

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність, принципи, функції та задачі бюджетування

Планування є засобом досягнення цілей. У сучасних умовах планування стає центральною ланкою управління. Ринок не відкидає планування. Навпаки, в конкурентній боротьбі виходити на ринок з своєю продукцією без заздалегідь продуманого плану неможливо.

Фінансове планування – це управління процесами створення, розподілу, перерозподілу та використання фінансових ресурсів підприємства, яке реалізується в деталізованих фінансових планах [33, с.5].

В невеликих компаніях фінансове планування зазвичай зводиться до складання кошторису доходів і витрат. І це нормально. Якщо колектив співробітників і обороти невеликі, а також якщо фірма займається виробництвом або торгівлею якимсь одним товаром, то складання детальних бюджетів може тільки ускладнити роботу і уповільнити процес ухвалення рішень. Але як тільки підприємство починає рости, грошові потоки стають менш керованими, прибуток - непередбачуваним. Приходить час зайнятися бюджетуванням [13, с.20].

Сам процес планування являє собою прийняття рішень щодо майбутніх цілей підприємства і способів їхнього досягнення. Результатом процесу планування є система планів, що мають кількісну і якісну оцінку.

З точки зору тривалості періоду, до якого відноситься план, що розробляється, можна виділити три рівні планування: стратегічний, тактичний, оперативний (поточний). Відмінності між ними визначаються можливостями варіювань різних ресурсів, строками прогнозування результатів та особливостями господарської діяльності підприємства [38.,с.36].

Стратегічне планування здійснюється на довгострокову перспективу і має на увазі формулювання цілей, задач, масштаби і сфери діяльності підприємства на якісному рівні або у вигляді доволі загальних кількісних орієнтирів.

Тактичне планування здійснюється на середньострокову перспективу (1-5 років) та визначає ресурси, необхідні підприємству для вступу на обраний стратегічний шлях. Звичайно здійснюється в формі бізнес-планування або інвестиційного проектування.

Оперативне планування охоплює поточну діяльність підприємства і має горизонт не більше одного року Здійснюється в формі бюджетування [38.,с.38].

Діяльність підприємства, пов'язану з плануванням, можна поділити на ряд етапів (кроків):

1. Стратегічний аналіз інвестиційних можливостей і джерел фінансових ресурсів, якими володіє підприємство. Цей етап містить у собі вивчення декількох альтернативних варіантів розвитку підприємства на рік і більш віддалену перспективу.
2. Прогнозування наслідків прийнятих рішень з метою уникнення негативних результатів від непогодженості між поточними і майбутніми управлінськими рішеннями. Цей етап являє собою частину довгострокового планування, дозволяє оцінку найбільш ймовірних подій і допомагає знизити комерційні ризики. Виключити усі види ризиків неможливо навіть за допомогою самого грамотного прогнозування.
3. Процес безпосереднього планування, коли обґрунтовують обраний варіант із ряду можливих рішень, що виражає стратегічну мету, втілену в конкретні плани. На цьому етапі економічні служби підприємства втілюють обрані стратегічні цілі в конкретні плани, що мають кількісну і якісну оцінку. Процес планування включає:
  - ✓ розробку плану потреб підприємства у фінансових ресурсах на капітальні інвестиції, інновації, поповнення оборотного капіталу, рекламу тощо;
  - ✓ визначення структури джерел фінансування запланованих заходів – як внутрішніх, так і зовнішніх. У плані обов'язково потрібно дотримуватись оптимальних пропорцій між власними і позиковими джерелами, вкладеннями в основний, оборотний капітал тощо;

- ✓ розробку плану розміщення і використання засобів усередині підприємства;
- ✓ визначення процедури бюджетування як бази для фінансування поточних фінансово-експлуатаційних потреб і інвестиційних проектів.

4. Процес бюджетування чи технології обліку, планування і контролю за рухом коштів, формуванням фінансових результатів і оцінки наслідків прийнятих рішень. На цьому етапі планування здійснюють бюджетування – процес розробки різних оперативних бюджетів. Бюджетування виражає основний зміст сучасної технології фінансового планування. Воно здійснюється таким чином, щоб мати можливість у єдиному інформаційному форматі розробляти і контролювати виконання плану, оперативно оцінювати відхилення фактичних показників від планових. Цей процес оперативного прийняття управлінських рішень і корегування поточних дій виражає основну вимогу ефективності системи управління фінансами у динамічному економічному середовищі. Отже, процес планування – це безупинний цикл із прямого (від розробки стратегії до складання планів і контролю за їхнім виконанням) і зворотного (від оцінки результатів виконання і до корегування планів) зв'язків. Кінцевий результат процесу планування – це розроблена система довгострокових, поточних і оперативних планів. План включає основні параметри діяльності підприємства в цілому, його підрозділах та філіях, які мають бути досягнуті до кінця планового періоду. Процес планування трудомісткий. Він вимагає значних зусиль усіх фахівців і менеджерів підприємства. Тільки за цих умов можна досягти конкретної стратегічної мети діяльності підприємства [2].

Як показує практика, підприємства, які мають складну виробничу структуру, мають гостру потребу в оперативній економічній і фінансовій інформації, що дозволяє оптимізувати витрати і фінансові результати, приймати обґрунтовані управлінські рішення. На жаль, прийняті керівництвом рішення щодо подальшого розвитку та організації виробництва не обґрунтовані відповідними розрахунками і, як правило, носять інтуїтивний характер. Однією з основних причин такого явища є відсутність на підприємстві стратегії, чітко визначених цілей і критеріїв. Відсутність

у керівництва чіткого розуміння цілей, складність орієнтації в ринкових умовах, приводить до ігнорування планування і до першочергового вирішування поточних справ. Крім того, існуюча форма і зміст планової інформації, а також оперативність її надання часто не дозволяють використовувати її для цілей управління.

Нечіткі цілі і відсутність технології планування приводять до того, що працівники планово-економічних та фінансових служб складають документи, на основі яких важко приймати оперативні рішення по управлінню фінансами і в цілому економікою підприємства.

В умовах ринку виходом з такого положення є організація на підприємстві системи фінансового планування. Фінансовий план дає чітке розуміння і можливість обґрунтування та оцінки різних варіантів досягнення поставлених цілей, з подальшим вибором оптимальних згідно заданих критеріїв (прибутку, надходжень грошових коштів, структури балансу і т.д.). Відновлення планування на новій основі дозволяє керівникам чіткіше розуміти цілі діяльності підприємства та коректувати відповідні бюджети. При цьому значно підвищується точність планування.

Планування і контроль результатів діяльності підприємства стали неможливими без формування бюджету як основного інструменту гнучкого управління підприємством, який забезпечує повною та точною і своєчасною інформацією вище керівництво. У бюджеті підприємства віддзеркалюються результати планування і контролю у вигляді планових, очікуваних і фактичних даних і відхилення фактичних показників від планових. За допомогою бюджету розробляють стратегію ефективного розвитку промислового підприємства в умовах конкуренції і нестабільності, аналізують та здійснюють контроль за діяльністю підприємства. Тому бюджет служить важливим інструментом управління при розробці заходів по досягненню цілей підприємства.

Ефективність бюджетування в значній мірі залежить від розуміння його суті і задач. Тому спочатку треба з'ясувати, що ж таке бюджетування взагалі і навіщо воно потрібно для системи оперативного фінансового планування. Вирішенню цих питань і присвячена дипломна робота.

Бюджетування – це процес розробки, затвердження і виконання бюджету підприємства. Бюджет підприємства відображає основні планові показники його діяльності, які залежать від тих цілей, які ставить перед собою компанія. Сам по собі бюджет, як документ, в принципі, нікому не потрібний. Бюджет потрібний, щоб його виконувати. Затверджений бюджет – це керівництво до дії. Контроль виконання бюджету дозволяє аналізувати ефективність діяльності підприємства і ступінь досягнення поставлених цілей, при цьому всі відхилення фактичних показників від планових повинні бути чітко обґрунтовані. Система бюджетування дозволяє направляти і контролювати процес розвитку організації.

В основі побудови системи бюджетів підприємств повинні лежати науково – обґрунтовані принципи, тому що вони визначають характер та зміст діяльності підприємства, створюють умови для його ефективною діяльності і зменшують можливість впливу негативних факторів на процес виробництва і реалізації продукції.

Бюджет на підприємстві має бути. Це інструмент поліпшення діяльності, яким ніколи не пізно оволодіти. Бюджет насправді - це путівна мапа, з якою звіряються, щоб зрозуміти чи не збилося підприємство з правильного шляху. Виміряти правильність діяльності підприємства можна тільки звіряючи отримані фінансові результати з бюджетом. З бюджетом порівнюються квартальні чи річні прибутки та витрати і в такий спосіб контролюють діяльність підприємства.

Технологія бюджетування давно стала невід'ємною частиною системи управління західних компаній і набуває всього більшого поширення у вітчизняній практиці. Система бюджетного управління потрібна, перш за все, власникам компанії і її топ-менеджменту. Вона дозволяє ефективно управляти компанією шляхом постановки конкретних цілей, планування, здійснення контролю на основі затверджених планів, аналізу результатів і зіставлення їх з плановими показниками, виявлення причин відхилень і ухвалення рішень, що знімають ці розбіжності. В центрі уваги акціонерів і вищого керівництва підприємства знаходиться ряд ключових показників його діяльності, званих цільовими показниками. Як правило, це віддача на вкладений капітал, прибутковість активів, продуктивність праці і ін..

Ці індикатори показують, наскільки успішно діє підприємство. У розроблених і затверджених бюджетах відбиваються не тільки бажані керівництвом компанії показники, але і реальна потреба в ресурсах, необхідних для їх здійснення. Порівняння планових цільових показників з досягнутими дає можливість ухвалювати обґрунтовані рішення про те, в які напрями доцільно інвестувати фінансові ресурси, від яких видів продукції слід відмовитися, які структури підприємства працюють неефективно і вимагають уваги вищого керівництва [23].

Основні переваги системи бюджетного управління полягають в наступному:

- ✓ Встановлення безпосереднього зв'язку цільових показників з планами, направленними на їх досягнення.
- ✓ Встановлення відповідності між планами і фактичними результатами.
- ✓ Можливість оперативного контролю відхилень і виявлення їх причин.
- ✓ Узгодження різних напрямів діяльності, підрозділів і проектів на основі єдиного скоординованого плану (бюджету).
- ✓ Розмежування відповідальності між керівниками різних напрямів і рівнів організаційної ієрархії за результати і їх адекватна мотивація.
- ✓ Оцінка і порівняння ефективності різних напрямів бізнесу, підрозділів, продуктів.
- ✓ Оперативне прогнозування забезпеченості підприємства грошовими коштами, поліпшення ліквідності.
- ✓ Оперативне управління ресурсами підприємства, оборотними коштами, запасами, підвищення ефективності їх використання [23].

Сучасними дослідниками обґрунтовуються різні підходи до визначення понять «бюджет» та «бюджетування». Дані трактувань дослідників узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність понять «бюджет» та «бюджетування» у дослідженнях науковців

Автор	Визначення	Джерело
Волкова О.М.	Бюджетування – процес узгодженого планування та управління діяльністю організації за допомогою бюджетів та економічних показників, які дозволяють визначати внесок кожного підрозділу та кожного менеджера у досягнення спільних	Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 272с.

	<p>цілей.</p> <p>Бюджет – кількісно деталізований план діяльності організації в цілому і її окремих сегментів, направлений на досягнення цілей організації.</p> <p>Бюджет – документ, в якому містяться планові показники діяльності організації на найближчу (операційну) перспективу.</p>	
Хоуп Д.	<p>Бюджетування – практика підготовки, передачі, а також узгодження бюджету між одним рівнем організації та іншим.</p> <p>Бюджет – виражений у фінансових термінах план, основа для контролю ефективності, розподілу ресурсів, витратних повноважень, а також зобов'язань по досягненню фінансових результатів.</p>	Хоуп Джереми, Фрезер Робин. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 256с.
Карпов О.	<p>Бюджетування – процес регулярного планування, обліку, контролю та аналізу фінансово-економічного стану компанії.</p> <p>Бюджет – документ, який надає в систематизованій формі показники, які характеризують відповідний об'єкт бюджетування.</p>	Карпов А.Е. Бюджети-рование как инструмент управления. – М.: Результат и качество, 2005. – 400с.
Ковтун С.	<p>Бюджетування– технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів та витрат, які отримуються від бізнесу на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати прогнозні та отримані фінансові показники.</p> <p>Бюджет – фінансовий план, що охоплює всі сторони діяльності підприємства і дозволяє співставити всі понесені витрати та отримані результати на майбутній період часу.</p>	Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами. – Х.: Фактор, 2005. – 340с.
Д.Шим, Д.Сигелд	<p>Бюджетування – колективний процес, що дозволяє узгоджувати діяльність підрозділів у компанії та підпорядкувати її загальній стратегічній цілі.</p> <p>Бюджет – кількісний план діяльності підприємства та виконання програм, який являє собою зв'язаний набір фінансових (активи, власний капітал, доходи та витрати і т.п.) і/або натуральних (обсяг виробленої продукції або наданих услуг і т.п.) економічних показників діяльності компанії.</p> <p>Бюджет описує цілі компанії в термінах виконання конкретних фінансових та операційних задач.</p>	Джай К. Шим, Джойл Г.Сигелд. Основы коммерческого бюджетирования. – СПб.: Пергамент, 1998. – 496с.
Хруцкий В.Е. Сизова Т.В. Гамаюнов В.	<p>Бюджетування –технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів та витрат, які отримуються від бізнесу на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати прогнозні та отримані фінансові показники.</p> <p>Бюджет – фінансовий план, що охоплює всі</p>	Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы

	сторони діяльності організації і дозволяє співставити всі понесені витрати та отримані результати у фінансових термінах на майбутній період часу в цілому та по окремим підперіодам.	и статистика, 2005. – 400с.
Дронченко О.	Бюджет – це план на певний період в кількісних (зазвичай грошових) показниках, складений з метою ефективного досягнення стратегічних орієнтирів. Бюджетування – це безперервна процедура складання і виконання бюджетів.	Дронченко О.Б. Принципы эффективного бюджетирования. Финансовый директор. – 2002. - №5
Білик М.Д.	Бюджет – це насичений кількісними показниками документ, відповідно до якого підприємство веде свою господарську діяльність. Бюджетування – це процес складання і реалізації даного документа в практичній діяльності підприємства.	Білик М.Д. Конспект лекцій по дисципліні «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання»
Савчук В.П.	Бюджетування – це процес планування майбутньої діяльності підприємства, результати якого оформлюються системою бюджетів.	Савчук В.П. Управление финансами предприятия. – М.: Бинум. Лаборатория знаний, 2003. – 480 с.

Тобто, підсумувавши всі вищевказані визначення, можна сказати, що бюджети – це плани діяльності підприємства і різних його структурних одиниць, виражені у фінансових показниках. Основне призначення бюджетів – це підтримка рішення трьох управлінських завдань: прогноз фінансового стану; порівняльний аналіз запланованих і фактично отриманих результатів; оцінка і аналіз виявлених відхилень. Таким чином, бюджети тільки інструменти корпоративного управління. Наявність якихось бюджетів ще не означає, що ними можна ефективно користуватися, або що вони реально «працюють» в контурі управління підприємством.

Головна ціль ведення системи бюджетування – досягнення цілей самої організації [6, с.47]. Бюджетування виконує наступні функції:

1. Бюджети служать інструментом поточного (короткострокового) планування.
2. Бюджети служать засобом контролю і оцінки результативності діяльності.
3. Бюджети дають критерії оцінки роботи менеджерів.
4. Бюджети служать засобом мотивації.
5. Бюджети формують комунікаційне середовище.



6. Система бюджетування сприяє підтримці та посиленню координації між підрозділами.

7. Бюджетування є засобом навчання менеджерів [6., с.49].

Перелік задач, які повинна вирішувати система бюджетування [33, с.6]:

- ✓ Аналіз і синтез бізнесу – включають в себе осмислення бізнесу, постановку цілей розвитку і аналіз альтернатив;
- ✓ Фінансовий облік – вимагає враховувати та обдумувати дії, що сталися раніше, і цим допомагає приймати вірні рішення в майбутньому;
- ✓ Фінансове планування – передбачає складення більш або менш детальних планів, і, цим самим, дає можливість обдумувати майбутнє;
- ✓ Фінансовий контроль – дає можливість порівнювати поставлені цілі і отримані результати, виявляти слабкі та сильні сторони бізнесу;
- ✓ Мотивація – забезпечує участь різних менеджерів у виробленні планів, ясність цілей, покарання за зрив, заохочення за виконання;
- ✓ Комунікативність – узгодження планів підрозділів, пошук компромісів, закріплення відповідальності виконавців, координація функціональних блоків планування [33, с.6].

Що стосується принципів побудови системи бюджетного управління, то різні автори мають різні трактування щодо такої класифікації.

Отже, бюджетування – це технологія управління бізнесом на всіх рівнях компанії, що забезпечує досягнення її стратегічних цілей за допомогою бюджетів, на основі збалансованих фінансових показників. Вище наведено тільки найзагальніші положення концепції бюджетного управління. Насправді не існує яких-небудь обов'язкових вимог до того, як потрібно використовувати бюджети для управління підприємством. На відміну від бухгалтерського обліку, тут немає затверджених рекомендацій і правил. Впровадження технології бюджетного управління – це творчий процес, в якому слід керуватися розумінням «механізмів» управління, знанням власного бізнесу і здоровим глуздом [25].

Також існує така класифікація принципів процесу бюджетування: єдність, координація, участь, безперервність, гнучкість, точність, пристосування до потреб ринку, повнота, відповідальність і матеріальна зацікавленість:

- ✓ принцип єдності, передбачає що планування повинно мати системний характер і являє собою сукупність взаємозв'язаних елементів, які розвиваються в одному напрямку заради спільної мети;
- ✓ принцип координації, який виявляється в тому, що неможливо планувати діяльність одного підрозділу фірми без взаємозв'язку з іншими підрозділами і всілякі зміни в планах однієї структурної одиниці повинні відобразитись в планах інших;
- ✓ принцип участі означає, що кожен структурний підрозділ та кожен спеціаліст компанії незалежно від посади, яку він займає і виконуваних ним обов'язків приймає участь в складанні бюджетів підприємств;
- ✓ принцип безперервності відображається в тому, що планування повинно здійснюватись систематично в межах встановленого циклу і розроблені плани повинні безперервно змінювати один одного;
- ✓ принцип гнучкості тісно пов'язаний з попереднім принципом і проявляється в тому, що надає планам можливість змінюватись при виникненні непередбачених обставин;
- ✓ принцип точності, передбачає, що плани підприємства повинні бути конкретизовані і деталізовані до такої степені, до якої дозволяють зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства;
- ✓ принцип пристосування до потреб ринку – важливо враховувати кон'юнктуру ринку і залежність підприємства від наданих кредитів;
- ✓ принцип повноти полягає в тому, що розроблення бюджету має охоплювати всі сторони діяльності та усі підрозділи підприємства. На підприємстві можуть розроблятися різні види бюджетів;
- ✓ принцип відповідальності, концентрується виключно не величинах, які піддаються впливу і передбачає передачу кожному підрозділу відповідальності

за виконання його частини бюджету разом з повноваженнями втручання в необхідному випадку в ситуації з відповідними коригуючими заходами.

Застосування в практичній діяльності підприємств вище приведених принципів складання бюджетів дозволить значно покращити якісні параметри їх діяльності.

Процес бюджетування охоплює наступні етапи [21]:

1. Постановка цілей. На цьому етапі необхідно відповісти на питання: "Що необхідно зробити?" і "Яких показників потрібно досягти?". Відповіді на ці питання містяться в стратегії підприємства. Виходячи з довгострокових планів компанії, її керівники визначають основні завдання і цільові показники на найближчий рік: які результати повинні бути отримані у виробництві і збуті продукції; які нові продукти або послуги повинні бути випущені на ринок; які інвестиційні проекти повинні бути реалізовані. Ці і інші цільові установки служать початковими даними для підготовки проекту бюджету підприємства.
2. Планування. На цьому етапі менеджери компанії розробляють бюджети збуту і виробництва продукції(товарів,послуг), бюджети окремих підрозділів і проектів. Ухвалення менеджером відповідальності за виконання бюджетних показників спонукає його економно і дбайливо використовувати необхідні для цього ресурси і стимулює до досягнення якнайкращих результатів своєї діяльності. В результаті компанія отримує найбільш реалістичні прогнози своєї діяльності і надійну команду, орієнтовану на їх якнайкраще здійснення. Потім проводиться коректування планів, розробляються додаткові версії бюджетів, що передбачають оптимістичні і песимістичні прогнози різних чинників, що роблять вплив на результати діяльності компанії [21].
3. Контроль виконання. Цей етап є своєрідним моніторингом фінансового стану підприємства. Процес контролю виконання бюджету починається ще з розробки бюджету, якому передують робота по збору і аналізу необхідних даних. При розробці бюджетних форм слід передбачати їх максимальну сумісність зі звітами, щоб процедура контролю була максимально зручною: після реалізації бюджету замість планових форм (основних бюджетів) з'являються відповідні звіти, які повинні успадковувати формат бюджетних таблиць. Важливо

виробити гармонізацію між системою обліку і системою бюджетування, інакше, бюджет залишиться лише планом, а перевірити його фактичне виконання буде неможливо. Зіставлення планових і фактичних значень є ключовим елементом системи контролю виконання бюджету. Потім настає стадія аналізу результатів контролю [28, с.38].

