продажу і 10% у наступному місяці;
- за продажі в четвертому кварталі компанія отримає 70% оплати на протязі місяцю продажу і 30% у наступному місяці.

Також з досвіду минулих років, коли компанія не змогла надати послуги при різкому підвищенні попиту (у період літніх відпусток), необхідно враховувати необхідність надання додаткових послуг.

Таблиця 3.2 – Поквартальний обсяг продажу

Доля сплати в поточному місяці

Продажі в першому кварталі

	Передплата	Місяць продажів	Місяць після	Два місяці після	Три місяці після
Надання послуги А	0%	70%	30%	0%	0%
Надання послуги Б	0%	70%	30%	0%	0%
Надання послуги В	0%	70%	30%	0%	0%

Продажі в другому кварталі

	Передплата	Місяць продажів	Місяць після	Два місяці після	Три місяці після
Надання послуги А	0%	84 %	16%	0%	0 %
Надання послуги Б	0%	84 %	16%	0%	0 %
Надання послуги В	0%	84 %	16%	0%	0 %

Продажі в третьому кварталі

	Передплата	Місяць продажів	Місяць після	Два місяці після	Три місяці після
Надання послуги А	0%	90%	10%	0%	0%
Надання послуги Б	0%	90%	10%	0%	0%
Надання послуги В	0%	90%	10%	0%	0%

Продажі в четвертому кварталі

	Передплата	Місяць продажів	Місяць після	Два місяці після	Три місяці після
Надання послуги А	0%	70%	30%	0%	0%
Надання послуги Б	0%	70%	30%	0%	0%
Надання послуги В	0%	70%	30%	0%	0%

Розрахували, їх кількість повинна бути в розмірі 10 : 15% від продажу наступного місяця. На кінець січня 2025 року запланований розмір додаткових послуг має бути: 30000 послуги А, 45000 послуги Б, 20000 послуги В.

Таблиця 3.3 – Прогноз цін (без врахування НДС)

	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Очікувана ціна надання послуги А	95,00	95,00	95,00	110,00	110,00	110,00
Очікувана ціна надання послуги Б	99,00	99,00	99,00	120,00	120,00	120,00
Очікувана ціна надання послуги В	100,00	100,00	100,00	118,00	118,00	118,00

Липень	Червень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень наступного року
110,00	110,00	110,00	90,00	90,00	90,00	85,00
120,00	120,00	120,00	115,00	115,00	115,00	99,00
118,00	118,00	118,00	110,00	110,00	110,00	99,00

Для оцінки витрат грошових засобів на надання послуг необхідно розрахувати величину витрат на надання однієї послуги кожного виду. Для цього відділом виробництва оцінюється вартість кожної складової необхідної для надання будь якої кількості послуг. Розділивши вартість затрачених на надання послуг витрат на кількість наданих послуг за дані витрати (в перерахунку на одиниці) отримали вартість даної складової на одну послугу. Склавши вартості всіх складових, які потрібні для надання даної послуги, визначили вартість витрат на надання однієї послуги:

- 395 грн на послугу А;
- 568 грн на послугу Б;
- 563 грн на послугу В.

Також необхідно мати запас матеріалів. За оцінками технологів запас повинен бути в розмірі 20 : 25% від потреб наступного місяця, що дасть можливість працювати компанії на протязі двох тижнів на власних матеріалах у випадку збоїв з поставками. На кінець першого місяця 2025 року запаси мають становити: 30000 грн для послуги А, 55000 грн для послуги Б, 30000 грн для послуги В.