4. Ухвалення рішень по відхиленнях. Аналіз виконання бюджетів дозволяє менеджерам застосовувати систему управління по відхиленнях, коли увага менеджера концентрується на показниках, які мають значні відхилення від планових. Аналізу також піддаються відмінності між бюджетними даними і даними інших підрозділів або підприємств, середньогалузевими даними. Не менш важливий також і аналіз тенденцій показників в часі. Таким чином, будучи кількісним вираженням цілей, стратегій і намічених заходів щодо їх реалізації, кількісним вираженням плану, бюджети підприємства забезпечують інформаційну базу аналізу включених в них економічних показників. В процесі бюджетування розраховується прогностичний фінансовий стан організації. Якщо результуючі фінансові показники, розраховані на основі системи бюджетів (такі, як ліквідність, прибуток, рентабельність і ін.), незадовільні, то проводиться аналіз впливу на фінансовий стан основних параметрів бюджетів і закладених в них нормативів при їх зміні [4].

Після затвердження бюджету компанії він стає основою для поточного управління на весь період його дії. Для зіставлення фактично досягнутих результатів з планами, на підставі даних управлінського обліку формується фактичний бюджет компанії. Звичайне підведення підсумків і порівняння їх з планами проводиться щомісячно. Значущі відхилення фактичних результатів від плану повинне служити сигналом, який спонукає керівництво компанії до ухвалення рішень: застосувати заходи персональної відповідальності до менеджерів, що не забезпечили виконання планів; перерозподілити ресурси з метою усунення виявленого відхилення; скоректувати плани з урахуванням нових обставин; переглянути цілі, покладені в основу планування в зв'язку зміною ситуації [21].

## 1.2. Види бюджетів та їх характеристика

Існує багато різновидів бюджетів, створених залежно від структури і розміру організації, розподілу повноважень, особливостей діяльності і т.п.

До двох основних, «ідеологічно» відмінних типів бюджету слід віднести бюджети, побудовані за принципом «від низу до верху» і «зверху вниз». Перший варіант передбачає збір і фільтрацію бюджетної інформації від виконавців до керівників нижнього рівня і далі до керівництва компанії. За такого підходу багато сил і часу, як правило, витрачається на узгодження бюджетів окремих структурних одиниць. Крім того, досить часто представлені «знизу» показники сильно змінюються керівниками в процесі затвердження бюджету, що у разі необґрунтованості рішення або недостатньої аргументації може викликати негативну реакцію підлеглих. Надалі така ситуація нерідко веде до зниження довіри і уваги до бюджетного процесу з боку менеджерів нижнього рівня, що виражається в недбало підготовлених даних або свідомому завищенні цифр в первинних версіях бюджету.

Цей вид бюджетування широко поширений в Україні зважаючи на як невизначеності перспектив розвитку ринку в цілому, так і небажання керівництва займатися плануванням - на жаль, для великої частини українських топ-менеджерів стратегічне планування до цих пір залишається лише гарним іноземним терміном.

Другий підхід вимагає від керівництва компанії чіткого розуміння основних особливостей організації і здатності сформулювати реалістичний прогноз хоч би на даний період. Бюджетування зверху "вниз" забезпечує узгодженість бюджетів окремих підрозділів і дозволяє задавати контрольні показники по доходах, витратах і т.п. для оцінки ефективності роботи центрів відповідальності.

В цілому бюджетування «зверху вниз» є переважним, проте на практиці, як правило, застосовуються змішані варіанти, що містять в собі риси обох варіантів. Питання лише в тому, який підхід переважає.

Є ще декілька варіантів класифікації бюджетів.

Довгострокові і короткострокові бюджети. В західній практиці довгостроковим бюджетом вважається бюджет, складений на термін 2 року і більш, а короткостроковим - на період не більше 1 року. Природно, зараз в Україні достовірність трьох -, п'яти і вже тим більше - десятирічних бюджетів є невисокою. По різних думках, «горизонт прогнозування» на даний момент в Україні складає від півроку до півтора-двох років. Таким чином, представляється цілком раціональним вважати короткостроковими бюджетами квартальні і менш, а довгостроковими - від півроку до року [12].

Часто в компанії довгострокове і короткострокове бюджетування об'єднуються в єдиний процес. В цьому випадку короткостроковий бюджет складається в рамках розробленого довгострокового і підтримує його, а довгостроковий уточнюється після кожного періоду короткострокового планування і як би «перетікає» вперед ще на один період. Причому якщо короткостроковий бюджет, як правило, несе значно більше контрольних функцій, ніж довгостроковий, який в основному служить для цілей планування.

Постатейні бюджети. Постатейний бюджет передбачає жорстке обмеження суми по кожній окремій статті витрат без можливості перенесення в іншу статтю. Тобто якщо у вас заплановано витратити не більше \$5000 на рекламу, то більше Вам, і не дадуть, навіть якщо Ви спромоглися заощадити на відрядженнях \$15000. У західній практиці такий підхід широко використовується в урядових установах, проте нерідко застосовується і в комерційних організаціях для забезпечення жорсткішого контролю і обмеження повноважень керівників нижньої і середньої ланки. В Україні сама концепція постатейних бюджетів широко поширена в комерційних структурах, але на практиці рідко утілюється з достатньою жорсткістю [12].

Бюджети з тимчасовим періодом. Цей термін означає систему бюджетування, в якій невитрачений на кінець періоду залишок коштів не переноситься на наступний період. Цей різновид бюджету використовується в більшості організацій, оскільки дозволяє чіткіше контролювати діяльність менеджерів і витрату ресурсів компанії, запобігаючи «накопичувальним» тенденціям. До недоліків такого методу слід

віднести нерівномірність витрачання бюджетних коштів, коли в кінці періоду менеджери починають в терміновому порядку витратити залишок засобів на часто непотрібні витрати або просто неоптимальним чином, побоюючись, що у разі «недовитрати» бюджет на наступний період буде урізаний на відповідну суму. Крім того, в кінці періоду, як правило, дуже багато сил витрачається на інвентаризацію і звітність [12].

Гнучкі і статичні бюджети. В найчастіше використовуваному в Україні статичному типі бюджету цифри знаходяться незалежно від обсягів виробництва і т.п., тоді як при складанні гнучкого бюджету витрати ставляться в залежність від якогось параметра, як правило, що характеризує обсяг виробництва або продажів. Хорошим прикладом гнучкого бюджету може послужити бюджет якого-небудь концерту, коли всі статті бюджету, включаючи кількість охорони/міліції і гонорари артистів, поставлені в залежність від кількості проданих квитків. Гнучкий бюджет хороший тим, що дозволяє адекватніше оцінити ефективність роботи підрозділів, що не забезпечують продажі, а відіграють по відношенню до них підтримуючу роль [12].

На кожному підприємстві існує своя бюджетна структура, під нею розуміють систему бюджетів, що ведеться у відповідних розрізах діяльності, які формують основний бюджет (генеральний бюджет, майстер-бюджет) підприємства, що є його фінансовим планом на плановий період діяльності. Цей основний бюджет визначається положенням про бюджетування як фінансовий чисельно визначений вираз маркетингових і підприємницьких планів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Бюджет доходів та витрат (БДВ) відображає формування економічних результатів діяльності підприємства. Мета його складання – управління прибутковістю (рентабельністю) підприємства. Він показує:

1. Структуру (джерела формування) доходів підприємства.
2. Структуру витрат (напрямки витрачання коштів) підприємства
3. Обсяги доходів і витрат (сукупні, по групах статей, по окремим статтям)
4. Різницю (тобто прибуток чи збиток) між доходами та витратами за період.

На основі цих даних можна спланувати та визначити по факту статті доходів, які вносять найбільш вагомий вклад в фінансові результати, що є необхідною інформацією для розробки маркетингової політики компанії, виявити найбільш вагомі статті витрат, на які є сенс впливати з метою покращення фінансових результатів.

При постановці бюджетування однією з найбільш серйозних проблем, які приходиться вирішувати в першу чергу, є визначення форматів бюджетів. Можна сформулювати наступні вимоги до форматів бюджетів:

1. Структура бюджетного формату, тобто набір статей доходів та витрат, надходжень та списань, є індивідуальною для кожного конкретного підприємства або компанії і визначається керівництвом компанії самостійно з врахуванням специфіки бізнесу.
2. По змісту бюджети мають бути максимально наближені до міжнародних стандартів фінансового обліку.
3. По формі та структурі бюджети мають бути адаптовані до потреб податкового планування та обліку.
4. В якості окремих статей витрат повинні фігурувати ті види витрат, доля яких в обсязі продаж (загальному обороті) складає достатньо суттєву величину (не менш ніж 0,5-1,5%). Всі інші витрати повинні біти згруповані в статті «Інші витрати» [39].

Для впровадженню системи бюджетування на підприємстві необхідний ряд обов'язкових умов, без яких ця система не зможе працювати [2]:

- ✓ По-перше, підприємство повинне мати у своєму розпорядженні відповідну методологічну і методичну базу розробки, контролю й аналізу виконання зведеного бюджету, а працівники управлінських служб повинні бути досить кваліфікованими, щоб уміти застосовувати цю методологію на практиці.
- ✓ По-друге, для розробки бюджету, контролю й аналізу його виконання потрібна відповідна кількісна інформація про діяльність підприємства, достатня для того, щоб уявити собі його реальний фінансовий стан, рух товарно-матеріальних і фінансових потоків, основні господарські операції. Отже, на підприємстві



повинна існувати система управлінського обліку, що реєструє факти господарської діяльності, необхідні для забезпечення процесу складання, контролю й аналізу зведеного бюджету.

- ✓ По-третє, бюджетний процес реалізується через відповідну організаційну структуру і систему управління, що існують на підприємстві.
- ✓ По-четверте, на середніх і великих підприємствах процес розробки, контролю й аналізу виконання бюджету передбачає реєстрацію й обробку значних масивів інформації, які важко зробити вручну. У бюджетному процесі рівень оперативності і якості обліково-аналітичної роботи істотно підвищується, а кількість помилок зменшується при використанні програмно-технічних засобів.

Усі чотири складові бюджетного процесу тісно зв'язані між собою і складають інфраструктуру системи бюджетування на підприємстві [2].

Під організаційною структурою фірми розуміється її організація з окремих підрозділів з їх взаємозв'язками, які визначаються поставленими перед фірмою і її підрозділами цілями і розподілом між ними функцій. Організаційна структура передбачає розподіл функцій і повноважень на ухвалення рішень між керівниками фірми, відповідальними за діяльність структурних підрозділів, складових організацію фірми.

Взагалі структура — це розташування і зв'язок частин, складових чогось цілого. Структура організації — це сукупність її складових елементів і зв'язків між ними. Почувши словосполучення "організаційна структура підприємства", люди, як правило, в думках малюють якусь схему з квадратами-підрозділами і лініями, що показують ієрархію управління. Проте таке розуміння оргструктури — навіть не верхівка айсберга, а всього лише один з шматків льоду на його верхівці [8].

Організаційна структура направлена перш за все на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами фірми, розподілом між ними прав і відповідальності. Організаційна структура фірми і її управління не є чимось застиглим, вони постійно змінюються, удосконалюються відповідно до умов, що змінюються.

1. Організація Компанії - це і організаційна структура, і структура управління і організація бізнес - процесів. Організаційна структура включає і розподіл основних функцій підприємства, функцій менеджменту, фаз управлінського процесу, зон відповідальності по організаційних ланках, ієрархічних сходах управління, і механізми централізації/децентралізації, делегування повноважень. У англійських країнах організаційна структура - синонім структури управління підприємством. Іншими словами, організаційна структура – це головний інструмент управління, що регламентує склад, величину, розміщення, профіль діяльності, відповідальність, підлеглість виробничих і обслуговуючих підрозділів, що об'єднуються загальним апаратом управління для виконання всіх цільових функцій, зафіксованих в статуті компанії [22].

Фінансова структура створюється на базі організаційної структури. Всі підрозділи класифікуються по видах доходів/витрат, які вони несуть у процесі своєї діяльності, і їм привласнюється статус відповідного центра фінансової відповідальності (ЦФВ).

Таким чином, фінансова структура підприємства - це ієрархія центрів фінансової відповідальності, взаємодіючих між собою через бюджети.

В рамках управління по ЦФВ виконуються наступні основні функції:

- ✓ Планування. Оперативна діяльність підприємства планується у форматі бюджетів (бюджетування). Кожний ЦФВ планує свою діяльність у фінансовому вираженні по статтях, консолідація яких дозволяє сформувати відповідні бюджети для всього підприємства в цілому. Погоджений і затверджений керівництвом зведений бюджет підприємства є директивним планом розвитку на черговий оперативний період.
- ✓ Контроль. Фактичне виконання свого бюджету ЦФВ (підприємство) порівнюють із планом з метою контролю над установленими показниками й попередження несприятливого розвитку ситуації як для керівництва ЦФВ, так і для вищестоящих структур (підприємства).

- ✓ Звітність. По закінченні періоду ЦФВ готують Звіти про фактичне виконання бюджету у форматі план-фактних відхилень. Всі відхилення аналізуються, виявляються причини їхнього виникнення, готуються заходи щодо їхнього усунення (попередження).
- ✓ Мотивація. Виконання бюджету окремими ЦФВ (і підприємством у цілому) розраховано на досягнення поставлених цілей, для чого встановлюється залежність матеріальної винагороди від дотримання/порушення бюджету, що повинне мотивувати персонал (керівництво) ЦФВ домагатися точного виконання (або поліпшення) бюджетних показників.

У фінансовій структурі виділяється п'ять основних видів ЦФВ по видах доходів/витрат, за які вони несуть відповідальність:

- ✓ Центри інвестицій - є вершиною всієї фінансової структури. Вони мають право управляти не тільки оборотним капіталом, тобто відповідати за обсяг заробленого прибутку, але й можуть управляти необоротними активами (основними засобами), зокрема, здійснювати інвестиції. У цьому випадку центр інвестицій контролює окупність цих інвестицій, і в такий спосіб відповідає за рентабельність всіх активів фірми. Центром інвестицій може виступати підприємство.
- ✓ Центри прибутку - відповідають перед керівництвом сумою заробленого прибутку, тобто вони контролюють як видаткову, так і дохідну сторону своєї діяльності. Центром прибутку може виступати підрозділ, самостійно здійснює виробництво й продаж продукції в складі компанії, або все підприємство
- ✓ Центри маржинального доходу - відповідають за суми маржинального доходу, що вони приносять компанії на покриття її непрямих витрат і формування прибутку
- ✓ Центри доходу - відповідають за дохід, що вони приносять фірмі за рахунок своєї діяльності й не відповідають за зроблені витрати. Центром доходу може виступати підрозділ компанії, призначене для одержання доходу (збут), а його

витрати визначає вищестоящий підрозділ (саме воно визначає суми й напрямки здійснення витрат, наприклад, зарплата, реклама, оренда, транспорт).

- ✓ Центри витрат - відповідають тільки за зроблені витрати у своїй діяльності. Центрами витрат можуть бути функціональні служби (бухгалтерія, реклама, охорона), у чий завдання не входить одержання доходу, і виробничі підрозділи. Центри витрат є одними з основних джерел інформації при складанні бюджетів - вони визначають видаткову частину останніх.

При необхідності підприємство доповнює дану класифікацію іншими видами ЦФВ.

ЦФВ утвориться трьома способами:

- ✓ з одного підрозділу – його формують тоді, коли його функціонування є самостійним і достатнім для встановлення єдиної відповідальності за виконання як функціональних, так і фінансових обов'язків;
- ✓ шляхом об'єднання декількох підрозділів – його формують за умов об'єднання декількох підрозділів за однорідністю або взаємозалежністю;
- ✓ шляхом поділу одного підрозділу на декілька ЦФВ – є підрозділ, який своїми функціональними обов'язками виконує роботу для декількох підрозділів.

Кожний ЦФВ здійснює свою діяльність відповідно до бюджету (кошторисом) доходів і/або витрат, спланованих на поточний період.

### 1.3. Проблеми бюджетування в Україні

Вивчення вітчизняного досвіду впровадження системи бюджетування у підприємницьку практику, дає змогу зробити висновок, що її використання дозволило нейтралізувати недоліки директивного планування радянських часів, які були зумовлені зовнішніми економічними відносинами, такими як централізоване планування на основі виробничих потужностей підприємства, витратний механізм ціноутворення, відсутність фінансового планування, ефективних ринкових інструментів аналізу тощо. Як свідчить огляд літератури, позитивним досвідом щодо застосування бюджетування володіє уже достатньо

велика кількість українських підприємств.[26]

При цьому менеджери підприємств зазначають, що застосування системи бюджетування сприяє підвищенню фінансової стійкості; забезпеченню цільового використання та економії ресурсів; прийняттю обґрунтованіших управлінських рішень, ретельнішому вивченню діяльності підрозділів підприємства з точки зору надходжень та видатків тощо. Однак, деякі американські топ-менеджери пропонують відмовитись від цієї системи. Так, Дж. Хоуп, Р. Фрезер в праці “Управління за рамками бюджетів” називають такі три недоліки існуючої системи бюджетування:

- 1) бюджетування – процес трудомісткий і дорогий;
- 2) бюджетування не відповідає вимогам сучасної конкурентної боротьби, потребам керівників та операційних менеджерів;
- 3) існують величезні масштаби маніпуляції даними звітності [38, с.23].

Але, на нашу думку, існуюча методологія повинна врахувати зауваження, які відомі та спричинені сучасним ринком, а також бути адаптована до реалій конкретної галузі, в якій працює підприємство.

Варто зазначити, що 85-річний зарубіжний та 16-річний вітчизняний досвід активного використання системи бюджетування дозволяє узагальнити три групи проблем, які при цьому виникають на підприємствах:

- 1) ідеологічні, обумовлені нерозумінням ролі технології бюджетування в різних моделях управління;

- 2) проблеми, пов’язані з недосконалістю механізму її створення і впровадження:

- а) не проведена достатня методична та психологічна підготовка топ-менеджменту компанії: відсутнє ясне бачення призначення системи;

- б) потенційні користувачі системи не залучені в процес її створення;

- в) не приділяється належна увага навчанню користувачів в системі;

- г) занижується ризик відторгнення системи зі сторони персоналу компанії;

- д) не здійснюється достатній тиск на тих менеджерів, які саботують створення системи;

- е) розробці системи бюджетування не передують необхідна реструктуризація компанії і реінжиніринг бізнес-процесів. Невірно вибираються об'єкти бюджетування;
- є) система бюджетування проектується у відриві від системи обліку;
- ж) бюджетування і облік реалізуються в різних інформаційних системах;
- з) ігнорується необхідність розробки регламентуючих та нормативно-довідкових документів;
- і) пакет бюджетної звітності не відповідає вимогам і підготованості користувачів.

3) проблеми, пов'язані з недосконалістю механізму її використання в т.ч.:

а) помилки при розробці бюджетів:

- відтягування моменту затвердження бюджету до «з'ясування всіх обставин»;
- включення до бюджету тільки документально підтверджених намірів щодо операцій з контрагентами;
- спільне операційне бюджетування бізнес – одиниць уже введених в експлуатацію і тих, які лише підлягають введенню;
- зловживання методологією приростного бюджетування;
- надмірне укрупнення або деталізація об'єктів бюджетування;
- спроби бюджетувати «випадкові» події методом нормування;
- нерозділення непрямих витрат на змінні та постійні;
- створення «загальних» статей на резервні витрати.

б) помилки при контролі виконання бюджетів:

- вважати, що менеджер вищого рівня спроможний тотально контролювати менеджера нижчого рівня;
- звинувачення менеджера в неконтрольованих витратах;
- покладення на менеджера відповідальності за відхилення, не наділивши його повноваженнями;
- пошук винних, а не причин відхилень;
- вважати, що завжди можливим є он-лайн бюджетний контроль. Нехтувати результатами пост-фактного контролю;
- контролювати виконання бюджету занадто часто або занадто рідко;

- приймати поспішні рішення за результатами контролю;
- перетворювати контроль виконання бюджету в самоціль замість використання його в якості інструменту досягнення цілей діяльності компанії;
- контролювати досягнення оперативних показників замість досягнення стратегічних цілей;
- занадто захоплюватися фінансовим контролем, не беручи до уваги ініціативу менеджерів;
- намагатися досягнути стопроцентного виконання бюджету.

в) помилки при аналізі виявлених відхилень:

- реагування на будь-які відхилення;
- детальний аналіз несуттєвих відхилень;
- невірна інтерпретація відхилень. Зажди розглядати економію витрат як позитивне відхилення;
- не враховувати вплив на виконання бюджету випадкових факторів;
- проведення співставлення план-факт витрат без застосування принципу «гнучкого бюджету»;
- перегляд нормативів доручати виключно менеджеру, який відповідає за їх виконання;
- не вірне співставлення трудовитрати офісного персоналу з об'ємом продажів.

г) помилки при мотивації виконання бюджетів:

- використовувати відхилення від бюджетів для заохочення/покарання менеджерів в перший рік експлуатації системи бюджетування;
- встановлювати для мотивації менеджерів надміру завищені/занижені цільові показники;
- перегляд зобов'язань по наданню премій з обґрунтуванням «цілі були помилково занижені»;
- регулярний перегляд цільових показників;
- преміювання виключно за досягнення/перевищення абсолютних цільових показників. [1]

Проблеми бюджетування в Україні також тісно пов'язані із невірною

побудовою самої системи бюджетування на підприємстві. На сьогоднішній день існує багато програмних продуктів, якими користуються організації, які впроваджують систему бюджетування— починаючи з елементарного EXCEL і закінчуючи новомодним програмним забезпеченням компанії ORACLE. Але кожне підприємство повинно пам'ятати, що нашвидкуруч такий процес не здійснюється і на шляху до автоматизованої системи управління бюджетуванням саме підприємство повинно зробити певні кроки до досягнення поставленої мети. Однак, і цей шлях іноді буває тернистим і на цьому шляху підприємство можуть спіткати певні «підводні камені» або просто помилки, які потрібно враховувати і по можливості уникати їх. Таким чином, розглянемо все по порядку.

Побудова автоматизованої системи бюджетування принципово повинно включати в себе наступні послідовні етапи:

- ✓ етап цілепокладання;
- ✓ етап перед проектного дослідження;
- ✓ етап розробки методології системи бюджетування «на папері»;
- ✓ етап експлуатації.

Особливістю перших двох етапів є те, що частіш за все компанії просто ігнорують їх і не проводять зовсім, а починають процес впровадження автоматизованої системи бюджетування з етапу розробки методології, а іноді із придбанням програмного продукту.

Етап розробки методології включає в себе розробку системи бюджетування і закріплення її в регламентних документах – Положеннях.

Етап автоматизації складається із вибору, придбання програмного продукту і налаштування моделі бюджетування в програмному продукті.

Зміст етапу експлуатації, котрий повинен бути як можна більше тривалішим, в тому, щоб факт впровадження компанією автоматизованої системи бюджетування відображався не тільки у витратній частині бюджету, але і завдяки вчасно прийнятим управлінським рішенням, регулярно відображався б на доходах і вартості компанії. Таким чином, система повинна працювати.

Однією із найсерйозніших помилок, яку часто допускають компанії, які вже,



здавалось би, впровадили систему бюджетування,— це те, що всі Положення опиняються «на полиці», з ними ніхто не працює, персонал не вміє або боїться працювати у програмному продукті. Тобто, впроваджена система бюджетування не функціонує.

Для того, щоб запобігти цих та подібних їм помилок етапу експлуатації програмного продукту, необхідно:

- Визначити відповідальність співробітників підприємства за необґрунтоване невиконання своїх обов'язків
- Сповістити всіх учасників процесу бюджетування щодо цілей процесу і їх ролі в цьому процесі. Необхідно ознайомити учасників бюджетування з регламентами їх роботи і суворо контролювати їх виконання.
- Кожен центр фінансової відповідальності повинен знати стратегічні цілі підприємства. Стратегія повинна обов'язково бути доведена до відома менеджерів кожної ланки, їм необхідно мати доступ до відповідної інформації, яка дозволяє оцінити, наскільки їх дії сприяють виконанню загальної стратегії.
- Командна робота керівників підрозділів. Необхідною є синхронна і цілеспрямована діяльність великої кількості лінійних менеджерів. Кожен керівник повинен розуміти, що він контролює, на що може мати вплив та за що несе відповідальність. Необхідна адекватна оцінка ефективності діяльності менеджерів і мотивація діяльності учасників бюджетного процесу.

Помилки загальні в цілому для всіх етапів:

Дуже важливо відмітити, що перед тим як приступати до впровадження автоматизованої системи бюджетування, дуже важливо визначитися з цілями, для чого це робиться, так як, якщо ціль, яку потрібно досягти, не сформульована, не визначені певні параметри її досягнення, то стає незрозумілим чи виконаний проект чи ні.

Окрім визначення цілей, дуже важливим етапом, яким також часто нехтують, являється етап перед проектного огляду або аналізу ситуації «як є», виявлення картини «як потрібно» і складення плану і бюджету робіт по переходу із існуючого

стану в бажаний.

В процесі впровадження автоматизованої системи бюджетування часто доводиться стикатися з наступними моментами:

- Опір співробітників навчанню за новою технологією
- Опір співробітників підприємства щодо додання нової функції: планування, дотримання регламентів тощо.
- Недостатня кваліфікація і професійний рівень співробітників фінансово-економічної служби, відповідальної за бюджетування.

Для того щоб запобігти даної помилки необхідно паралельно впроваджувати грамотну систему мотивації персоналу. Перш за все, це мотивація на досягнення запланованих результатів.

Дуже важливо для успішної реалізації проекту наявність команди, яка готова реалізувати зміни в компанії. Тільки при наявності компетентних спеціалістів, готових сприймати і реалізовувати зміни: брати участь в розробці регламентів, проводити роз'яснювальну роботу серед колег—можливим стає успішне формування системи бюджетування.

## РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 2.1 Економічна характеристика підприємства



Рис. 2.1. Бізнес-показники діяльності підприємства

Однак для того щоб зрозуміти переваги підприємства та його реакцію на несприятливі обставини, проаналізуємо фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство та можливі варіанти заходів у відповідь. Отже, виходячи із поданої таблиці, основними загрозами, що потребують постійного контролю з боку компанії та пошуку можливих шляхів зниження негативного впливу, є:

- ✓ небезпека високих темпів інфляції;

- ✓ встановлення високих ставок оподаткування;
- ✓ можливість настання стадії насичення ринку телефонії;
- ✓ зниження з боку конкурентів тарифів на телекомунікаційні послуги;
- ✓ недосконале нормативно-правове регулювання ринку.

Таким чином, після визначення певних загроз, основними перевагами підприємства зараз можна вважати такі:

—гнучка цінова політика, яка зумовлена тим, що послуги підприємства розподілені на певні сегменти, які розраховані на охоплення всіх сегментів ринку телекомунікаційних послуг;

—якість зв'язку, яка досягається завдяки найкращому покриттю, тому що побудована сіть покриває 98 % території України, де проживає 99 % населення України;

—постійне впровадження новітніх технологій, за рахунок безперервного співробітництва з найкращими іноземними постачальниками обладнання;

—більша кількість країн у роумінгу – 195 країн на території 5 континентів світу;

—досягнення операційної ефективності, за рахунок вправного управління витратами, при одночасному зростанні доходів.

Проаналізуємо також безпосереднє оточення ПрАТ «Київстар». Дані аналізу подано в наступній таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

#### Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність компанії

Фактор	Прояв	Вплив на компанію	Можлива реакція з боку компанії
Споживачі			
Ринок послуг телефонії	Незначний ріст ринку	Стабілізація обсягів пропонованих послуг	Пошук нових рішень
	Можливість настання стадії насичення ринку	Падіння попиту на послуги телефонії	
Ринок послуг мобільного зв'язку	Зростання попиту	Завантаження потужностей	Розширення виробництва, розроблення нових видів послуг
Ринок Інтернет - послуг			
Ринок послуг передачі даних			

Постачальники			
Постачальники обладнання	Подорожчання сировини	Підвищення собівартості послуг, недотримання термінів поставок	Пошук нових партнерів та нових форм співробітництва
Постачальники фінансових ресурсів	Зменшення інвестиційних надходжень	Брак грошових засобів	Пошук нових інвесторів
Конкуренти			
Зниження тарифів з боку конкурентів	Завоювання ринку конкурентами	Зменшення частки ринку	Підвищення якості надання послуг, пропозиція нових комплексних рішень
Поява нових стандартів зв'язку	Широкий вибір послуг		
Партнери			
Зацікавленість у співробітництві	Вигідні умови фінансування та постачання обладнання	Зменшення собівартості послуг, надходження грошових засобів	Розширення частки ринку

Отже, до основних можливостей, реалізація яких принесе значний ефект, належать:

- розроблення нових інноваційних комплексних рішень;
- зростання попиту на послуги мобільного зв'язку, Інтернету та передавання даних;
- поява нових стандартів зв'язку;
- зацікавленість потенційних партнерів у співробітництві;
- ще більше розширення географічної присутності ПрАТ «Київстар» на ринку телекомунікацій України.

## 2.2. Методичні підходи до розробки бюджетів підприємства

### Існуюча система бюджетування на підприємстві

В умовах загострення конкуренції і глобалізації бізнесу будь-яке підприємство повинно бачити свої перспективи, а для цього необхідно розробити і реалізувати стратегію розвитку. В зв'язку з цим слід забезпечити взаємозв'язок стратегічних

показників з основними елементами управління, в якості яких і виступають планування та бюджетування.

Система бюджетування на підприємстві ПрАТ «Київстар» є основним із напрямків роботи, її запровадження було здійснене ще з самого початку розвитку підприємства. Але й на теперішній час система знаходиться у стані вдосконалення, налагодження та покращення.

Слід зазначити, що фінансова служба на ПрАТ «Київстар» розробляла форми бюджетів згідно вимог, які були висунуті акціонерами компанії. На підприємстві є чітко розроблена і затверджена фінансова структура і конкретно визначені центри фінансової відповідальності, однак підприємство не має конкретного положення про бюджетну структуру та про бюджетний контроль. Натомість, необхідно зауважити, що дані напрямки роботи в сфері бюджетування визначені у фінансовій політиці для всієї групи компаній «Telenor Group».

У ПрАТ «Київстар» існує затверджене положення про облікову політику, але воно носить досить формальний характер і на практиці ніяким чином не відноситься до процесу бюджетування. Сама система бюджетування на підприємстві запроваджена на достатньо високому рівні і досить кваліфіковано. Це можна сказати з огляду на те, що вона побудована притримуючись всіх пунктів, описаних вище про розробку системи бюджетування, а саме побудована організаційна та фінансова структура, розроблений перелік необхідних бюджетів і їх форми, автоматизовано процес бюджетування.

Пропозиції щодо вдосконалення вже існуючої системи бюджетування будуть наведені у третій частині дипломної роботи.

Сам процес бюджетування на підприємстві входить до процесу планування, яке складається з 4 етапів:

- 1) Бізнес-планування
- 2) Бюджетування
- 3) Фінансове проектування
- 4) Планування собівартості

Таким чином, підприємство бачить бюджетування, як процедуру всестороннього фінансового планування річної діяльності підприємства з подальшою системою контролю та аналізу виконання бюджету у відповідності зі структурою підприємства. Бюджет являється основним фінансовим планом підприємства на бюджетний рік і призначений для внутрішнього користування менеджментом організації, а також є обов'язковим до виконання всіма елементами її фінансової структури. Процедура бюджетування являється основоположною складовою сфери фінансово-економічного планування на підприємстві, яка проводиться в рамках процедури бізнес-планування і якій підзвітні всі процеси аналізу, контролю, управлінського обліку і управління.

Визначення «бюджету» підприємство розуміє таким чином— це основний фінансовий план, який охоплює всі сторони діяльності підприємства і елементи, які входять у склад його фінансової структури (ЦФВ, ЦВ, ЦД), виражений у фінансових та кількісних показниках на період одного кварталу, в якому визначені всі вірогідні доходи та витрати, розміри надходження грошових коштів, порядок здійснення взаєморозрахунків з контрагентами і витрати грошових коштів по операціям, приріст вартості капіталу підприємства, вірогідна динаміка активів та зобов'язань.

Основною ціллю системи бюджетування являється ефективна організація процесу управління діяльністю всіх елементів фінансової структури і підприємства в цілому в рамках реалізації фінансової стратегії за допомогою планування(моделювання), контролю і аналізу фінансово-економічних показників діяльності на бюджетний період – фінансовий рік.

Задачі системи бюджетування полягають в наступному:

- Планування. Організація процесу планування дозволяє збільшити ефективність господарських операцій, використання ресурсів та активів, які знаходяться у розпорядженні підприємства, підвищити рентабельність продукції(товарів, робіт, послуг), яка реалізується, завчасно визначити конкретні проблеми діяльності підприємства і планувати ряд заходів по їх вирішенню.

- Координація. Система бюджетування консолідує бюджети елементів фінансової структури (ЦФВ,ЦВ,ЦД) і структурних підрозділів у бюджет підприємства, а також координує їх роботу.
- Авторизація. Система функціональних центрів(елементів) фінансової структури створена для наділення їх керівників і апарату управління підприємства правами і обов'язками, які дозволяють їм здійснювати керівництво в рамках затверджених бюджетів.
- Оцінка діяльності. Результати виконання бюджетних показників представляють собою базу для оцінки ефективності діяльності керівників функціональних центрів, підрозділів і підприємства в цілому.
- Мотивація. Залучення більшої кількості співробітників підприємства в процес планування і контролю дозволяє підвищити їх зацікавленість в результатах своєї праці, стимулює на досягнення загальних стратегічних цілей діяльності підприємства.
- Аналіз та контроль. Контроль в рамках системи бюджетування здійснюється шляхом порівняння запланованих та фактичних показників, своєчасного реагування на відхилення, а також шляхом нормування показників.

Бюджетний регламент – це встановлений в організації порядок складання (розробки), надання (Передачі), узгодження (візування), консолідації (обробки), оперативного контролю ті оцінки виконання (проведення план-факт аналізу) бюджетів різних видів та рівнів. Його складовими елементами являються:

- ✓ Бюджетний період, що прийнятий в компанії
- ✓ Тривалість бюджетного циклу – період, після закінчення якого складаються звіти про виконання раніше розроблених та затверджених бюджетів та переглядаються (корегуються) бюджети на ту частину бюджетного періоду, що залишилась
- ✓ Набір функцій і задач, які необхідно виконати в процесі бюджетування (по складанню, узгодженню, консолідації і т.п.)
- ✓ Строки (графік) і порядок виконання окремих функцій і задач при розробці, узгодженні, консолідації та затвердження бюджетів різних рівнів



- ✓ Склад та підлеглість відповідальних виконавців за конкретні функції та задачі по стадіям бюджетного циклу.

Структура бюджетного циклу компанії має вигляд, представлений на рис. 2.2.

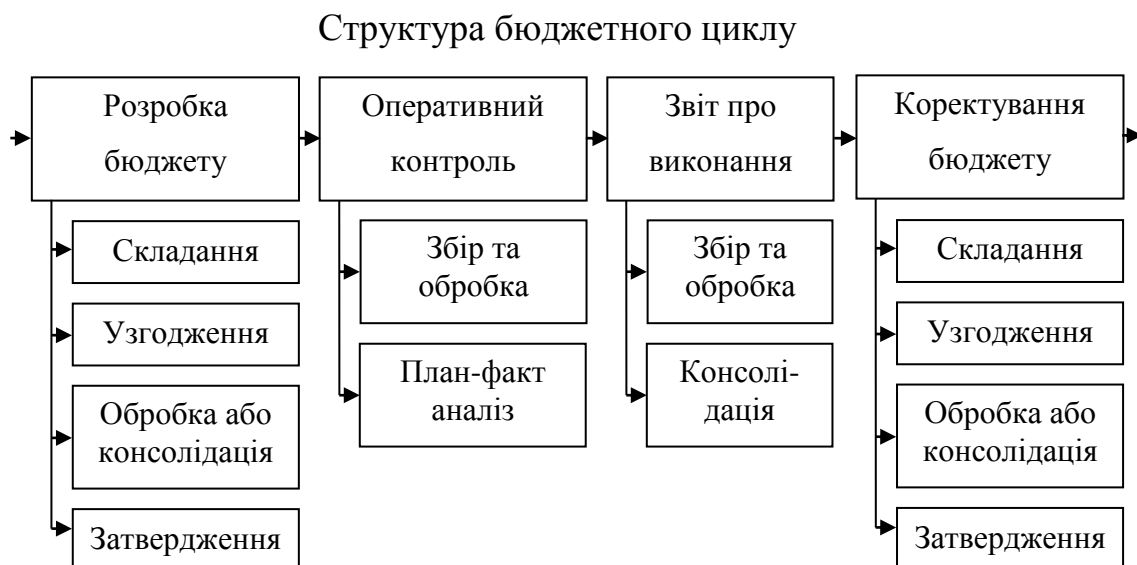


Рис. 2.2. Структура бюджетного циклу ПрАТ «Київстар»

Горизонт бюджетування на підприємстві ПрАТ «Київстар» складає один рік (12 календарних місяців).

Проміжні бюджетні інтервали:

- інтервал оперативного планування і звітності – 1 місяць.
- інтервал контролю – 1 місяць.

В рамках системи бюджетування здійснюється планування та контроль чотирьох бюджетних форм:

- 1) Бюджету доходів та витрат підприємства;
- 2) Касового бюджету підприємства (бюджету руху грошових коштів);
- 3) Інвестиційного бюджету підприємства (бюджету капіталовкладень і фінансових інвестицій);
- 4) Балансового бюджету підприємства.

Процес формування бюджетів передбачає наявність 4 наступних етапів, які називаються читаннями:

1-ше читання— Подача Бюджетним комітетом і затвердження Правлінням стратегічних бюджетних показників на рік(період) у форматі і складі показників підприємства.

2-ге читання— Формування бюджетів бюджетних центрів (ЦФВ,ЦД,ЦВ), подача в бюджетний департамент, консолідація і наступний захист перед Бюджетним комітетом проекту консолідованого Бюджету підприємства у визначеному складі і форматах.

3-тє читання— Представлення проекту Бюджету підприємства Бюджетним комітетом перед Правлінням, прийняття Бюджету (допустимим також є неприйняття бюджету і наступне його корегування).

4-те читання (в разі неприйняття у 3-тньому читанні)— повторне представлення проекту Бюджету підприємства Бюджетним комітетом перед Правлінням, затвердження Бюджету підприємства.

Окрім основного принципу бюджетування, даний процес супроводжується дотриманням наступних принципів:

- Нормування. Нормування здійснюється виходячи із виробничої доцільності і обґрунтованості доходів та витрат. Відповідальними за процедуру нормування в рамках довірених їм статей бюджету являються керівники бюджетних центрів (ЦФВ, ЦД, ЦВ), затвердження нормативів на рівні бюджетних центрів здійснюється Бюджетним комітетом. Процедура перегляду нормативів може бути ініційована будь-яким членом Бюджетного комітету підприємства. В цьому випадку керівник бюджетного центру готує обґрунтування для нового розрахунку нормативів, а Департамент фінансового планування та управлінської звітності проводить експертизу і розрахунок нормативів.
- Відсутність дефіциту бюджету. Касовий бюджет (руху грошових коштів) підприємства і ЦФВ підприємства не може бути прийнятий із запланованим дефіцитом.
- Ознака «контрольованості» статей. Кожен рядок Касового бюджету і Бюджету прибутків та збитків повинен володіти ознакою «контрольованості». Стаття вважається контрольованою для певного бюджетного центру в тому випадку,

коли фактори, які впливають на виконання планового завдання по даній статті, можуть бути проконтрольовані та змінені. Зміна статей бюджету здійснюється тільки по узгодженню із Бюджетним комітетом.

- Фінансування бюджету у повному обсязі. Фінансування Касових бюджетів бюджетних центрів (ЦФВ,ЦВ,ЦД) повинно здійснюватись у повному обсязі.
- Розподіл поточного і капітального ремонту. Для цілей бюджетування приймаються принципи розподілу поточного і капітального будівництва, ремонту, капітальних вкладень і інвестицій у відповідності з принципами Облікової політики підприємства.

У відповідності зі специфікою побудови управлінської структури підприємства, а також значенням бюджету як основного фінансового документу, який конкретизує реалізацію фінансової стратегії підприємства і особливості різноманітних сторін її оперативної діяльності, процедура бюджетування передбачає наявність двох вищих органів управління:

1) Правління підприємства – вищого органу, відповідального з реалізацію стратегії підприємства і представлення інтересів акціонерів підприємства. Функцією Правління є затвердження бюджету підприємства з позиції акціонерів і підтвердження відповідності бюджету стратегічним цілям підприємства.