Для оцінки щомісячних витрат на заробітну плату основного персоналу потрібні дані про систему оплати праці, трудомісткість продукції і розмірах заробітної плати. Компанія використовує змішану оплату праці:

- частина персоналу (постійні штатні працівники) мають погодинну оплату праці (в залежності від відпрацьованого часу);
- при найманні додаткових робітників у випадку термінових великих замовлень або необхідності надання додаткових послуг, а також при надстроковій роботі праця оплачується по домовленості (в залежності від наданих послуг);
- частина персоналу, безпосередньо не зайнята у наданні послуг безпосередньо має постійну оплату;

Відділ праці та заробітної плати розраховує, що на однієї послуги в минулому році витрачалося:

- для послуги А - 2 часу праці основних виробничих працівників;
- для послуги Б – 1,7 часу;
- для послуги В – 0,90 часу;

Середня оплата одного часу праці основного персоналу складає:

- 2 грн. при наданні послуги А;
- 2,5 грн. при наданні послуги Б;
- 2,3 грн. при наданні послуги В.

Персонал з договірною оплатою праці отримує 0,50 грн при роботі з надання послуги А, 0,70 грн послуги Б, 0,30 грн послуги В.

Щомісячна постійна заробітна плата працівників складає 1000 грн по послузі А, 1200 грн по Б, 970 грн по В.

Накладні видатки підприємства також необхідно запланувати. Всі накладні видатки розподіляються на змінні та постійні. Змінні накладні видатки розподіляються по послугам пропорційно одному параметру базової активності – прямій праці. За даними бухгалтерії нормативи змінних накладних витрат на одну годину роботи основного персоналу наступні: 0,3 грн. по послузі А (в тому числі НДС 0,2 грн), 0,4 грн по послузі Б (в т.ч. НДС

0,17 грн), 0,1 грн. по послузі В (в т.ч. НДС 0,09 грн). У склад змінних видатків входять непряма праця, затрати на електроенергію для устаткування та витрати непрямих матеріалів.

За досвідом минулого року щомісячні постійні накладні витрати складають:

Таблиця 3.4 –Постійні накладні витрати.

Постійні накладні витрати за місяць:		В тому числі НДС	
Загальні для виробництва:			
Постійна частина непрямої праці	18000	0	
Електроенергія	9000	0	
Утримання будівель та споруд	13500	4000	
Амортизація загального устаткування та будівель	9000	0	
Непрямі матеріали	4000	220	
Транспорт	14000	0	
Охорона	8000	780	
Інше	1500	0	
Розподілення по продукції:	Послуга А	Послуга Б	Послуга В
Амортизація устаткування	31900	42000	15400
Інше	3200	2900	2100
Ремонт	1000	1600	700
в тому числі НДС	60	100	40

Також компанія несе значні витрати пов’язані з реалізацією послуг та управлінням підприємством (що виправдовується ростом реалізації продукції та кваліфікованим керівництвом). Вивчивши минулорічний досвід було розпланово майбутні витрати, пов’язані з реалізацію та управлінням. Змінна частина цих витрат залежить від об’єму реалізованих послуг. Було встановлено, що на одну реалізовану послугу приходиться:

- 2 грн по послузі А (в т.ч. НДС 0,4 грн.),
- 5 грн по послузі Б (в т.ч. НДС 1 грн.),
- 1,5 грн по послузі В (в т.ч. НДС 0,9 грн.) таких витрат.

На основі системи реалізації продукції та організації управління було виявлено, що щомісячні постійні витрати на реалізацію і управління в середньому зводяться до наступного:

Таблиця 3.5 – Загальні витрати підприємства і витрати на управління

Витрати загальні і на управління	Значення показника, грн	В тому числі НДС
Заробітна плата управляючих	220000	0
Обслуговування офісу	15000	270
Експертиза і сертифікація	150000	900
Транспортні (менеджерів) витрати	184000	0
Непередбачені витрати	16000	0
Відрядження	1500	0
Телефонні витрати	5000	0
Страховка	4000	240
Інше	3000	0
Затрати на реалізацію:		
Реклама	146000	10000
Зарплата торгового штату	3300	0
Презентації	3300	0

Також в бюджеті потрібно врахувати рішення, прийняте на зборах менеджерів. Був прийнятий план рівномірного розвитку компанії, згідно з яким в 2024 році передбачена закупка нового обладнання на суму 1550000 грн., з розрахунком в січні – 900000 грн і в лютому – 650000 грн. Крім того, необхідно врахувати рішення останніх зборів і виплатити дивіденди в розмірі 60000 грн, за рік, рівними частинами по кварталам з виплатою в січні, квітні, червні та жовтні.