2) Бюджетного комітету - вищого виконавчого органу, відповідального за консолідацію, повноту і збалансованість різноманітних сторін діяльності підприємства в бюджетному періоді.

В рамках бюджету підприємства, з метою підвищення об'єктивності планування і контролю діяльності бюджетних центрів (ЦФВ,ЦД,ЦВ), допускається проведення перерозподілу доходів і витрат. Підлягають перерозподілу доходи, отримані або витрати понесені одним бюджетним центром в інтересах іншого, у випадку ініціювання керівниками відповідних бюджетних центрів і схваленням Бюджетним комітетом, за умови відповідності доходів і витрат наступним базовим принципам:

- Відповідність доходів і витрат. Доходи, витрати, активи і зобов'язання повинні бути віднесені до витрат, видів послуг, бюджетних центрів (ЦФВ,ЦВ,ЦД), які послужили причиною їх виникнення;
- Матеріальність. Використання тих чи інших способів перерозподілу доходів чи витрат може бути визнано недоцільним в тому випадку, якщо такий перерозподіл не здійснить суттєвого(матеріального) впливу на фінансові результати.
- Об'єктивність. Способи перерозподілу повинні бути об'єктивними і приводити до отримання вигід підприємства в цілому, а не направлені на необґрунтовані переваги того чи іншого бюджетного центру (ЦФВ,ЦВ,ЦД) чи групи центрів.
- Прозорість. Бюджетні центри (ЦФВ,ЦВ,ЦД) повинні бути проінформовані щодо принципів та способів перерозподілу, а також щодо складових того чи іншого перерозподіленого доходу чи витрат.

#### Показники оцінки діяльності бюджетних центрів (ЦФВ,ЦВ,ЦД)

Показниками оцінки діяльності бюджетних центрів, за умови повного виконання своїх функціональних обов'язків, являється % відхилень фактичних показників діяльності бюджетного центру від запланованих в бюджеті. Відхилення класифікуються на допустимі та надзвичайні:

Допустимі— відхилення, що не перевищують 20 % по основним (за питомою вагою) статтям (але не більше 3 статей) витрат і доходів бюджетного центру (ЦФВ,ЦВ,ЦД) і не більше 20 % по витратам і доходам бюджетного центру в цілому.

Надзвичайні— відхилення, які перевищують 20 % від запланованих в бюджеті витрат (і доходів) бюджетного центру (ЦФВ,ЦВ,ЦД) і передбачають детальне обґрунтування зі сторони керівника бюджетного центру. Надзвичайні відхилення передбачають скликання Бюджетного комітету, з ціллю розгляду причин відхилень і прийняття рішення, так як подібні відхилення можуть призвести до невиконання бюджету підприємства в цілому.

Накопичений досвід показує, що використання бюджетування дозволяє вивести систему управління організацією на якісно новий рівень, що

характеризується досягненням "прозорості" управлінських рішень, що приймаються, з точки зору фінансових наслідків, наявністю реальної можливості управління фінансовими результатами і грошовими потоками структурних одиниць і організації як єдиного цілого. Не дивлячись на очевидність необхідності бюджетування, в процесі його реалізації підприємство зіткнулося з рядом чинників, що обмежують його використання. В першу чергу це, звичайно, висока нестабільність зовнішнього середовища. До внутрішніх чинників слід віднести: дефіцит часу у зв'язку з тиском, пріоритетом поточних справ; переконаність в тому, що головний чинник успіху фірми - підприємницький талант керівників, інтуїція і ділові зв'язки; недостатня кваліфікація службовців; негативне відношення до планування, що асоціюється з радянською плановою економікою та ін. Було потрібно проведення величезної роботи по подоланню впливу цих чинників, але всі вони в процесі роботи були майже подолані, і все одно завжди залишаються ще певні недоліки самого процесу, які необхідно певним чином вдосконалювати.

Операційний бюджет підприємства фокусується на моделюванні майбутніх витрат і доходів від поточних операцій за бюджетний період. Отже, об'єктом розгляду операційного бюджету, є фінансовий цикл підприємства. Мета фінансового бюджету – планування балансу грошових надходжень і витрат, а в більш широкому змісті – балансу оборотних коштів і поточних зобов'язань для підтримки фінансової стійкості підприємства протягом бюджетного періоду.

Із наведеного вище можна сказати, що стандартними операційними бюджетами є:

- бюджет продажів
- бюджет виробництва
- бюджет виробничих запасів
- бюджет прямих затрат на матеріали
- бюджет виробничих накладних затрат
- бюджет прямих витрат на оплату праці та інші.

Однак, підприємство, яке розглядається в роботі не є простим маленьким підприємством, яке виготовляє товари, із ординарною структурою бюджетів, а воно

являється великим гравцем у сфері надання послуг зв'язку і не використовує класичних форматів бюджетів. Тому, зважаючи на це, ПрАТ «Київстар» має свою специфічну структуру операційних бюджетів.

Таким чином, на підприємстві бюджет витрат, так само як і бюджет доходів, одразу ж розподіляється за основними структурними підрозділами, а саме:

- маркетингова дирекція
- технічна дирекція
- фінансова дирекція
- адміністративна дирекція
- дирекція по персоналу
- департамент корпоративних зв'язків
- департамент корпоративної стратегії
- департамент безпеки
- департамент регуляторно-правового забезпечення
- департамент внутрішнього аудиту
- дочірнє підприємство «Старавто»

Отже, проілюструємо побудову та структуру бюджету на прикладі однієї з дирекцій. Оскільки, на бюджет технічної дирекції орієнтуються в першу чергу, то проілюструємо побудову цього бюджету, розрахунок його основних статей та результати виконання за ним.

Спочатку на рівні Департаменту планування та управлінської звітності формується сценарій бюджету на майбутній рік, який являється зведеним бюджетом для всіх філій. Він включає всі доходи та витрати конкретної дирекції. Потім цей бюджет розподіляється пофіліально серед бюджетних контролерів, які безпосередньо контролюють процес виконання бюджету протягом року. Дані новоствореного бюджету беруться на основі фактичних даних минулого року і корегуються на певний процент прогнозів.

Далі, цей сценарій потрапляє до бюджетного контролера, який вже розбиває цей сценарій бюджету в своїй установленій формі. Форма бюджету представлена у додатку.

Тепер перейдемо до розрахунку кожної статті. Кожна стаття бюджету чітко визначена. Консолідовані статті бюджету виділені окремим кольором і включають в себе декілька статей. Оскільки філій у підприємства аж 6 і статі для кожної із них є ідентичними, то вважаємо за краще розглянути приклад розрахунку статей на прикладі конкретної філії. В нашому випадку за основу розгляду ми візьмемо головний офіс.

Як зразу можна побачити побудований багаторівневий бюджет, який розподіляється на Інвестиційні витрати(CAPEX) та Операційні витрати(OPEX). Загалом, основними видами капітальних(інвестиційних - CAPEX) витрат є:

- придбання основних засобів, технологічного обладнання;
- витрати на прокладку сіті і монтаж базових станцій(RBS; MSC; BSC);
- придбання та установка програмного забезпечення, інших матеріальних активів;
- витрати на навчання, професійну підготовку і перепідготовку персоналу

Основними видами операційних витрат(OPEX) є наступні:

- на придбання товарів, матеріалів(в т.ч. на підтримку сіті);
- на оплату послуг сторонніх організацій;
- на оплату праці(з відрахуваннями);
- на адміністративні та управлінські потреби;
- на маркетинг та рекламу;
- інші операційні витрати.

$$\text{CAPEX} = \text{Мобільна сіть} + \text{3G сіть}.$$

Стаття Мобільна сіть складається з таких під статей: Основна сіть, Радіо Сіть, Системи передач, Оптоволоконні лінії, Допоміжне обладнання, Ліцензії, Програмне забезпечення сітьової та білінгової систем, Інше програмне забезпечення. Стаття 3G сіть включає в себе Основна сіть, Радіо Сіть, Ліцензії, Програмне забезпечення сітьової та білінгової систем. Основна сіть включає в себе під статі:

—Обладнання для основної GSM сіті

—Сервісні платформи( початкова сума цих статей визначається як первісна вартість обладнання, яка не включає мито, вводиться як фіксована сума)

—Системи контролю управління(початкова сума статті визначається як первісна вартість обладнання, програмного забезпечення та ліцензій).

Радіо сіть включає:

—Обладнання для радіосистем(GSM)

—Антени і репітери: GSM

—Будівничо-монтажні роботи ( сума по статті розраховується як сума виконання кількості робіт і середніх затрат на один об'єкт )

—Система контролю об'єктів сіті

—Експертиза радіоелектронних систем GSM

Суми по цим статтям вводяться як фіксовані.

В принципі, в розрахунку інших статей великих особливостей немає, лише розрахунок суми по статі Ліцензії здійснюється виходячи із кількості частот і середніх затрат на частоти в розрізі регіонів.

ОРЕХ = Витрати на національний трафік + Навчання + Витрати на експлуатацію сіті  
+ Загальногосподарські та адміністративні витрати.

Процес слідкування за бюджетом йде як поквартально так і помісячно. Кожен місяць бюджету складається з 4 колонок, в яких вводиться План, Факт, Відхилення(-/+ ) та Відсоток виконання бюджету, що дозволяє краще орієнтуватися у виконанні бюджету.

Таким чином за весь 2017 рік фактично

CAPEX = 474 877 731 + 0 = 474 877 731 грн. або майже 475 млн.грн.

ОРЕХ = 2 636 522 + 2 555 856 + 361 519 388 + 3 310 963 = 370 022 729 грн. або  
370 млн.грн

Усього = CAPEX + ОРЕХ = 844 900 460 грн. або 845 млн.грн

Приблизно такий вид бюджету ма кожна дирекція. В кінці бюджетного року всі дані операційних бюджетів збираються з усіх центрів відповідальності та консолідуються в зведений операційний бюджет(Бюджет за ОРЕХ).

Розробка фінансових бюджетів на підприємстві

Складання фінансових бюджетів можна починати тільки після того, як буде зібрана вся або основна частина операційних бюджетів. На підприємстві ведуться



такі фінансові бюджети: бюджет руху грошових коштів(Cash-flow detail), інвестиційний бюджет(Investment categories detail), бюджет прибутків та збитків(Income statement Data), бюджетний баланс(Balance sheet Data).

Першим кроком в розробці фінансових бюджетів є складання інвестиційного бюджету. В інвестиційному бюджеті формалізуються питання оновлення та вибуття основних засобів, будь-яких інших довгострокових вкладень ресурсів підприємства, що й становить основу інвестиційного циклу.

У інвестиційному бюджеті визначаються джерела інвестиційних ресурсів і напрямки передбачуваних капітальних вкладень. При складанні проекту бюджету інвестицій враховували плани по оновленню устаткування і капітальному будівництву. Витрати по таких інвестиційних проектах визначаються на основі кошторисів та безпосередньо запланованих проектів.

Бюджет руху грошових коштів це бюджет руху розрахункового рахунку та готівкових грошових коштів в касі підприємства, що відображає всі прогностні надходження та витрати грошових коштів в результаті господарської діяльності підприємства. Він показує можливі надходження передоплати за надані послуги, авансові платежі, затримки надходжень за надані раніше товари та послуги. Даний документ відображує потребу в зовнішньому фінансуванні, а також сприяє більш точному визначенню обсягів зовнішнього фінансування. Його призначення складається з забезпечення збалансованості надходжень грошових коштів (відповідних запланованим доходам) та їх списанню (в залежності від запланованих витрат бізнесу по бюджетним періодам).

Однак, в поданому бюджеті сальдо на початок року не відображено на початку бюджету. Ми можемо побачити цю зміну безпосередньо в кінці бюджету при порівнянні статей Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року та Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року. Тобто в нашому випадку грошовий потік відображається наступним чином:

ГП = Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності + Чисті грошові кошти отримані від інвестиційної діяльності + Чисті грошові кошти отримані від фінансової діяльності

$$\text{ГП} = 4533 + (-2526) + (-2000) = 7$$

Бюджет доходів та витрат, або як його ще називають, бюджет прибутків та збитків— це бюджет, який показує співвідношення всіх доходів та витрат від реалізації(по відвантаженим товарам, в нашому разі – наданим послугам) в плановому періоді з усіма видами витрат, які передбачає понести підприємство в цей же період. Саме цей документ показує структуру собівартості продукції, співвідношення витрат і результатів господарської діяльності за певний період. Судячи з нього, можна робити висновки щодо рентабельності виробництва(нормі прибутку), можливості повернути в строки кредит, за його допомогою можливо розрахувати точку беззбитковості бізнесу.

На підприємстві ПрАТ «Київстар» бюджет доходів та витрат відображає деталізовано всі можливі отримані доходи за звітний період і витрати. Таким чином,

Прибуток до вирахування відсотків, податків = Чистий дохід + Витрати на трафік та матеріали + Витрати на сіть + Продажі та маркетинг + Заробітна плата та соціальні відрахування + Загальні та адміністративні витрати – Амортизація = 4339 млн.грн

Потім ця сума корегується на підсумок по статі Фінансові та інші доходи(витрати) і на суму податку на прибуток і ми отримуємо Чистий прибуток.

$$\text{Чистий прибуток} = 4339 - 210 - 1115 = 3014 \text{ млн. грн}$$

Бюджетний баланс на підприємстві складається майже в останню чергу, коли підведені вже майже всі підсумки господарської діяльності підприємства за звітний період. Це фінансовий документ, який відображає активи та зобов'язання підприємства на даний момент, а також показує як фінансувалася діяльність протягом періоду. Оскільки бюджет руху грошових котів та бюджет доходів та витрат вже є сформованими, то складення бюджетного балансу не є складною задачею.

Бюджетний баланс починається з Активів, які включають в себе як оборотні так і необоротні, потім ідуть Зобов'язання та капітал. Загалом, цей бюджет відображає зміну основних статей балансу за період. Тобто значення статей на кінець періоду буде дорівнювати значенню статей на початок періоду + сальдо статей за період.

Таким чином, складаючи бюджетний баланс підприємство може впевнитися в тому, що ніде не було допущено помилок і модель бюджету є замкнутою.

Після побудови всіх наведених вище бюджетів вони консоліднуються і подаються у зведеній формі на розгляд акціонерам компанії.

### 2.3. Контроль за виконанням бюджетів підприємства

Бюджетування — це відповідальна система фінансового планування бізнесу, яка повинна передбачати відповідний зворотний зв'язок. Роль зворотного зв'язку в даному випадку грає контроль виконання бюджету. Бюджетування без зворотного зв'язку безглуздо. Будь-яка система є життєздатною, якщо має в своєму складі елементи зворотного зв'язку, які передбачають аналіз того, що зробила система, і поточне коректування поведінки системи у міру надходження сигналів про її стан.

Система контролю виконання бюджету на підприємстві є своєрідним моніторингом фінансового стану підприємства. Важливість цієї системи не викликає сумнівів. Кажучи про шляхи практичної реалізації системи контролю, слід брати до уваги стратегічне позиціонування підприємства. Процес контролю виконання бюджету природним чином починається ще з розробки бюджету, якому передують робота по збору і аналізу необхідних даних. Річ у тому, що при розробці бюджетних форм слід передбачати їх максимальну сумісність із звітами, щоб процедура контролю була максимально зручною: після реалізації бюджету замість планових форм (основних бюджетів) з'являються відповідні звіти, які повинні успадковувати формат бюджетних таблиць. Зіставлення планових і фактичних значень є ключовим елементом системи контролю виконання бюджету. Таке зіставлення найнаочніше і інформативно проводити у відносному виразі. Потім настає стадія аналізу результатів контролю, яка приводить до кульмінації всього процесу. При цьому з'ясується, хто і що не так зробив і кого треба покарати, а кого заохотити. Але керуюча функція системи контролю на цьому не вичерпується: необхідно з'ясувати, коли повинні бути усунені негативні результати, виявлені в процесі контролю, і,

нарешті, скільки ще треба продати, отримати грошей і т.д., для того, щоб виправити положення.

Для того, щоб підприємству було легше дотримуватися бюджету, необхідно встановити такі методи контролю, які легко застосовуються, є регулярними та здійснюються з самого нижчого рівня.

Основними елементами системи контролю є:

- ✓ Об'єкти контролю – бюджети структурних підрозділів;
- ✓ Предмети контролю – окремі характеристики стану бюджетів (дотримання лімітів фонду оплати праці тощо);
- ✓ Суб'єкти контролю – структурні підрозділи підприємства, які здійснюють контроль над виконанням бюджетів;
- ✓ Технологія контролю бюджетів – здійснення процедур, необхідних для виявлення відхилень фактичних станів бюджетів від планових [19, с.301].

Для створення ефективно діючої системи контролю необхідно виявити ті сфери діяльності, де буде виправданий особливо ретельний контроль, встановити стандарти діяльності, створити систему збору інформації про діяльність, порівняти результати діяльності зі стандартами, прийняти заходи по коректуванню небажаних відхилень.

На підприємстві ПрАТ «Київстар» проводиться аналіз відхилень, схематично зображений на рис. 2.3.

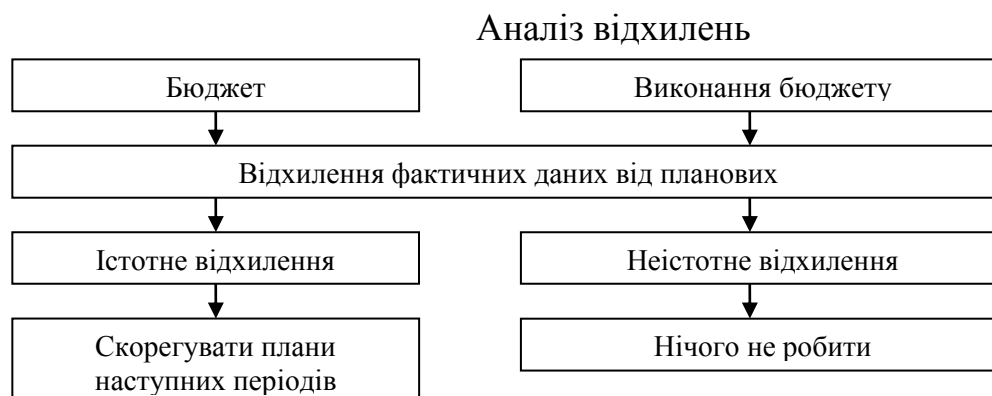


Рис. 2.3. Аналіз відхилень та виявлення їх причин

В процесі аналізу поточної діяльності підприємства і контролю над виконанням бюджетів можуть бути виділені наступні етапи:

- ✓ Визначення коло осіб, які контролюють виконання різних статей бюджету;
- ✓ Визначення набору контрольних показників для аналізу виконання бюджету;
- ✓ Збір інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства;
- ✓ Надання інформації в необхідній формі;
- ✓ Порівняння планових та фактичних показників;
- ✓ Визначення відхилень;
- ✓ Аналіз відхилень та виявлення їх причин;
- ✓ Прийняття рішень про корегування бюджету або посилювання контролю над його виконанням [19, с.302].

Відхиленнями прийнято називати різницю між бюджетними і фактичними показниками. Для своєчасного виявлення відхилень і відповідного реагування на них здійснюється бюджетний контроль.

Бюджетний контроль— процес зіставлення фактичних результатів з бюджетними, аналізу відхилень і внесення необхідних коректив. Бюджетний контроль на підприємстві здійснюється спеціальним відділом контролю за виконанням бюджетів, який указує в спеціальному звіті про виконання бюджету відхилення в поточному періоді, з початку року, тенденцію відхилення, істотність його і свій коментар і передає вищому за ієрархією менеджерів для ухвалення управлінського рішення. Якщо відхилення істотні, то запрошуються і аналізуються додаткові звіти з виявленням причин відхилень, а менеджер вищого рівня ухвалює рішення про необхідність вносити відповідні корективи до бюджету подальшого періоду. Інакше ніякі корегуючі дії не проводяться.

Аналіз відхилень виявляє лише сам факт і величину невиконання чи перевиконання бюджетів, але не вказує на їх причини. Для того, щоб після деталізації відхилень виявити дійсно відповідальних за ці відхилення та прийняти заходи щодо виправлення ситуації, потрібний спеціальний аналіз ситуації [6, с.229].

Існують деякі причини, з яких можуть виникнути відхилення, їх поділяють на зовнішні, незалежні від діяльності підприємства, та внутрішні, залежні від

діяльності підприємства. До зовнішніх причин відносять економічні, соціальні, юридичні і політичні зміни, зміни в конкуренції, зміну умов поставок. Внутрішні причини – це зміна методів управління, неефективне використання ресурсів, неякісне складання бюджету.

Виконуючи функції план-фактного аналізу, треба пам'ятати, що для отримання дійсно якісного результату може бути недостатнім зупинитися лише на аналізі фінансових бюджетів. Більш за все, прийдеться занурюватись в об'єкти бюджетування нижчого рівня. Природно, що спеціалісти служби бюджетного контролю повинні брати активну участь в аналізі ефективності роботи бізнес-процесів. Але це зовсім не означає, що самі структурні підрозділи ніяк не повинні брати участь в такому аналізі. В першу чергу саме підрозділи мають бути зацікавленими в тому, щоб аналізувалися їх підрозділи і виявлялися помилки якщо вони є. Тут треба чітко розрізняти задачі. Відділ бюджетного контролю має виявити помилки, а виправляти їх повинні самі підрозділи. При цьому не слід розуміти, що підрозділи самі не можуть або не повинні виявляти свої помилки [17, с.91].

В процесі впровадження системи бюджетування на ПрАТ «Київстар» і контролем над виконанням бюджетів керівництвом підприємства буди виділені такі етапи:

- ✓ Визначення кола осіб, які контролюють виконання різних статей бюджету;
- ✓ Визначення набору «контрольних показників» для аналізу виконання бюджету;
- ✓ Збір інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства;
- ✓ Надання інформації в необхідній формі;
- ✓ Порівняння планових та фактичних показників;
- ✓ Визначення відхилень;
- ✓ Аналіз відхилень та виявлення причин;
- ✓ Прийняття рішень про корегування бюджету або посилення контролю над його виконанням.

Необхідно ще раз підкреслити важливість поєднання практичного втілення системи бюджетування з системою стимулювання діяльності співробітників.

Проаналізуємо, як взаємопов'язані між собою зовнішня мотивація (стимулювання) із внутрішньою мотивацією. Очевидно, що цей взаємозв'язок треба розглядати в часі, так як стимулювання та мотивація являються функціями часу. Система стимулів, як правило, фіксується на певний період часу, наприклад, найбільш часто вона прописується на рік—звичайний період дії контракту на роботу. Якщо система стимулів є успішною, то вона спочатку породжує позитивну мотивацію співробітників, яка з часом буде знижуватися, а через деякий час може прийняти навіть негативного значення, тобто з мотивації перетворитися на демотивацію. Причини, які прискорюють або уповільнюють цей процес, можуть бути різноманітними. Однак, розуміння природи таких перетворень уже дає ключ до формулювання деяких достатньо простих правил:

1) Лояльність ініціативність і відповідальність персоналу—це прояв внутрішньої мотивації, яка виникає тільки в умовах рівноправних, партнерських відносин керівників і підлеглих.

2) Фундаментальна зневага людського достоїнства. Адже, дійсно кожен співробітник хоче почувати себе значущою, необхідною і шанованою людиною. Коли це трапляється, він намагається знову і знову підтверджувати ділом, що він вартий довіри. І навпаки, на зневагу людина відповідає ще більшою зневагою. І в такому разі ніякої самовіддачі не буде.

3) У кожного начальника такі працівники, яких він заслуговує. Адже по суті наші думки матеріалізуються і ми залучаємо до свого життя все про що думаємо. Так і тут: вважаючи своїх підлеглих неробами, керівник демонструє це своєю поведінкою – не довіряє їх ініціативі і не покладається на їх відповідальність. На таке відношення підлеглі реагують повною «відповідністю».

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 3.1 Управлінський облік на підприємстві як основа вдосконалення бюджетування

Формування ринкових відносин вимагає змін у формах і методах управління діяльністю підприємств. З огляду на це великого значення набуває уточнення ролі всіх функцій управління в умовах ринкових відносин. Особливої уваги потребує функція управлінського обліку, як основний засіб накопичення інформації, необхідної для прийняття оперативних управлінських рішень.

Формування системи управлінського обліку є об'єктивною необхідністю сучасного періоду, яка покликана вирішити завдання, пов'язані з новою економічною ситуацією, які неможливо вирішити на основі існуючої вітчизняної системи бухгалтерського обліку. [7]

В країнах з розвинутою ринковою економікою система обліку організаційно і методологічно поділена на фінансовий і управлінський. На сьогоднішній день на українських підприємствах нараховується велика кількість видів обліку. Це бухгалтерський, управлінський, фінансовий, податковий, оперативний, виробничий, облік по стандартам IFRS та/або GAAP. При цьому сам управлінський облік також може паралельно здійснюватися за декількома стандартами.

Розмежування фінансового і управлінського обліку в Україні розпочалось з прийняттям Закону України „Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні” від 16.07.1999 р. № 996-XIV, в якому бухгалтерський облік визначається як процес виявлення, виміру, реєстрації, накопичення, узагальнення, збереження та передавання інформації щодо діяльності підприємства внутрішнім і зовнішнім користувачам для прийняття рішень.

Згідно з визначенням, яке наводиться у вищевказаному Законі, під внутрішньогосподарським (управлінським) обліком розуміють систему обробки і підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів в процесі управління підприємством. Тобто, управлінський облік використовується насамперед при внутрішніх господарських операціях підприємства, головною його



метою є забезпечення інформацією керівників різних рівнів управління підприємством, які несуть відповідальність за досягнення ключової цілі.

У системі управлінського обліку генеруються дані як в грошовому, так і в натуральному виразі. Це доволі актуально, особливо для виробничих підприємств, оскільки виникає можливість визначення рентабельності не лише реалізованої, але й виробленої у звітному періоді продукції.

Такий підхід до визначення потреби в обліковому забезпеченні з метою проведення управлінського аналізу та прийняття управлінських рішень мотивує нас до виділення у межах підприємства обліково-аналітичної управлінської системи.

Структура обліково-аналітичної управлінської системи складається з таких елементів: управлінське планування, управлінський облік, управлінський аналіз, управлінський контроль та управлінське бюджетування. Такий поділ дає змогу визначити основні завдання обліково-аналітичної управлінської системи підприємства:

- планування діяльності підприємства у розрізі господарських операцій; видів діяльності: операційної, інвестиційної, фінансової, податкової; центрів відповідальності; підприємства загалом;

- облік зазначених операцій за цільовими напрямками на базі бухгалтерського обліку з додаванням нефінансових показників;

- аналіз діяльності підприємства за вказаними напрямками;

- контроль за використанням матеріальних та нематеріальних ресурсів; контроль за правильним відображенням усіх господарських операцій на етапах планування, обліку та за достовірністю аналітичних даних;

- формування аналітичних бюджетів як джерел акумулювання планової, облікової та аналітичної інформації – вихідні продукти обліково-аналітичної управлінської системи.

Зазначений підхід охоплює систему організації управління бізнесом загалом, включаючи механізм оцінки діяльності підрозділів і функціональних блоків, стратегічне управління і управління людськими ресурсами, тобто більшою мірою

управлінські технології. Адже, сучасне підприємство— це багатогранне поняття, в тому числі з точки зору користувачів інформації конкретного підприємства.

Кожна із поданих груп користувачів висуває свої специфічні вимоги до тієї інформації, котру вони хотіли б отримати про підприємство і забезпечення подібною інформацією здійснюється за рахунок рахунків відповідних систем обліку. Основні параметри кожної із даних систем наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Характеристика різноманітних систем обліку

Хар-ки системи обліку	Системи обліку		
	Бухгалтерський облік	Фінансовий облік	Управлінський облік
Основні користувачі	Державні(насамперед, податкові) органи	Кредитори та інвестори підприємства	Менеджери підприємства
Задачі	Визначення податкової бази	Оцінка кредитоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості і загальної економічної ефективності підприємства	Прийняття обґрунтованих і ефективних управлінських рішень
Вимоги	Віповідність законодавству	-Повнота і достовірність відображення ключових фінансових результатів -Зрозумість для зовнішнього користувача	-Оперативність -Гнучкість -Достатність -Об'єктивність -Економічна обґрунтованість
Методологія	Прописана нормативними державними документами	Міжнародні(загальноприйняті) стандарти обліку	Самостійно розроблена на підприємстві

Таким чином, далі варто ширше розкрити представлені вище характеристики управлінського обліку, а для цього потрібно зазначити, що ж розуміється під словосполученням «прийняття обґрунтованих і ефективних управлінських рішень». Перш за все це значить, що система управлінського обліку повинна бути націлена на забезпечення менеджерів підприємства такою інформацією, щоб вони могли з дня на день оцінювати своє поточне становище у відповідності з поставленими цілями і розробленими планами, а отже і корегувати ситуацію залежно від серйозності відхилень фактично досягнутих результатів від планових.

Звідси виникає ряд вимог, які, менеджери підприємств повинні пред'являти до своєї системи обліку. Вимоги до системи управлінського обліку:

- ✓ **Оперативність**— система управлінського обліку повинна надавати необхідні дані саме тоді, коли вони потрібні для прийняття рішень. При цьому приймається до уваги, що для прийняття будь-якого (раціонального) рішення людині необхідний певний час для аналізу ситуації на основі наявних даних і порівняння можливих варіантів, тобто період завчасної подачі інформації повинен бути не менше, аніж період аналізу + період прийняття і реалізація рішення. Наприклад, бухгалтерський облік не має подібної якості, так як його дані можна використовувати тільки після того як певні події відбулися, коли вже є ефект від цих подій.
- ✓ **Гнучкість**— управлінський облік, на відміну від інших систем обліку, які регламентовані певними стандартами або нормативними актами, повинен бути оснований на багатоваріантній методології. Це дозволяє гнучко підходити до умов в навколишньому середовищі, які постійно змінюються; до великої кількості операцій і видів діяльності, які здійснює підприємство; до специфічних задач, котрі ставлять перед обліком управлінці; і в кінці кінців, до індивідуальних(професійних, психологічних) особливостей самих менеджерів.
- ✓ **Достатність**— об'єму, вмісту і якості інформації, яка надається управлінським обліком, повинно бути достатньо для прийняття ефективних рішень. Це означає, що дані обліку включають в себе всі ключові показники, які описують реальну ситуацію, з тим рівнем деталізації, котрої вистачає для прийняття рішень. Дана вимога в українській практиці виконується, на жаль, не часто.
- ✓ **Об'єктивність**— внутрішня методологія обліку, прийнята на підприємстві, повинна фіксувати економічну сутність операцій господарської діяльності, а не їх юридичну форму, бухгалтерське відображення і т.д. При цьому необхідно усвідомлювати, що «об'єктивність» сильно залежить від того, що

розуміють під «суттю операції» конкретні управлінці і тих задач, які вони ставлять перед собою (зв'язок з гнучкістю обліку).

- ✓ Економічна доцільність— витрати на ведення обліку не повинні перевищувати вигоди від його ведення. Це означає, що необхідно вибирати ступінь повноти, оперативності і деталізації обліку, прийнятний для підприємства з точки зору витрат на цей облік (зв'язок з достатністю). Цією якістю не володіє, наприклад, бухгалтерський облік, витрати на який підприємство взмозі регулювати в дуже малій кількості (також загалом як і на фінансовий).

З огляду на вищесказане, ми пропонуємо розглядати управлінський облік крізь призму бухгалтерського з додаванням деталізації та натуральних величин. Тобто, відділити його від планування та аналізу, відобразити як систему, яка є самостійною, але тісно взаємопов'язаною з іншими елементами обліково-управлінської системи.

У результаті ведення управлінського обліку інформація акумулюється в деталізованішому вигляді, ніж при веденні бухгалтерського обліку. При цьому виникають нові звітні форми, які надаються внутрішнім та зовнішнім користувачам за потребою.

Ми не заперечуємо, що бухгалтерський облік – це основне джерело інформації, необхідної для проведення управлінського аналізу з метою прийняття управлінських рішень. Проте у своєму первинному вигляді він є доступним лише фахівцям. На жаль, керівники та управлінці не завжди правильно трактують складові фінансової звітності та у результаті приймають неефективні рішення, які негативно впливають на фінансовий результат підприємства.

На основі бухгалтерського обліку та за допомогою відповідних інструментів здійснюється управлінський облік. Унікальність останнього полягає у його гармонійному поєднанні з управлінським плануванням та контролем. Відображення інформації у режимі реального часу у бухгалтерському обліку дає змогу, за аналогічних часових обставин, відобразити її в управлінському обліку та виявити відхилення від запланованих результатів.

Правильність структурної схеми управлінської політики залежить від вдало побудованого облікового процесу на підприємстві. Оптимальна структура управління передбачає наявність добре налагодженої системи забезпечення інформацією керівництва про результати роботи кожного структурного підрозділу та підприємства загалом.

На нашу думку, чимало досліджень у галузі управлінського обліку є суто теоретичними, тобто не завжди придатні для використання на практиці. Особливо важливим є питання запровадження управлінського обліку на великих підприємствах. Такий факт ускладнює процес здійснення економічного діагностування та отримання необхідних аналітичних продуктів для прийняття управлінських рішень.

Базисний підхід до формування систематичного вивчення господарських операцій дає змогу фахівцям вдало використовувати теоретичні знання на практиці. Постійне самовдосконалення та вивчення нормативно-правових документів дає змогу підтримувати кадровий потенціал на достатньому рівні та вдосконалювати політику управління ним. Запорукою успішної діяльності підприємства є чітке врегулювання системних механізмів, які дають змогу фахівцям усіх рівнів дотримуватись єдиного методичного підходу при розв'язанні різних завдань.

Впорядкованість та послідовність є запорукою ефективного використання часу та здібностей аналітиків. Тому ми пропонуємо запроваджувати обліково-аналітичну управлінську систему у декілька етапів:

Етап № 1— визначення оперативних, тактичних та стратегічних цілей кожного структурного підрозділу та підприємства загалом;

Етап № 2— формування центрів відповідальності та чіткий розподіл повноважень та функцій управлінського контролю між керівниками усіх ланок;

Етап № 3— розроблення системи показників оцінювання діяльності центрів відповідальності;

Етап № 4— управлінський аналіз результатів діяльності, формування звітів.

На першому етапі конкретизуються цілі діяльності підприємства загалом та окремих його виробничих підрозділів. Визначення цілей розпочинається з

розроблення стратегічних планів на довготривалий період. Такі плани мають істотні обмеження з погляду конкретизації, проте мають важливе значення, оскільки визначають перспективи розвитку підприємства. Після того, як визначено довгострокові перспективи для підприємства, з'являється можливість сформулювати адекватні стратегії розвитку, цілі формування систем управлінського обліку, їх «архітектуру».

Ефективним інструментом є облік за центрами доходів та витрат. Саме тому на даному етапі підприємство має чітко визначитись з напрямками обліку і наступні етапи запровадження узгоджувати з обраною методикою.

Другий етап – проектування. Воно розпочинається з визначення або уточнення для підрозділів, менеджерів всіх ланок структури сфер повноважень, контролю та відповідальності.

Кожен управлінець такої структури має мати чітко визначену сферу контролю та бути підзвітним менеджеру вищого рівня. Виділені так сфери контролю та управлінської звітності в особі керівників та їх підрозділів визначаються як центри відповідальності.

Абсолютно недостатньо обмежитись лише одними вимогами до керівництва підрозділів відносно обсягів виробництва, постачання продукції, показників прибутковості бізнесу. Необхідно вимагати від керівника підрозділу реального виконання таких планів через добре продуману та скоординовану систему звітів, оперативного контролю та аналізу, методів прямого та непрямого впливу, систему мотивації. Для цього при проектуванні системи необхідно відшукати розумний баланс самостійності та відповідальності для кожного підрозділу, обов'язково зафіксований в основних внутрішніх нормативних документах підприємства: статуті, положеннях про підрозділи, посадових інструкціях. Організаційна структура, система взаємозв'язку структурних підрозділів вимагають детального аналізу. Причому в результаті аналізу необхідно внести коригування відповідно до визначених довгострокових планів підприємства.

На третьому етапі розробляється система показників оцінки діяльності всіх центрів відповідальності. Вона має відповідати виділеним сегментам контролю, з

одного боку, та завданням поточного і довгострокового розвитку підприємства загалом – з іншого. Детально розробляються також системи постійного обліку, зокрема облікова політика, процедури обліку, контролю та звітності. Розробка такого комплексного характеру може бути логічно завершена проектуванням запровадження програмних продуктів, що забезпечують взаємозв'язані інформаційні потоки планування, обліку звітності та управлінського аналізу.

Світовий досвід показує, що причини серйозних невдач запровадження „комплексної автоматизації” управлінського обліку часто полягають в тому, що розробники намагаються розпочати запровадження без проектування нової організаційної структури управління, методики обліку та планування відносно інших необхідних змін об'єкта.

Завершальний етап стосується безпосереднього запровадження – виміру результатів діяльності, планування та складання звітності центрів відповідальності та підприємства загалом.

Специфіка завершального етапу полягає у необхідності апробації всіх елементів нової системи, навчанні персоналу. На цьому етапі налагоджують системи, за необхідності вносять корективи в певні рішення. Протягом певного періоду можливе паралельне використання окремих елементів раніше використовуваної системи обліку.

Сутність завершального етапу полягає у повному переході на використання нової налагодженої обліково-аналітичної управлінської системи. Результатом цього етапу має бути успішне проходження повного циклу з використанням нової системи, починаючи від складання плану до аналізу його виконання на основі даних управлінської звітності.

В обліково-аналітичній управлінській системі управлінський облік є мовою, за допомогою якої фінансова та нефінансова інформація передається керівникам, менеджерам, аналітикам підприємства. На її основі приймаються різного роду оперативні, тактичні та стратегічні рішення.

З огляду на структуру та завдання обліково-управлінської системи її здатністю є накопичення, класифікація, узагальнення та передавання інформації, яка

допомагає керівникам приймати рішення, здійснювати планування, контролювати діяльність підприємства та вимірювати показники його функціонування, тобто здійснювати управління підприємством.

В обліково-аналітичній управлінській системі ми виділяємо управлінське бюджетування: формування аналітичних бюджетів як джерел акумулювання планової, облікової та аналітичної інформації, необхідної для проведення економічної діагностики та прийняття управлінських рішень. Визначення сутності бюджетування як економічної категорії було надано в першому розділі диплому.

Фахівці вбачають у бюджетуванні певний філософський момент. Адже бюджет – це не лише прогностичний розрахунок, а план, який необхідно виконувати, контролювати та аналізувати, уникаючи суб'єктивних думок. В умовах хаотичного розвитку політичних та економічних інститутів в Україні важко на сто відсотків достовірно передбачити майбутній розвиток подій щодо діяльності підприємства. Саме тому до відхилень, які можуть виникати як в позитивному, так і в негативному аспектах, необхідно ставитися з розумінням та без зайвих емоцій. Загалом, світовий досвід показує, що саме бюджетування є одним з методів успішного ведення бізнесу.

Оскільки дана робота ґрунтується на даних підприємства, яка є представником телекомунікаційної галузі, то вважаємо необхідним розглянути особливості функціонування галузі зв'язку і основні напрями її управлінського аналізу.

На сьогоднішній день галузь зв'язку надає всім галузям виробництва і населенню послуги по збору, обробці, передачі і доставці інформації, а також має всі ті характеристики, які має матеріальне виробництво. Український ринок телекомунікацій утворюють три основних сегменти: фіксований зв'язок, мобільний зв'язок та інтернет-зв'язок. Сучасному ринку зв'язку України притаманні деякі характерні особливості:

- 1) в даній галузі створюється специфічний продукт, який не має речової форми, але надає кінцевий результат передачі інформації від відправника до отримувача;



2) послугам зв'язку притаманні такі характеристики як невідчутність, неподільність, непостійність і незбережність. Кінцевий результат виробничої діяльності галузі не може зберігатися в запасі, видалятися зі сфери виробництва і виходити в сферу обігу для реалізації;

3) структура виробничих ресурсів характеризується суттєвою перевагою основних фондів( приблизно 93 %) і малою частиною оборотних засобів. Це зумовлено тим, що суворе дотримання якості послуг зв'язку досягається застосуванням лише сертифікованого обладнання, сучасних систем захисту інформації від стороннього впливу, впровадженням прогресивних технологій і методів організації на всіх стадіях виробничого процесу;

4) порівняно стабільна структура базової сіті суттєво впливає на технологічний процес виробництва послуг зв'язку. Зміна технології і організації надання послуг(характеру виробництва) сильно впливає на величину побічних ефектів( так як виробництво є достатньо фондомістким), соціально-економічні характеристики і функції послуг;

5) нерівномірне за часом навантаження, зумовлене ритмом ділового та приватного життя людей, потребує для високоякісного обслуговування споживачів наявності додаткових потужностей, котрі в періоди спаду використовуються з низькою віддачею і зазнають простоїв. Підприємства зв'язку повинні прагнути до оптимального співвідношення об'ємів резервних потужностей, витрат та ефективності виробництва;

б) інформація може піддаватися тільки просторовому переміщенню, тому галузевий принцип пропозиції послуг зв'язку може поєднуватися з переважно територіальним способом їх надання;

7) процес передачі інформації завжди є двостороннім – між відправником і отримувачем інформації, і для його здійснення необхідним є наявність надійної і розгалуженої сіті зв'язку. Вона складається з підприємств, які пов'язані між собою лініями та каналами зв'язку, які діють в єдиному технологічному процесі , забезпечуючи передачу інформації. Окреме підприємство зв'язку не завжди являється єдиним виробником послуг, а виконує певні виробничі функції на

конкретних етапах технологічного ланцюжка. Це зумовлює необхідність введення системи взаєморозрахунків між підприємствами зв'язку за взаємонадані сітьові ресурси і послуги по пропуску трафіку;

8) існування великої кількості технологічних стандартів, особливо на ринку мобільного зв'язку; регулювання державними органами частотних ресурсів і призначення плати за їх використання;

9) номенклатура послуг зв'язку порівняно стійка внаслідок ліцензійного характеру діяльності, однак, існує широкий діапазон тарифів на ці послуги, залежно від категорій споживачів та їх переваг.