Розглянемо, можливі сценарії подій. Визначили, що маркетологи припускають зниження об’єму продажів на 5-10%, а також ймовірне зниження цін на послуги на 5% від запланованих значень, особливо при холодному весінньо-літньому періоді. Також у випадку введення нових акцизів на імпортні частини та росту цін на частини вітчизняного виробництва можливе підвищення на 3-5% вартості прямих матеріалів що відобразиться на вартості послуги.

Після складання бюджету за «базовими» вихідними даними необхідно також врахувати декілька сценаріїв при несприятливих варіантах розвитку подій і оцінити, наскільки сильно впливають ці зміни на прибутковість і фінансову стійкість компанії.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення бюджетної системи підприємства

Бюджетування можна охарактеризувати як процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, що базується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності, чи напрямків діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою узгодження і досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління.

Розробка та впровадження в практику реального керування навіть невеликої кількості фінансових бюджетів пов'язано з труднощами.

По-перше, використання готових західних бюджетних технологій (з чого звичайно починають вітчизняні підприємства) складно через відсутність необхідної інформації і частої зміни в країні «правил гри» тобто законів. На протязі останніх 10 років правила статистичної звітності, бухгалтерського обліку, оподаткування змінювалися так часто, що неможна систематизувати статистику в співставному форматі. Без такої статистики важко використовувати західні підходи до бюджетування [32].

По-друге, система бюджетного управління – це не лише фінансове планування, але й фінансовий облік, контроль, аналіз. Традиційно на підприємствах облік та планування виконують різні служби, не пов'язані між собою. Тому впровадити навіть мінімальний набір на підприємстві буває досить важко.

По-третє, виходячи з невизначеності майбутнього, часто доводиться розробляти декілька варіантів бюджету – оптимістичний, песимістичний, очікуваний. Це додає роботи всім управлінцям. Але, як показує практика, через три – чотири управлінських цикли точність прогнозу фінансових результатів різко зростає. І потреба в оптимістичних і песимістичних бюджетах відпадає. Менеджери здатні зробити прогноз з точністю до декількох відсотків.

Базовою ланкою бюджетування на підприємстві є операційні бюджети, які трансформують та формалізують кількісні показники у вартісні й характеризують перспективні надходження і використання фінансових ресурсів підприємства. Основна частина операційних бюджетів прямо чи опосередковано впливає на кінцевий показник, й перш за все показники доходів, витрат та ефективності діяльності на кожному етапі фінансово-господарських процесів і структурних підрозділів.

Мінімальне бюджетування. З метою вдосконалення системи фінансового управління з використанням бюджетування є доцільним доповнення в частині операційних бюджетів підприємств аналітичними бюджетами, тобто такими, в яких на операційному рівні подається кластер інформації про ефективність виробничої та комерційної діяльності. Аналітичні бюджети пропонується розробляти у вигляді бюджетів постійних, змінних витрат та маржинального доходу.

Вдосконалення планової, облікової та аналітичної роботи суб’єктів господарювання є одним із найактуальніших завдань, яке постає перед системою управління, в тому числі й фінансовою, з метою підвищення ефективності діяльності та зміцнення фінансового стану підприємства. Проведене у роботі дослідження показує, що однією з важливих причин неефективного управління підприємством, зокрема фінансового, є відсутність адекватної інформаційної бази, здатної забезпечити менеджерів інформацією, яка необхідна для прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень.

При розробці бюджетів центрів відповідальності й складанні звітів про їх виконання, витрати слід поділяти на контрольовані і неконтрольовані. При відсутності такого поділу виникають ускладнення щодо оцінки дій керівників центрів відповідальності, суттєво послаблюється мотивацій менеджерів середнього й нижнього рівнів управління.

Для отримання більш суттєвого ефекту від впровадження бюджетного планування краще вводити його на великих підприємствах, як і запропоновано в даній роботі на прикладі АК «УкрПромБуд», саме тому, що такі підприємства мають значну кількість різних підрозділів й відділів, які можна класифікувати як центри відповідальності. Це дає змогу складати не тільки бюджет підприємства в цілому, а й окремих підрозділів (центрів відповідальності), що дасть можливість краще враховувати в зведеному бюджеті підприємства інтереси всіх структурних підрозділів, та більш точно розподілити грошові кошти на потреби як кожного підрозділу, так і підприємства в цілому. Це необхідно, тому що, коли бюджет розробляється окремо менеджерами вищого рівня, вони не оцінюють об’єктивно потреби менших структурних підрозділів, що призводить до невірного розподілення всього бюджету підприємства.

Також, для підвищення ефективності бюджетної політики краще складати бюджет не більш короткі періоди, не на рік, а на кожні півроку, квартал місяць та ін.. Зменшення періоду на який розробляється бюджет, дає змогу більш детально відобразити всі статті доходів та видатків, а також відбуватиметься постійне порівняння реальних шляхів господарської діяльності підприємства з запланованими при розробці бюджету. Це дає змогу постійно і безперервно коригувати процес господарювання та змінювати управлінські рішення виходячи з ситуації яка склалася на даний момент під впливом зовнішніх факторів.

Таким чином, бюджетування відіграє роль елементу контролінгу в системі прийняття управлінських рішень процесу управління підприємством.

У роботі уточнено та узагальнено чотири основні етапи розробки та впровадження процесно-орієнтованого бюджетування, з метою підвищення ефективності результатів фінансово-господарської діяльності підприємства: перший етап пов'язаний з розробкою загальних стратегічних цілей підприємства та їх узгодження з тактичними цілями; другий етап – діагностика існуючої організаційної структури, інформаційної системи, систем планування та контролю; третій етап полягає у проєктуванні й затвердженні змін організаційної структури, визначенні центрів відповідальності, в розрізі яких буде здійснюватися бюджетування і формування фактичної облікової та аналітичної інформації, консолідації бюджетів у загальну систему бюджетів, побудові системи контролю аналізу відхилень бюджетних показників від фактичних результатів; останній, четвертий етап пов'язаний з навчанням спеціалістів, керівників центрів відповідальності й вищого рівня менеджменту, а також з безпосереднім впровадженням бюджетування.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі розглянуто проблему інформаційного забезпечення бюджетування. Висвітлено основні проблеми інформаційного забезпечення, з якими зіштовхується менеджер при розробці фінансових планів та безпосередньо бюджетуванні.

Визначено основні вимоги, що висуваються до інформації. Також розроблено структурну схему інформаційної бази фінансового менеджменту. У даному розділі складено бюджет авіаційного підприємства АК «УкрПромБуд».

Дані рекомендації щодо впровадження, використання та покращення ефективності використання бюджетного методу управління як системи контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства. Розкрито основні проблеми які виникають при в провадженні бюджетування на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Перехід підприємств до роботи у нових економічних умовах викликав суттєве збільшення вимог до якості системи фінансового планування. А так як існуючі методи та процедури планування не відповідають сучасним умовам фінансового-господарської діяльності, інформаційний вакуум, безперервні та здебільшого непередбачувані зміни в економічній, політичній та соціальній сферах призвели до того, що розроблені плани швидко втрачають свою значущість у зв'язку з тим, значно розбігаються з мінливою дійсністю. В таких умовах господарювання необхідно використовувати такі підходи до управління підприємством, які ґрунтуються на стратегічному та оперативному плануванні всіх видів діяльності, аналізі та контролі за виконанням планів, що і запропоновано у даній роботі. Такий підхід дає досягти зростання економічної ефективності й зміцнення фінансової стійкості підприємства, що досягається за допомогою координації діяльності всіх структурних підрозділів, направленої на досягнення кількісно й якісно визначеного кінцевого результату діяльності.