Основною ціллю управлінського аналізу підприємства, яке надає послуги зв'язку – це виявлення всіх факторів, які забезпечують збільшення об'ємів наданих послуг і натуральному і вартісному виразі, при постійному покращенні якості послуг і обслуговування споживачів, що сприяє збільшенню

Джерелами інформації для проведення аналізу будуть являтися данні бізнес-плану, технічна та ліцензійна документація, регулятивні та нормативні документи галузі, дані маркетингових досліджень, поточного оперативного обліку, внутрішньої бухгалтерської та статистичної звітності.

Аналіз в системі маркетингу. Мобільний зв'язок не являється життєво необхідним продуктом, який входить в основний споживчий кошик Тому, для успішного існування в ринкових умовах підприємству зв'язку необхідно мати маркетингову систему, яка включає організаціо-управлінську ланку (маркетингове планування), маркетингові дослідження і контроль маркетингової діяльності. Ключовим моментом маркетингового планування являється розробка плану і організація його здійснення. Контроль маркетингової діяльності передбачає порівняння отриманих результатів з поставленими цілями для оцінки правильності прийнятих рішень і корегування діяльності підприємства. Ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства виражено у збільшенні об'ємів продажів, задоволенні запитів споживачів і отриманні необхідного розміру прибутку. Основними складовими аналізу в системі маркетингу на підприємстві зв'язку є:

- маркетинговий план оператора зв'язку;

- маркетингові дослідження;
- планування об'ємів продажів;
- обґрунтування цін на послуги зв'язку.

Маркетинговий план встановлює зв'язок між мінімізацією ризику і зниженням витрат на інформаційну підтримку маркетингових рішень, являючись захистом від прийняття неефективних управлінських рішень.

Для підприємства зв'язку можна рекомендувати наступну структуру маркетингового плану:

- 1) коротка характеристика підприємства;
- 2) поточна ситуація на ринку(потенціал ринку, споживчі сегменти, продажі, блокування, відтік абонентів, статистика трафіку проникнення на ринок, ринкова доля підприємства, конкурентний аналіз);
- 3) аналіз можливостей та проблем (сильні та слабкі сторони підприємства, зовнішнє середовище як джерело можливостей, загрози для маркетингових цілей);
- 4) маркетингові цілі;
- 5) маркетингова стратегія(позиціонування, послуги і товари, ціноутворення, просування, продажі, абонентське обслуговування);
- 6) програма дій (план по абонентам, план територіального розвитку і розподіл навантаження, програма впровадження нових послуг, програма ціноутворення, рекламна програма, план розвитку сіті реалізації, план реалізації абонентського устаткування, плна по операціоному доходу, програма контролю обслуговування абонентів, програма маркетингових досладжень);
- 7) маркетинговий бюджет.

Одним із важливих розділів маркетингового плану є програма досліджень, які надають прогностно-інформаційну базу для стратегічного планування і інформаційну підтримку оперативного управління певними заходами.

Для визначення конкурентної позиції підприємства на ринку мобільного зв'язку можна використовувати метод рейтингування (таксоно-метричний), на

основі ряду критеріїв. На основі вихідної інформації розраховується рейтинг кожного оператора, тобто визначається його місце на ринку мобільного зв'язку.

Однією із найважливіших задач, які стоять перед маркетинговою службою оператора зв'язку – це управління продажами. Рівень продажів залежить від потенціалу ринку, цінової політики і зусиль, направлених на просування послуг зв'язку.

При формуванні попиту на послуги зв'язку слід враховувати зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх відносяться: структура росту населення, платоспроможність населення, конкуренція, функціонально-вартісні характеристики певної послуги, організація перед- та післяпродажного обслуговування. До внутрішніх факторів відносять: затребуваність певних видів послуг, які надає мобільний оператор, довіра до торгівельної марки, знання споживчих характеристик послуг зв'язку.

Самим результативним інструментом управління продажами є цінова політика. Ціноутворення мобільних операторів повинно враховувати наступні принципи:

- 1) структура цін та тарифів;
- 2) коли і на скільки знижувати тарифи і ціни;
- 3) визначення цінового бар'єру;
- 4) ціни на абонентське обладнання;
- 5) методи стимулювання продажів.

Розглянемо застосування цього плану на нашому підприємстві. На сьогоднішній день компанія ПрАТ «Київстар» притримується стратегії диференціації за Портером, а саме в сегментах своїх послуг, задля того, щоб мати можливість захопити ще більшу частину ринку мобільного зв'язку в Україні і стати мультисервісним оператором.

Таблиця 3.2

## Конкуренція на ринку зв'язку

Параметр	ПрАТ «Київстар»			МТС			LIFE		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Валовий дохід	13841	12487	12500	8594	8173	8622	2293	2737	2674

(млн.грн)									
Доля ринка (%)	56%	53%	53%	35%	35%	36%	9%	12%	11%
Темпи збільшення ринка (% до попереднього року)	18,7%	-5,4%	1,7%	18,7%	-5,4%	1,7%	18,7%	-5,4%	1,7%

Запропоновані методи маркетингового аналізу на підприємстві в кінцевому підсумку сприяють виявленню резервів по збільшенню об'ємів послуг для споживачів. З таблиці 3.2 можна зробити висновок, що ПрАТ «Київстар» займає левову долю ринку і рік за роком тільки нарощує свої потужності і все більшим являється рівень отримуваного ним доходу та рівень його проникнення на ринок.

Таблиця 3.3

Розподіл валового доходу по товарним групам  
(% від загального валового доходу підприємства в грн)

Товарна група	ПрАТ «Київстар»			МТС			LIFE		
	2018	2019	2020 *	2018	2019	2020 *	2018	2019	2020 *
Мобільний зв'язок	96%	90%	85%	95%	94%	92%	93%	90%	89%
Інтернет	10%	6%	10%	5%	6%	8%	7%	10%	11%
ІРТV (фіксований зв'язок)	-	4%	5%	-	-	-	-	-	-

З наведених вище даних видно, що компанія ПрАТ «Київстар», по відношенню до своїх конкурентів, займається не тільки мобільним зв'язком, а ще й інтернет-зв'язком, та з 2017 року розпочала роботу в напрямку фіксованого зв'язку. Розробка технології фіксованого зв'язку є однією із стратегічних цілей компанії, ще однією ціллю являється побудова нової мережі, яка б забезпечила оновлену, більш якісну мережу мобільного зв'язку та більш швидкого Інтернету — LTE мережа, або так названий 4G зв'язок.

Таблиця 3.4

Ключові стратегічні конкурентні переваги

Перелік конкурентних	ПрАТ «Київстар»	МТС	Life
----------------------	-----------------	-----	------

переваг			
1.Якість зв'язку	За рахунок власної сіті якість мобільного зв'язку найкраща	За рахунок того , що у МТС практично нема своєї побудованої сіті на Україні, але в оренду він бере обладнання у Київстара і Укртелекома, то в нього добрий зв'язок	Не має своєї сіті, в оренду бере обладнання у Укртелекома. Оскільки сіть Укртелекома була побудована ще в часи СРСР і саме обладнання застаріло, то якість зв'язку найнижча.
2.Цінова політика	Цінова політика найгнучкіша, оскільки послуги компанії поділяються на певні сегменти. Така політика дозволяє всім верствам населення користуватися зв'язком компанії ПрАТ «Київстар».	Оскільки мобільний зв'язок компанії МТС не поділяється на сегменти, то на весь товар виходить практично ідентична ціна. Та не всі верстви населення можуть використовувати цей зв'язок, так як він досить дорогий.	Дуже низькі ціни на весь товар, тому і компанія вже 4 роки працює собі на збиток.
3.Роумінг	В компанії ПрАТ «Київстар» найкращий роумінг, але і самий дорогий	Гарний роумінг, досить якісний	Послуга роумінгу надається дуже погано.

Таблиця 3.5 говорить про те, що серед інших мобільних операторів ПрАТ «Київстар» займає перше місце по кількості абонентів.

Таблиця 3.5

## Вплив клієнтів в галузі

Мобільний оператор	Кількість абонентів (тис.чол)	Кількість абонентів ДіДжус (молодіжного сегмента ринку, тис.чол)	Кількість абонентів ММ (ММPr+ММContr тис.чол)	Кількість корпоративних абонентів (LA+SME, тис.чол)	Кількість точок де можуть продавати мобільні продукти на 31 грудня 2020 року
ПрАТ «Київстар»	22 400 000	6 468 647	14578441	1 353 414	69 184
МТС	18 240 496	У МТС та Life немає розподілу на молодіжний/масовий сегмент		1 470 000	69 184
LIFE	9 387 000			200 000	69 184

Розглянемо також які існують бар'єри для входження в галузь для нових гравців ринку послуг зв'язку:

—сильні конкуренти, які давно на ринку;

- всі новітні технології мобільного зв'язку;
- нова якісно побудована сіть;
- якісне ІТ оснащення;
- початковий капітал дуже великий;
- великий ризик не отримання доходу від здійснених інвестицій.

Отже, можна зробити загальний висновок щодо того, що маркетингова стратегія ПрАТ «Київстар» є виправданою і приносить видимі результати, оскільки на сьогодні компанія займає найбільшу нішу ринку мобільного зв'язку і тим не менш не прагне зупинитися на досягнутому і має намір набирати ще більші потужності, запроваджувати нові види послуг та задовольняти потреби свої клієнтів найкращим чином.

Аналіз продукції мобільних операторів. Для підприємств зв'язку кінцевий результат виробничої діяльності виступає як продукція, а для споживачів – як послуга. Об'єм вироблених послуг зв'язку характеризується об'ємом доходів, отриманих від надання цих послуг. Так як процес виробництва послуг зв'язку є невіддільним від процесу їх споживання, то об'єм валової продукції на підприємствах зв'язку дорівнює об'єму товарної і реалізованої продукції.

Існуючі методичні підходи до визначення доходів по традиційним видам послуг обумовлені формою створюваних послуг (в формі обміну чи в формі каналу), залежністю від тарифу, від групи користувачів (населення чи підприємства), індивідуальними особливостями послуги (звичайні, негайні або льготні тарифи), методами ціноутворення тарифів (вільні чи регулюючі).

Дохід від основної діяльності оператора мобільного зв'язку складається з наступних потоків:

- доходу від продажу початкового пакета, який включає абонентське обладнання і підключення до сіті;
- доходу від періодичних послуг (абонентської плати, деталізації і доставки рахунку, голосової пошти, переадресації, міжнародного доступу, інших послуг зв'язку);

- доходу від обміну(трафіку)( окремо враховується дохід від роумінгового обміну – надання послуг абонентам одного оператора на території іншого).

Початковому аналізу підлягає загальна величина доходів мобільного оператора, їх склад, структура та динаміка. Далі вивчаються фактори, які впливають на доходи і визначається величина їх впливу.

Спочатку здійснюється якісний аналіз абонентської бази. Абонентська база оператора мобільного зв'язку складається з активних комерційних, заблокованих комерційних, службових і льготних абонентів. При проведенні аналізу розраховуються показники у вигляді відношення відтоку абонентів до кількості активних абонентів, а також у вигляді відношення заблокованих комерційних абонентів до кількості всіх абонентів. Зниження цих показників говорить про позитивні зміни в якісному складі абонентської бази.

На приріст абонентської бази впливають наступні фактори:

- вартість стартового пакету, доля ринку;
- проникнення (охоплення послугами населення, яке користується конкретною послугою зв'язку)
- охоплення кожного сегменту потенційних споживачів;
- тривалість періоду продажів стартового пакету за певну ціну;
- кількість відмов від покупки;
- сезонність;
- кількість робочих і вихідних днів.

На наступному етапі оцінюється загальна кількість обміну. Поняття обміну (трафіку) включає загальну кількість хвилин, які задіяні всіма активними комерційними абонентами протягом аналізованого періоду. За одиницю обміну приймається кількість хвилин на абонента в середньостатистичний день з урахуванням робочих та вихідних днів. Загальну кількість обміну (хвилин) в місяць(O) можна визначити наступним чином:

$$O = A * Д * М, \quad (3.1)$$

де А – кількість абонентів;

Д – кількість наведених днів у місяці;



$M$  – кількість хвилин на одного абонента в середньостатистичний день.

Для визначення  $D$  спочатку окремо розраховується кількість хвилин по робочим та вихідним дням у місяці, потім визначається проміжний коефіцієнт  $K$ , який дорівнює співвідношенню кількості хвилин у вихідні та робочі дні.

Розрахунок приведених днів в місяці пов'язаний із нерівномірністю навантаження по робочим і вихідним дням і розраховується таким чином:

$$D = P = K * B, \quad (3.2)$$

де  $P$  — кількість робочих днів;

$B$  — кількість вихідних днів.

Але, кожен оператор має індивідуальну структуру розподілу трафіку за напрямками.

Якщо говорити про оцінку комерційної ефективності свого бізнесу, то на сьогоднішній день телекомунікаційні компанії використовують велику кількість показників. ПрАТ «Київстар» використовує такі показники як ARPU, MOU та APPM і AMPU.

ARPU – це середня виручка на абонента в місяць. Розраховується як дохід за місяць поділений на абонентську базу. Оператори десятиліттями «б'ються» над цим показником. Проблема у них одна – як його збільшити. Особливо ця проблема актуальна для припейдового сегменту операторів – величезна мінлива база клієнтів. Величина цього сегменту примушує працювати сіть оператора на повну потужність, що має вплив і на витрати. При цьому дохідним пріпейд буде або при відносно невеликій базі з високим ARPU, або з точністю до навпаки – з великою базою і низьким ARPU. Другий варіант спостерігається частіше.

ARPU підкоряється одному цікавому правилу: «Чим вищою є пенетрація ринку – тим нижчим є ARPU». Це правило вказує на залежність ARPU від розміру абонентської бази. А якщо пенетрація перевищує 100 % (а в Україні рівень пенетрації ринку зв'язку складає 120 %), то це вказує на наявність мультикористувачів, тобто на конкурентність ринку в країні. А це теж впливає на ARPU, тобто ринок практично встановлює його межі. При цьому, однією із

пріоритетних задач маркетологів телекомунікаційних компаній є підвищення ARPU будь-якою ціною. Якщо ARPU компанії вище ніж у конкурентів, то це дуже добре.

Тепер розглянемо динаміку цього показника в часі за даними управлінської звітності ПрАТ «Київстар»:

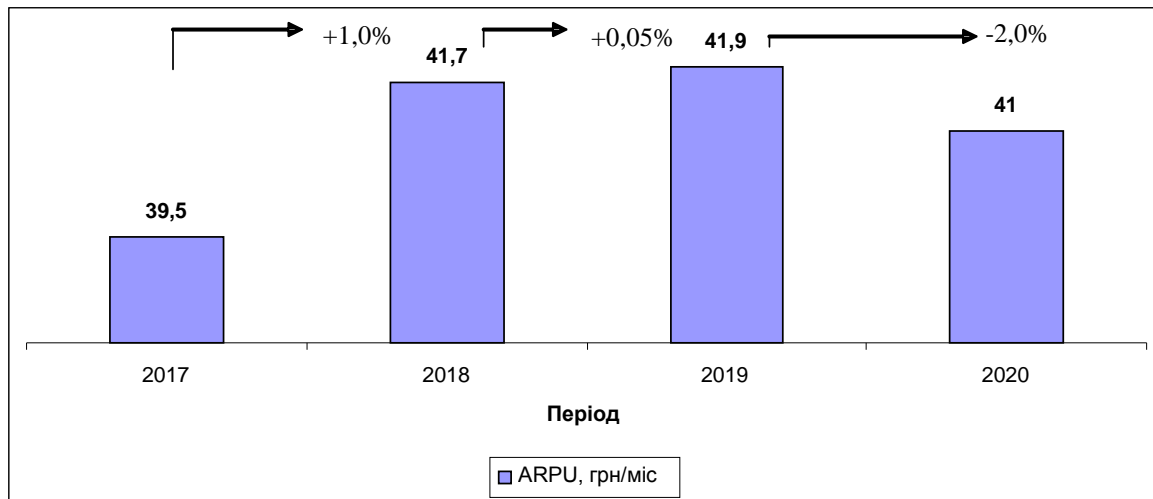


Рис. 3.1. Абсолютне значення ARPU (грн/міс.)

Можемо бачити, що в соновному цей показник тримається певної стабільності, тобто якщо підвищується або знижується, то ненабагато. Але що ж треба робити компанії, якщо вона прагне підвищити цей показник? Для початку треба розібрати його компоненти:

$$\text{ARPU} = \text{Дохід} / \text{Середня кількість абонентів.}$$

Чим вищий дохід – тим вищий ARPU (за умови стабільності абонентської бази).

Дохід компанія отримує з таких основних джерел:

- 1) Голосові послуги (Voice ARPU), котрі вже являються традиційними;
- 2) Додаткові послуги (VAS ARPU). VAS – value added services – це SMS, MMS, інтернет, контент та ін.
- 3) Вхідні дзвінки від контрагентів( Interconnect ARPU).

Для компанії-оператора мобільного зв'язку надання голосових послуг є основним джерелом клієнтури. Ніщо так не впливає на поведінку абонентської бази, як тарифи на голосовий зв'язок. Існує така формула:

$$\text{ARPU} = \text{APPM} * \text{MOU},$$

де АРРМ – це середня ціна за хвилину, яка обмежена ринком, тобто можливість її регулювання, а тим паче, збільшення, відпадає.

МОУ – трафік в місяць на абонента. При зниженні АРРМ – МОУ росте. Тобто, треба знайти такий АРРМ, при якому  $АРРМ * МОУ$  дасть підвищений АРРУ. Треба примусити абонента по інерції використовувати трафік на більшу суму. Це досить складно, тому, як правило, відділи ціноутворення завжди мають з цим великий клопіт. Розглянемо динаміку показника МОУ та АРРМ ПрАТ «Київстар» за допомогою наступного графіка:

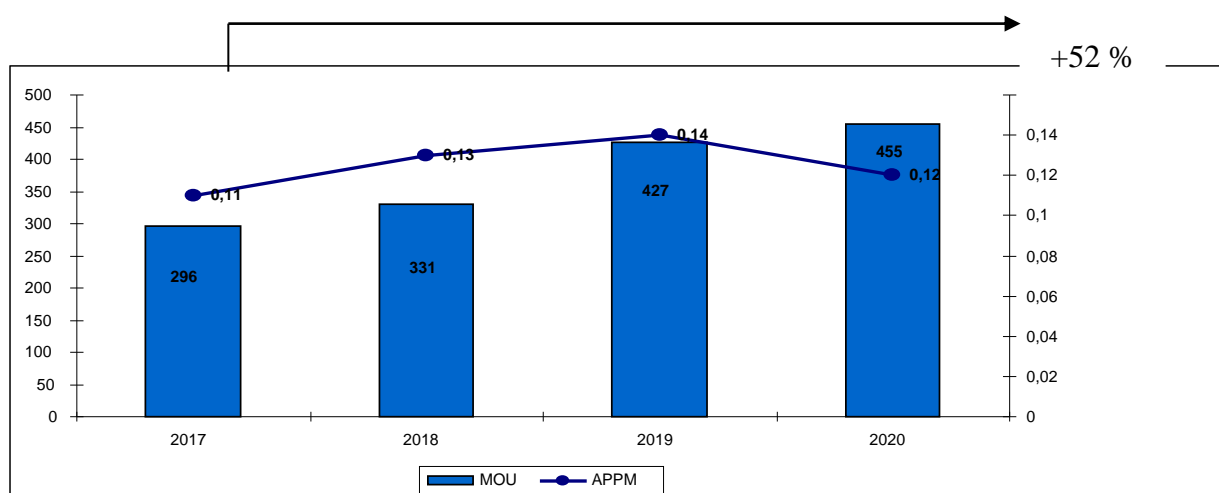


Рис. 3.2. Динаміку показників МОУ та АРРМ ПрАТ «Київстар»

Отже, ми можемо сказати, що ПрАТ «Київстар» в період з 2017 по 2018 рік досить суттєво збільшив свою дохідність виходячи із даних, які показують там ці показники.

Іще одним важливим напрямом роботи є аналіз тарифів на послуги зв'язку. При невеликій кількості послуг, які діють впродовж невеликої кількості часу, рекомендується наступний підхід. Спочатку визначається ціна виду послуги (середня дохідна такса) для кожної групи споживачів у звітному періоді як відношення доходів за кожен вид послуг окремої групи користувачів до кількості послуг кожного виду, наданих користувачам кожної групи. На запланований період середня дохідна такса визначається шляхом множення її величини за звітний період

на коефіцієнт еластичності, який враховує зміну середньої дохідності послуг конкретного оператора мобільного зв'язку за рахунок об'єктивних факторів.

Таблиця 3.6

## Аналіз тарифів на послуги зв'язку

Напрямок обміну	Кількість, тис.хв	Доля в загальній кількості,%
Місцевий зв'язок, в тому числі:		
-вхідні дзвінки	1619	56,7
-вихідні дзвінки	130	4,5
-вихідні дзвінки на інших операторів звязку	786	27,4
-вихідні дзвінки в інші міста	60	2,0
- вихідні дзвінки	114	4,0
Міжнародний звязок	67	0,2
Перенаправлення дзвінків(роумінг)	91	2,9
РАЗОМ	2864	100,00

При плануванні нових видів послуг зв'язку використовується усереднений тарифний план.

З кожним роком все більше зростають потреби споживачів до якості послуг зв'язку, тому питання якості стають більш важливими для забезпечення ефективної діяльності операторів. Спотворення змісту і затримка повідомлень знижують ефект їх передачі у часі та просторі, інформація втрачає свою корисність та цінність для управління, виробництва, бізнесу, споживачів часного сектору, а продукт зв'язку – свою споживчу вартість.

Якість послуг зв'язку можна оцінити, використовуючи дві групи показників, які характеризують якість обслуговування та якість послуг звязку.

Якість обслуговування абонентів визначається наступними факторами:

- величиною охоплення території, на якій оператор надає свої послуги;
- кількістю прогресивних форм і методів обслуговування абонентів;
- рівнем охоплення населення.

Якість послуг зв'язку характеризують показники самих важливих характеристик:

- швидкість передачі інформації;
- точність передачі і відтворення, достовірність і цілісність повідомлень;
- конфіденційність передачі інформації, таємниця повідомлення;
- надійність та стійкість дії технічних засобів та систем зв'язку;
- доступність послуг зв'язку;
- зручність в користуванні, естетичність, екологічна безпека та інші.

Аналіз та управління витратами і собівартістю продукції зв'язку. Під собівартістю послуг зв'язку маються на увазі виражені в грошовій формі витрати на всі види ресурсів, котрі несуть компанії мобільного зв'язку в процесі надання послуг споживачам.

В силу специфіки виробництва послуг зв'язку розраховувати вартість кожного наданого виду послуг практично неможливо, при чому об'єкт калькулювання повинен співпадати з об'єктом продажу. В зв'язку з цим у галузі розраховують як повну собівартість всіх наданих послуг, так і відносний вартісний показник, який відповідає собівартості на 1 умовну одиницю доходу (тобто, скільки поточних витрат було потрібно для отримання 1 умовної одиниці доходу).

На рівень і динаміку зміни витрат у складі собівартості послуг операторів зв'язку впливають загальноекономічні, галузеві і внутрішньогосподарські фактори.

Загальноекономічні фактори не залежать від діяльності підприємств, їх вплив на собівартість має однакову напрямленість у всіх сферах діяльності (галузях економіки).

Особливу роль грають галузеві фактори, такі як ефективність взаєморозрахунків між операторами, віддаленість від транзитного центру комутації, розмір відрахувань за присвоєння і використання радіочастот, платежі контролюючим і спостерігаючим органам за контроль ліцензованої діяльності.

Внутрішньогосподарські фактори зумовлюються особливостями функціонування кожного конкретного підприємства і включають в себе найбільші резерви зниження собівартості.

Іншими ключовими показниками управлінської звітності ПрАТ «Київстар» являються:

1) Показник операційного прибутку до вирахування зносу основних засобів та амортизації необоротних активів або OIBDA. Цей показник надає важливу інформацію інвесторам, оскільки відображає стан бізнесу компанії, включаючи її можливість фінансувати капітальні витрати, певні придбання оператора або інші інвестиції, а також можливість залучати гроші та обслуговувати свої борги. В той час як знос основних засобів та амортизація нематеральних активів розглядаються як операційні витрати у звітності GAAP, ці витрати головним чином показують витрати не пов'язані з витратами готівки, які відносяться до довгострокових активів і були придбані або створені в минулому періоді. Розрахунок показника OIBDA широко використовується інвесторами, аналітиками та рейтинговими агентствами для оцінки і порівняння поточних і майбутніх операційних показників і визначення вартості компаній в мобільній телекомунікаційній індустрії.

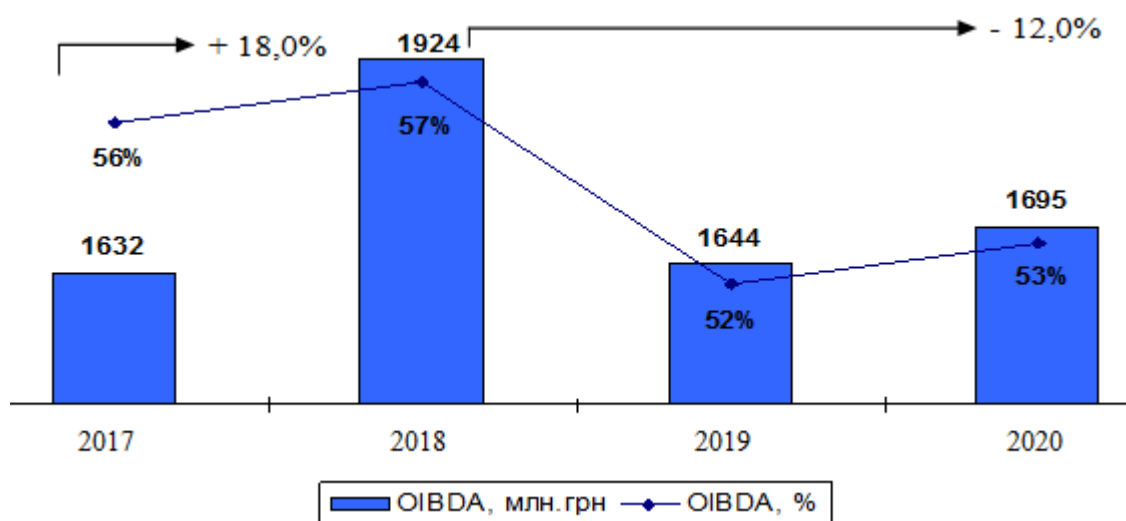


Рис. 3.7. Динаміка операційного прибутку до вирахування зносу основних засобів та амортизації необоротних активів

2) Чистий операційний дохід – дохід, що визначається як різниця між валовим доходом та операційними витратами. Цей показник є ключовим, оскільки кожен бізнес передбачає певну віддачу, тобто отримання прибутку, що взагалі є ключовою ціллю будь-якої діяльності. Таким чином, акціонери постійно слідкують за станом доходу компанії, а отже і за станом своїх доходів.

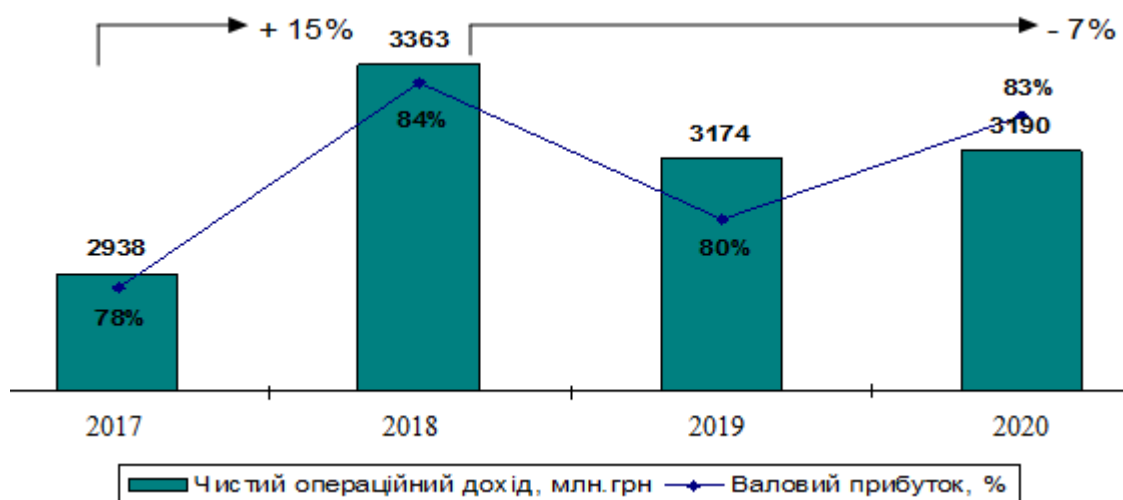


Рис. 3.8. Динаміка чистого операційного доходу

3) Капітальні витрати (CAPEX) – це витрати на створення нових, реконструкцію і технічне переозброєння діючих основних засобів. За допомогою капітальних вкладень здійснюється як просте, так і розширене відтворення основних засобів. Оскільки ці витрати є дуже великими і від них очікується отримання певної значної вигоди, то підприємство та його акціонери прагнуть слідкувати за цим видом витрат, як за одним із пріоритетних.

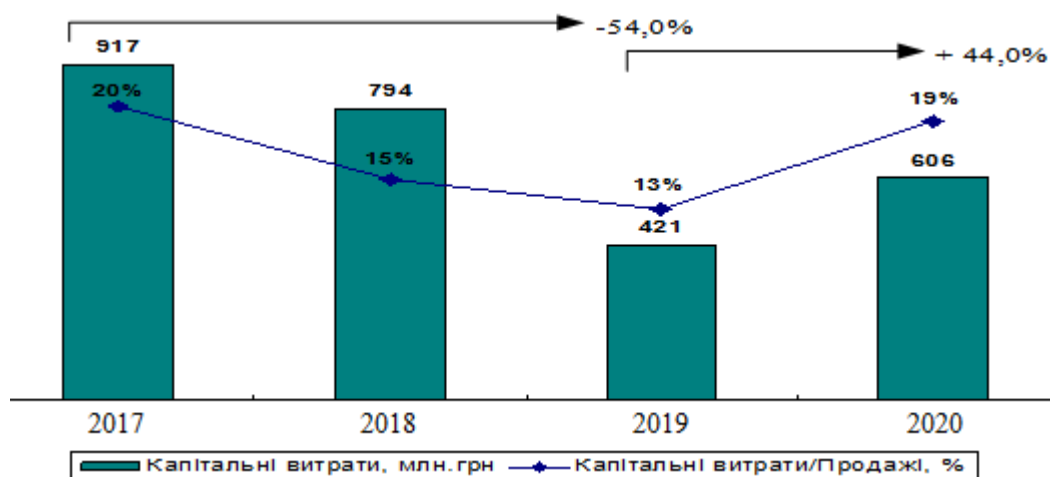


Рис. 3.9. Динаміка капітальних витрат

4) Адміністративно-господарські витрати (SG&A) – це невиробничі накладні витрати, пов'язані з утриманням адміністративних служб і управлінням підприємством в цілому. До таких витрат відносяться канцелярські, поштово-телеграфні витрати, витрати на інші операційні потреби. Такий вид витрат розглядається в сукупності ключових управлінських показників оскільки акціонери

прагнуть бачити реальну ситуацію того, на що витрачаються додаткові кошти, тобто ті які йдуть на неопераційні потреби. Таким чином, ці витрати постійно треба скорочувати і певним чином оптимізувати, задля досягнення більшої віддачі від 1 грн додатково вкладених коштів.

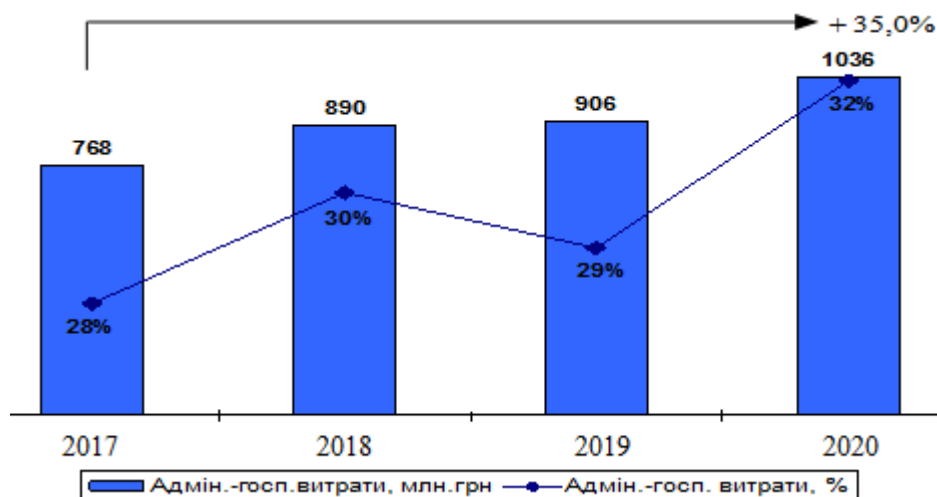


Рис. 3.10. Динаміка адміністративно-господарських витрат

Отже, можна зробити висновок, що ключові показники діяльності підприємства чітко окреслені і на їх основі здійснюється управління компанією на вищому рівні, а також прийняття певних стратегічних рішень та вирішення нагальних питань ґрунтується саме на цих показниках.

Необхідно також підкреслити необхідність управлінського обліку на підприємстві. Ринок надання таких послуг, які надає ПрАТ «Київстар», має дуже високий рівень конкуренції і потребує швидкої реакції на зміну зовнішньої кон'юнктури. Так чи інакше, але у кожного підприємства з часом виникають причини, які штовхають топ-менеджмент до прийняття рішень щодо постановки управлінського обліку. В компанії ПрАТ «Київстар» таких причин було декілька. Першою і основною причиною становлення управлінського обліку була вимога акціонерів щодо запровадження цього обліку з самого початку існування підприємства, другорядними причинами були: динамічний облік стану взаєморозрахунків з клієнтами і необхідність наявності оперативної інформації для прийняття управлінських рішень, а величина грошового потоку і багатofакторність



у формуванні собівартості послуг привели до необхідності автоматизації процесів управлінського обліку.

Ні для кого на сьогоднішній день не є секретом, як, в розрізі бухгалтерського обліку, працює і живе середнє українське підприємство. Більшість компаній роблять це або в MS Excel (MS Access), або в додатковій бухгалтерській програмі, або ж самостійно пишуть спеціальні додатки до неї. З самого початку роботи підприємство ПрАТ «Київстар» мало автоматизовану базу управлінського обліку під назвою АСУП (Автоматизована Система Управління Підприємством), створену на замовлення у компанії ORACLE (модуль Hyperion), яка вдосконалювалася протягом багатьох років функціонування підприємства.

Із практики українських підприємств по впровадженню автоматизованих систем управлінського обліку треба зауважити, що велика кількість підприємств спочатку намагається здійснювати свій управлінський облік з допомогою MS Excel, що в кінцевому випадку призводить до багаточисленного дублювання при введенні інформації (мінімум чотири рази), а також до великої кількості помилок через так званий «людський фактор». Підготовка ж будь-якого звіту потребує більшої кількості часу, а отримати ретроспективу якого-небудь показника, наприклад за рік, являється взагалі неможливим завданням. Часто виникають такі випадки, коли грошові кошти, призначені одному постачальнику помилково перераховуються іншому. Як наслідок виникає необхідність в систематизації даних з різних відділів в єдиній базі і системі автоматичного контролю.

Таким чином, компанія ПрАТ «Київстар» керувалася такими основними критеріями при виборі системи автоматизації:

- 1) Відсутність подвійного введення даних;
- 2) Гнучкість в налаштуваннях і формуванні звітів
- 3) Цільна система бюджетного планування
- 4) Наявність елементів фінансового аналізу для прийняття фінансових рішень
- 5) Наявність план-фактного аналізу
- 6) Якісна система безпеки інформації

Оскільки впровадження автоматизованої системи управлінського обліку відбувалося на етапі становлення підприємства в цілому, то проблема сумісності її з бухгалтерською програмою не мала місце. Таким чином впровадження програмного продукту здійснювалося за максимально довгим шляхом— тобто окрім програмного продукту був придбаний цілий ряд консультаційних послуг. Такий довгий шлях був обумовлений тим, що дана автоматизація охоплювала не тільки відділи фінансової служби підприємства, але й практично всі підрозділи, в тому числі і канцелярію, яка має свої бюджети по канцелярським товарам і представницьким витратам. Впровадження системи проходило в декілька етапів. Хоча у консультантів більш докладна деталізація етапів, глобально їх можна розділити на три етапи.

Перший етап— навчання основам фінансового менеджменту, скажімо так , для не фінансових менеджерів. Введення понять і класифікації витрат, понять бюджетного планування і так далі. Навчання підлягають вся фінансова служба, весь відділ роботи з клієнтами і топ-менеджмент підприємства.

Другий етап— «розробка» конкретної ситуації на нашому підприємстві. Цей етап включав в себе:

—аналіз організаційної структури підприємства, вироблення на її основі фінансової структури з виділенням відповідних центрів фінансової відповідальності (формування проєкції ЦФВ);

—розробка бюджетів і розподіл статей по ЦФВ, визначення відповідальних за наповнення і виконання бюджетів;

—прив'язка конкретних господарських операцій до бюджетних статей;

—розробка управлінського плану рахунків з усіма необхідними довідниками та аналітиками.

До формування фінансової структури треба підійти особливо уважно— це основа подальшого благополуччя компанії. На підприємстві ПрАТ «Київстар» спочатку була описана і затверджена організаційно-функціональна структура, з усіма взаємозв'язками, системою підпорядкування і відповідальності, в той час як в більшості організацій така структура не виділена чітко і ясно. А на основі якісної організаційно-функціональної структури побудувати фінансову структуру, особливо

під керівництвом консультантів, не представляє собою особливого клопоту. Єдина умова— це присутність всіх керівників підрозділів, так як вони будуть нести відповідальність за формування бюджетів по своїм ЦФВ. Вироблення бюджетної структури потребує від учасників проекту комплексного бачення свого бізнесу, що дозволяє виявити необхідну і достатню кількість бюджетів і їх постатейне наповнення. Відповідно даний етап потребує присутності топ-менеджменту. Визначення необхідної кількості бюджетів являється також важливим процесом. Тут головна задача— не перестаратися. Бюджет— це план, який треба готувати дуже ретельно. Бюджети необхідно формувати тільки по тим статтям, по яким компанія реально хоче після планового періоду аналізувати план-фактні відхилення. Діяти в такому випадку варто за класичним правилом 20 на 80, коли 20 % статей витрат включають в себе 80 % всіх витрат організації.

Третій етап— впровадження. Оскільки ПрАТ «Київстар» впровадило автоматизовану систему управлінського обліку ще спочатку своєї роботи, то воно не зіткнулося з такою проблемою, як втрата великої кількості часу на певні недоліки системи, налаштування її під конкретне підприємство. Після безпосереднього впровадження системи необхідним також являється підтримка її в програмному плані. Тому в ПрАТ «Київстар» існує спеціальний ІТ відділ, який і виконує програмну функцію, тобто завідує всіма налаштуваннями системи, перероблює і налаштовує її таким чином, як цього вимагає топ-менеджмент і фінансовий директор, зокрема.

Таким чином, за допомогою впровадження та автоматизації управлінського обліку підприємство змогло досягти позитивних результатів, за тими критеріями, які було вказано вище. Адже, якісна оперативна інформація, яку надає управлінський облік, дозволяє керівництву компанії приймати як короткострокові так і довгострокові стратегічні рішення і досягати вигідних домовленостей на ринку.

На наш погляд, в сучасному світі неможливо бути компанією, що динамічно розвивається, не володіючи якісною і оперативною інформацією. А досягнути цього можливо тільки при наявності автоматизованого управлінського обліку.