В дипломній роботі розглянуті теоретичні, методологічні і практичні питання моделювання процесно-орієнтованого бюджету підприємства. На основі введеної класифікації бюджетів підприємства, дослідження ієрархічної структури та існуючих підходів до формування системи бюджетів сформульована концепція процесно-орієнтованого бюджету підприємства, яка базується на проєктно-орієнтованому підході до формування системи бюджетів, оперативному аналізі й контролі за їх виконанням та забезпеченню ефективного розподілу та використання ресурсів. Переваги використання таких методів дозволяють заздалегідь виявити негативні тенденції та причини дестабілізації для прийняття відповідних корегуючих рішень.

У результаті дослідження встановлено, що процесно-орієнтований підхід до бюджетування забезпечує більш ефективне використання ресурсів підприємства, підвищує прозорість управлінських рішень та сприяє

досягненню стратегічних цілей. Запропонована модель процесно-орієнтованого бюджетування дозволяє оптимізувати витрати, забезпечити контроль за виконанням бюджетів на кожному етапі бізнес-процесів і підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Визначені основні обмеження моделі бюджетування, які дозволяють визначити доцільність її використання в різних умовах фінансово-господарської діяльності підприємства. Прогнозована постійна складова має тенденцію до росту, що як видно з рівняння регресії, обумовлено збільшенням витрат на маркетинг та збільшенням цін на продукцію.

На основі аналізу стандартної системи контролю бюджету та методів, що використовуються на підприємстві АК «УкрПромБуд» розроблені рекомендації щодо вдосконалення бюджетної системи підприємства.

Отже, впровадження процесно-орієнтованого бюджетування є важливим інструментом удосконалення системи управління підприємством, оскільки воно поєднує фінансові показники з результативністю бізнес-процесів, забезпечуючи стабільний розвиток і конкурентоспроможність. Проведене дослідження підтверджує, що моделювання процесно-орієнтованого бюджету є дієвим механізмом підвищення ефективності управління. Такий підхід дозволяє не лише контролювати витрати, а й аналізувати їх у розрізі процесів, що створює основу для стратегічного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми економіки. *Фінанси України*. 2016, №11. С. 152-154.

2. Алєксєєв І.В., Мороз А.С., Романів Є.М., Хома І.Б. Фінансовий аналіз: техніка розрахунків та моделювання економічних ситуацій: навч. посібник. Львів: Видавництво «Бескид Біт», 2003. 152 с.

3. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*, 2004, №3. С. 97-109.

4. Буряк Л.Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навч. – метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2022. 84 с.

5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ : 2023. 504 с.

6. Варналій З. С. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

7. Вініченко М.М. Технологія бюджетування як засіб управління матеріальними та фінансовими ресурсами підприємства: автореф. дис. к.е.н.

8. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 408 с.

9. Внутрішньофірмове фінансове планування та прогнозування URL: http://www.vuzlib.net/fm_P/11-4.htm/ (дата звернення - 22.10.2025)

10. Глущевський В.В., Хорошун В.В., Ільченко Є.В., Ільченко С.В., Мірошніченко А.В. Управління процесами моніторингу складських запасів економічних агентів на базі інформаційних систем. *Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів україни*: матер. III Всеукр. наук.-практ. конф. за участю молодих науковців, 17-20 жовт. 2023 р. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. С. 416-417. URL: http://surl.li/suufad (дата звернення - 20.10.2025).

11. Гончар О. Планування розвитку підприємства: сучасний підхід. Проблеми планування в ринкових умовах: зб. матеріалів XVI Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Полісся, 2017. С 40–41.

12. Гриб С.М. Фінанси підприємств в таблицях і схемах: навчальний посібник. Львів : «Магнолія», 2017. 224 с.

13. Гриньова В.М., Коюда В.О. Фінанси підприємств: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання-Прес, 2020. 424с.

14. Данченко О.Ю. Порівняння методів бюджетування: традиційне, гнучке та процесне. *Економічний вісник НГУ*. 2016. № 1. С. 37–43.

15. Іванова Н.Ю. Аналіз беззбитковості виробництва: теорія та практика : навчальний посібник. Київ : Лібра, 2022. 72 с.

16. Задерецька Р.І. Теоретичні основи застосування бюджетування залучення коштів на підприємстві. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 2011. С. 608–610.

17. Костецька Н.І. Теоретичні основи планування підприємства. Сталий розвиток економіки. 2016. № 1. С. 91–96.

18. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Підручник. Київ : Академвидав, 2013. 414 с.

19. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Бюджетування на підприємстві : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2008. 312 с.

20. Малиш Н.А. Моделювання економічних процесів ринкової економіки: навч. посіб. Київ : МАУП, 2019.120 с.

21. Мачкур А.Є., Лещій Л.А. Вісник Національного університету «Львівська політехніка» № 577. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : 2017. 507с.

22. Михайлюк Н.В. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. Львів: Новий світ-2000, 2021. 620 с.

23. Орлов О.О., Рясних Є.Г. Інновації у плануванні на основі концепції маржинального доходу : монографія. Львів : Новий світ-2000, 2019. 160 с.

24. Панков В.А. та ін. Контролінг і бюджетування фінансово – господарської діяльності підприємства. Київ : 2017. 138 с.

25. Панков В.А., Єлецьких С.Я., Михайличенко Н.М. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 112 с.

26. Пар'єва О.О. Методики бюджетування інноваційної діяльності підприємств: вітчизняний та зарубіжній досвід. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 266–270.

27. Пономаренко О.І. Сучасний економічний аналіз. Київ : Вища шк., 2018. 207 с.

28. Райко Д.В. Розробка економіко-математичної моделі формування бюджету інформаційної взаємодії підприємства з партнерами і споживачами. *Вісник Запорізького національного університету*. Запоріжжя: ЗНУ, 2010. №2(6). С. 144-150.

29. Структура зведеного бюджету підприємства URL: http://www.vuzlib.net/fm_P/11-4.htm (дата звернення - 20.10.2025)

30. Сучасні концепції менеджменту : навчальний посібник / За ред. д-ра екон. наук., проф. Л.І. Федулової. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 536 с.

31. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз : Київ : Каравела, 2019. 280 с.

32. Тарасюк Г.М. Планування комерційної діяльності : навч. посібник. Київ : Каравела, 2015. 400 с.

33. Тупкало В.М., Тупкало С.В. Методичний підхід до реалізації процесно-орієнтованого бюджетування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2014. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/122/121/. (дата звернення - 25.10.2025)

34. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. / За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. Київ : 2022.

35. Цигилик І.І., Кропельницька С.О., Мозіль О.І. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства : навчальний посібник. Центр навчальної літератури, 2020. Київ : 123с.

36. Яковлєв Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 318с.

37. Ярема О.Р. Моделювання економіки: конспект лекцій. Львів: ЛНУ ім. І. Франка. 2019. С. 192. URL: http://surl.li/bexzrp (дата звернення - 24.10.2025).

38. Rhonda M. Abrams. Successful business plan: secrets and strategies. Palo Alto : ThePlanningshop, 2013. 417 p.

39. Garrett Sutton. Writing Winning Business Plans: How to Prepare a Business Plan that Investors Will Want to Read and Invest In. Great Britain: RARI Press, LLC, 2012. 210 p.

40. Kavanagh S.C. Zero-base budgeting: modern experiences and current perspectives. Government Finance Review. 2012. Vol. 28. № 2. P. 8–14.

41. Kaplan R.S., Anderson S.R. Time-Driven Activity Based Costing. Harvard Business Review. 2014. № 11. P. 131–138.