### 3.2. Вдосконалення методичних підходів до формування бюджетів

Традиційний бюджет можна інтерпретувати як договір щодо надання послуг між керівництвом підприємства та менеджментом лінійних підрозділів. Визначальною метою „бюджетного договору” є делегування відповідальності за досягнення передбачених у бюджеті цільових показників керівникам центрів відповідальності, структурних підрозділів, проектів. Ефективність зазначеного договору забезпечується, якщо:

- визначені в бюджеті цілі є найкращим способом максимізації доходів та вартості компанії;
- створені достатні фінансові стимули для досягнення визначених цілей;
- періодичність планів забезпечує ефективне управління господарською діяльністю та використання додаткових можливостей;
- топ-менеджмент з високим рівнем ефективності забезпечує алокацію (розподіл) обмежених ресурсів;
- топ-менеджмент з допомогою планування забезпечує ефективну координацію діяльності;
- звітність щодо виконання бюджетів є об’єктивною і містить істотну та достовірну інформацію щодо прийняття подальших рішень.

Через недотримання зазначених вимог традиційне бюджетування в останні роки зазнає серйозної критики з боку практики. Аналіз практики використання бюджетування як інструменту управління засвідчує цілий ряд недоліків, які полягають у такому:

- бюджетні показники досить швидко втрачають актуальність, а коригуються досить рідко, саме тому більшість визначених у бюджетах цілей не виконуються;
- надто затратний процес розробки та складання бюджетів (як з точки зору витрат робочого часу, так і ресурсів);
- сильна прив’язка до монетарних фінансових показників;
- недостатня орієнтація на динамічні зміни на ринках;

- бюджет обмежує гнучкість та є гальмом на шляху змін;
- показники бюджету здебільшого не прив'язані до стратегічних цілей і є досить суперечливими;
- бюджети, як правило, зорієнтовані на скорочення витрат, а не на створення (збільшення) вартості;
- бюджетування посилює вертикальну ієрархію керування та контролю;
- бюджетування містить стимули до зловживань;

У процесі складання та бюджетування виникають різного роду конфлікти, що є наслідком недоліків, які притаманні традиційному бюджетуванню, зокрема:

- відсутність, незкоординованість чи нечіткість формулювання стратегічних цілей;
- конфлікт між бажаним та дійсним: для виконання стратегічних цілей у підприємства відсутні достатні потужності та ресурси;
- конфлікти на стадії узгодження показників бюджетів між різними зацікавленими сторонами;
- проблематика інформаційної ренти та бюджетного запасу (Budgetary Slack): “низи” занижують доходи та завищують витрати – “верхи” навпаки;
- конфлікти при встановленні внутрішніх (трансфертних) цін між окремими структурними підрозділами, центрами відповідальності;
- конфлікти на стадії бюджетного контролю: пошук “винних” у недосягненні бюджетних показників, небажання брати на себе відповідальність.

З метою удосконалення традиційного бюджетування, подолання притаманних йому недоліків в теорії і практиці пропонуються ряд альтернативних концепцій бюджетування. Еволюція концепцій бюджетування зображена на рис. 3.11.



### Рис. 3.11. Еволюція концепцій бюджетування

Реформування класичних систем бюджетування здійснюється передусім у напрямку зменшення витрат на бюджетування, підвищення гнучкості бюджетів та більш тісної інтеграції зі стратегічними орієнтирами.

Концепція покращеного бюджетування (Better budgeting) концентрується на можливостях спрощення традиційних процедур бюджетування на основі удосконалення функціональних та інституційних аспектів бюджетного процесу. Зокрема, концепцією передбачається суттєве скорочення об'єктів планування через зменшення переліку критеріїв ефективності.

Спорідненою з концепцією покращеного бюджетування є концепція прогресивного бюджетування (advanced budgeting), яка характеризується такими ознаками:

- тісна прив'язка бюджетів до стратегічних цілей, орієнтація на ринок (бенчмаркінг);
- спрощення процесу бюджетування та зменшення рівня деталізації (деталізація бюджетування здійснюється лише у вкрай необхідних випадках);
- забезпечення гнучкості бюджетування через застосування ковзних планів (Rolling Forecast) та постійне коригування (адаптація до актуальних змін) цілей.

Між концепціями покращеного та прогресивного бюджетування немає принципових відмінностей. Однак, вважається, що покращене бюджетування більш наближене до традиційної концепції.

Як альтернатива до класичного бюджетування в теорії і практиці актуальними є дискусії щодо так званої без бюджетної діяльності (beyond budgeting). Модель управління на основі beyond budgeting була запропонована в 1998 році Й. Хоупом та Р. Фразером. Ціль моделі безбюджетного управління полягає у вдосконаленні управління підприємством без бюджету у класичному його розумінні. В рамках цього підходу традиційні для бюджетування функції реалізуються з допомогою інших інструментів та методів. Характерними рисами цієї системи управління є децентралізація рішень, стратегічний менеджмент та активне

використання інструментарію BSC. Таким чином *beyond budgeting* передбачає тісну інтеграцію стратегічного та оперативного планування, а також делегування відповідальності за ефективне використання ресурсів децентралізованим структурним одиницям (центрам відповідальності). *Beyond budgeting* можна інтерпретувати як гнучку систему планування та контролю. На відміну від описаних вище концепцій покращеного, прогресивного бюджетування та традиційного бюджетування, за використання моделі без бюджетної діяльності функція координації між окремими структурними одиницями компанії здійснюється не через узгодження планів, а „взаємне узгодження” завдяки організації внутрішнього ринку. На відміну від традиційного бюджетування функція координації прогностичних показників здійснюється не на основі інтегрованого планування, а завдяки самоузгодженню на „внутрішньому ринку”. Це передбачає формування системи центрів відповідальності та трансфертного ціноутворення.

Серед відомих у світі підприємств, які в тій чи іншій мірі запровадили підхід *beyond budgeting* можна назвати датську компанію *Borealis*, шведську *Volvo*, польський *Svenska Handelsbank*, американську *AES Corporation*. На рис. 3.12 наведена модель організації *beyond budgeting* на крупному датському хімічному концерні *Borealis*. На підприємстві здійснено чітке розмежування функцій прогнозування, оцінки результатів діяльності та системи стимулювання, які за класичного бюджетування інтегровані в єдине ціле.

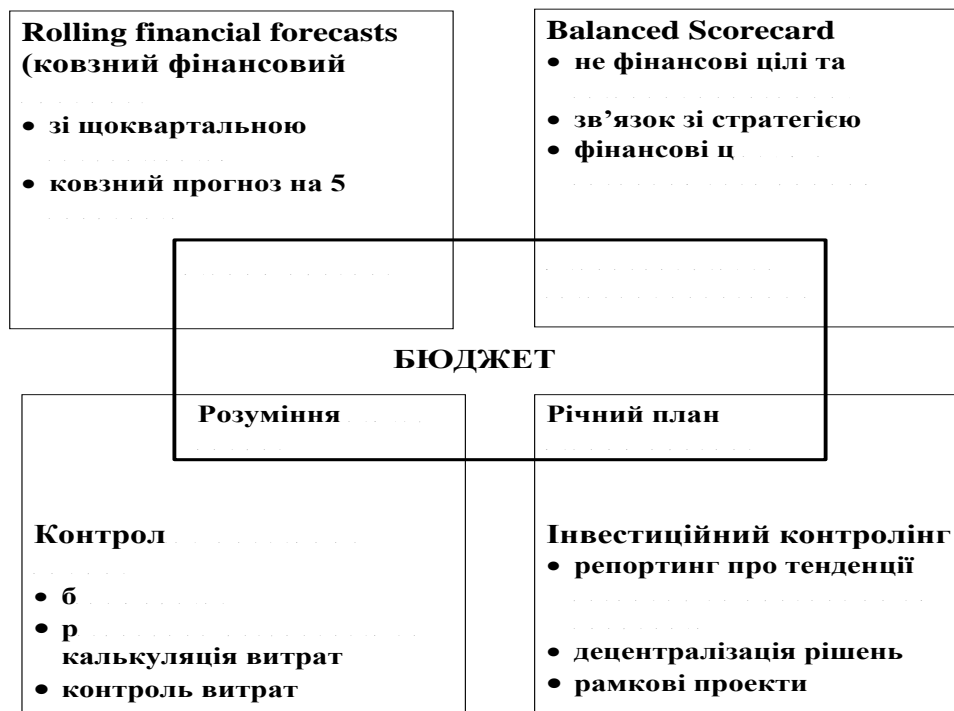


Рис. 3.12. Схема Beyond Budgeting

Основними ознаками beyond budgeting є такі:

- розвиток відкритої культури підприємництва на основі масштабного делегування повноважень та відповідальності на децентралізований рівень;
- розмежування прогнозування та оцінки результатів діяльності (які в класичному бюджетуванні інтегровані);
- менші витрати на планування, ніж у разі бюджетування;
- концентрація на відносні, орієнтовані на ринок фінансові та не фінансові цільові показники;
- постійна (перманентна) перевірка та вдосконалення стратегії на рівні центрів відповідальності та використання ковзного (яке актуалізується щомісячно чи щоквартально) прогнозування (Rolling Forecast);
- гнучкий порядок алокації ресурсів, який адаптується менеджментом залежно від зовнішніх факторів впливу;
- запровадження внутрішніх ринків, на яких окремі центри прибутковості (чи затрат) виступають як клієнти чи постачальники, а тому знаходяться в умовах постійної конкуренції;



- тісна прив'язка оперативної діяльності до стратегічних цілей завдяки використанню BSC;
- відмова від систем стимулювання, які знаходяться в прямій залежності від рівня виконання планів. Натомість, переорієнтація систем мотивації на вартісні показники ефективності окремих центрів відповідальності та підприємства в цілому.

Beyond budgeting передбачає також чітке розмежування функцій мотивації та прогнозування. Завдяки цьому менеджмент втрачає стимули до формування так званого бюджетного „зазору” (запасу міцності, який утворюється в результаті штучного завищення бюджетних показників витрат та зниження планових показників доходів). Системи мотивації згідно з цією концепцією слід будувати виключно на вартісних показниках (EVA, CVA тощо), а не на показниках рівня виконання бюджетів.

Характерним атрибутом beyond budgeting є застосування інструменту ковзного фінансового прогнозування (Rolling financial forecasts). Business Forecasting – це спосіб удосконалення процесу вироблення та прийняття управлінських рішень через підвищення рівня об'єктивності та точності фінансових прогнозів на основі застосування методології прогнозування з використанням даних попередніх періодів та принципу револьверності (ковзності). Револьверність означає, що плановий горизонт на початок кожного місяця є завжди однаковим (наприклад, складає 6, 12 чи 18 місяців). Із закінченням першого місяця планового періоду починається планування грошових надходжень та витрат місяця, що слідує за останнім місяцем вказаного періоду, а також конкретизуються планові показники інших місяців. Ковзне прогнозування можна описати таким чином:

- постійно доповнюється (актуалізується), відображаючи розвиток подій в динаміці, для чого використовується інформаційна база, яка постійно актуалізується;
- не вимагає одночасного відволікання багатьох менеджерів від щоденної роботи;
- оперує незначною кількістю показників, однак, ці показники мають бути визначальними в діяльності компанії;

- постійний перегляд оперативних цілей, швидкість реагування на зміни, ;
- є достатньо трудомісткою процедурою;
- може не узгоджуватися із стратегічними цілями (“короткозорість”).

Метод rolling forecasts слід використовувати лише для виконання функції прогнозування. На основі факту виконання чи невиконання прогнозних показників не слід будувати системи мотивації. У цьому разі у відповідальних за складання прогнозів осіб відпадають стимули до маніпуляції прогнозними показниками та формувати „бюджетний резерв”, як у випадку з бюджетуванням. Таким чином, підвищується об’єктивність прогнозів. На відміну від моделі beyond budgeting, за традиційного бюджетування у підприємств виникають проблеми у розмежування між прогнозними розрахунками та бюджетними, оскільки прогнози так чи інакше використовуються для формування бюджетів.

Ковзне прогнозування доцільно використовувати перш за все для складання бюджету руху грошових коштів (фінансовий план).

За висновками фахівців (Й. Вебер, У. Шефер та інші), система традиційного бюджетування більш придатна для підприємств зі стабільною діяльністю, які функціонують у відносно незмінних умовах внутрішнього та зовнішнього середовища. За динамічних змін на зовнішніх ринках та в діяльності самого суб’єкта господарювання, традиційне бюджетування стає все більш витратним і у меншій мірі виконує свої функції. У цьому разі найкращою альтернативою є використання інструментарію без бюджетної діяльності.

Не дивлячись на наявні альтернативи (better budgeting, advanced budgeting, beyond budgeting) та недоліки, у практиці в більш як 90 % випадків використовують традиційне бюджетування. Це пояснюється такими основними чинниками:

- ❖ супротив менеджменту проти зміни усталених організаційних структур, систем управління та мотивації;
- ❖ домінування на більшості підприємств централізованого стилю управління (Top-Down);
- ❖ відсутність належного кадрового та методичного забезпечення процесу впровадження нових інструментів планування.

Доведено, що перехід від планової системи управління до системи управління, за ринковою економікою яка базується на бюджетування і управлінському обліку, повинен відбуватися поетапно використовуючи спочатку лише деякі її елементи з подальшим поступовим ускладненням при успішному завершенні попередніх етапів та при підвищенні рівня управлінської культури керівників і персоналу.

З метою дослідження інформованості, доцільності та можливості впровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах, було здійснено анкетування керівників і спеціалістів економічних служб 205 підприємств різних галузей економіки України [29, с.47]. До вибірки увійшли великі, середні й малі підприємства, як за чисельністю працюючих так і за обсягами реалізації. На підставі опрацьованої інформації зроблено висновок про те, що максимальний ефект від впровадження бюджетування можна очікувати на великих підприємствах, саме тому що, вони мають значну кількість різних підрозділів й відділів, які можна класифікувати як центри відповідальності, а також переважна їх більшість здійснює декілька видів діяльності (табл. 3.7).

Значні масштаби підприємства призводять до послаблення координації, а взаємодії різних структурних одиниць в процесі досягнення основної мети ускладнення процесів інформаційного обміну і погіршення комунікацій, формалізації та бюрократизації процесу управління, особливо за умов високого рівня централізації. Використовуючи надбання вітчизняного й зарубіжного досвіду з фінансового планування та складання бюджетів при побудові системи бюджетування, можна досліджувати вигоди децентралізації управління (тобто при наданні керівникам підрозділів свободи дій в межах бюджетних показників) з залученням менеджерів всіх рівнів управління до процесу бюджетування що дозволяє покращити координацію управлінської діяльності на підприємстві, підвищити ефективність процесів інформаційного обміну, послабити тенденцію до бюрократизації, а також підвищити мотивацію керівників центрів відповідальності та всього персоналу в цілому. У процесі анкетування виявлені також об'єктивні та суб'єктивні фактори, що обмежують впровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Оцінка результатів впровадження бюджетування в залежності від розмірів підприємства (у %)

Результати провадження бюджетування	Мале підприємство	Середнє підприємство	Велике підприємство
1. Координація окремих видів діяльності	66,1	87,2	96,3
2. Координація дій підрозділів	58,4	75,6	88,2
3. Покращення процесів інформаційного обміну	57,9	73,2	94,0
4. Підвищення мотивації керівників центрів відповідальності й персоналу	62,6	82,6	90,5
5. Покращення фінансового результату на підставі раціоналізації розподілу й використання ресурсів, оптимізації витрат	74,3	89,3	94,2
6. Підвищення оперативності управлінських дій	73,2	93,5	95,6
7. Покращення платоспроможності на підставі управління грошовими потоками	75,6	91,2	93,0

Як свідчать дані таблиці 3.7 поряд з низьким рівнем накопиченого капіталу та відсутності змістовної методичної основи, одним із суттєвих стримуючих факторів впровадження бюджетування є низька управлінська культура.

Бюджетування в західних країнах, базується на традиціях ринкового господарства та високій загальній управлінській культурі компаній, рівень якої в Україні, на сучасному етапі розвитку, поки що не достатній. Тому, в процесі трансформації системи управління, не слід ставити завдання впровадження бюджетування як самодостатнє. Фінансове управління підприємством не поліпшиться, якщо менеджери не будуть розуміти мети функцій створеної системи, не знатимуть її інформативних і аналітичних можливостей та необхідності активної взаємодії з бухгалтерським персоналом.

Таблиця 3.8

Фактори, які обмежують використання бюджетування на ПрАТ «Київстар»

Об'єктивні фактори	Так	Суб'єктивні фактори	Так
--------------------	-----	---------------------	-----

1. Висока нестабільність зовнішнього середовища.	46,6	1. Дефіцит часу, в зв'язку з пріоритетом поточних справ.	38,2
2. Низький рівень загальної управлінської культури.	61,8	2. Переконавання про відсутність впливу на результати діяльності.	32,1
3. Низький рівень накопиченого капіталу підприємств.	69,5	Переконаність в тому, що головний фактор успіху підприємства – підприємницький талант керівників, інтуїція, зв'язки.	
4. Висока залежність від державного (міського) бюджету (для державних й муніципальних підприємств).	20,6	3. Недостатній рівень кваліфікації керуючих.	41,2
		4. Відсутність змістовної методичної основи.	80,9
		5. Негативне відношення до планування, через асоціацію з радянською плановою економікою.	26,0
		6. Занадто теоретизований підхід до планування з боку працівників планово-економічних відділів.	61,1

Важливим питанням, як показують дослідження, є вибір базового підходу до процесу формування бюджетів. Перш за все, слід виділити такі підходи, як бюджетування структурних одиниць та бюджетування програм. Найбільш розповсюдженим підходом в практиці західних компаній є бюджетування структурних одиниць тобто відокремлених підрозділів. При бюджетування програм одиницею бюджетної активності є фіксовані організаційні одиниці, програми (для продуктів, проектів, компаній).

На підставі опрацювання різних точок зору, визначено, що при встановленні показників які використовуються в бюджетуванні є доцільним перехід від окремих показників у вигляді однозначно заданої величини до інтервального й напівінтервального їх значення. Встановлення інтервальних і напівінтервальних значень показників є більш прийнятним за умови невизначеності, оскільки дозволяє точніше визначити момент управлінського втручання і як наслідок досягти більш швидкої нормалізації ситуації.

Доцільно при вивченні результативності діяльності підприємства та його економічного потенціалу поряд з фіксованими показниками використовувати й не фінансові критерії оцінки. Економічний потенціал підприємства слід визначити з використанням груп показників, що характеризують положення в зовнішньому середовищі, фінансово-господарський стан і ефективність діяльності. При вивченні результатів діяльності підприємства доцільним є використання збалансованої системи оцінювальних критеріїв ефективності (BSC, Balanced Scorecard), що

дозволяє охопити оцінкою наступні сторони бізнесу: фінансові досягнення, рівень задоволення потреб споживачів, ступінь організацій бізнесу, а також рівень іноваційності і зростання [28, с.66].

Встановлено, що відправними точками в бюджетуванні є бюджет реалізації, який повинен базуватись на результатах досліджень відділу маркетингу або лімітовані ресурси у випадку їх обмеженості, за умови 100% реалізації. При розробці різних бюджетів доцільним, є використання оптимізаційних методів, сутність яких полягає в максимізації прибутку при передбачуваних обмеженнях обсягів попиту, виробництва, рівня цін. Критерієм є оптимізація на операційному рівні, пропонується використовувати рівень маржинального доходу на товар, що дозволить формувати бюджети, які будуть максимізувати при заданих обмеженнях, рівень та суму маржинального доходу.

### 3.3. Вдосконалення контролю за виконанням бюджетів

На сьогоднішній день бюджетування як управлінська технологія являється не тільки (або не стільки) інструментом планування. Це іще і інструмент контролю над станом і зміною положення справ з фінансами підприємства в цілому і в окремому виді бізнесу. Саме тому, таким важливим є постійне покращення підходів до контролю з боку топ-менеджменту за виконанням планів, бюджетів задля досягнення кращого рівня показників для зростання добробуту компанії та акціонерів. Тому важливим питанням являється питання підвищення ефективності бюджетного контролю.

Ще раз нагадаємо, що ж таке бюджетний контроль— це процес співставлення фактичних результатів з бюджетними, аналіз відхилень та внесення необхідних корегувань в бюджети наступних періодів. Звісно, ця ціль скоріше ідеальна, аніж реальна, оскільки внутрішні і зовнішні обставини можуть змінитися, що має певний вплив на бюджет підприємства: позитивний або негативний. Тому на практиці

бюджети підлягають постійному перегляду. Тим не менш, слід прагнути досягнення поставленої мети, інакше не має змісту приступати до складання бюджету.

Для полегшення процесу виконання бюджету необхідно встановити певні методи контролю, які повинні бути в ідеалі:

1) Такими, які можна легко застосовувати. Ці методи передбачають, що поточний контроль над доходами, витратами і прибутком, рухом грошових коштів, станом активів і пасивів компанії являється легким і швидким, а не важким і довготривалим. Важливо також щоб дані були легко доступні в будь-який час, коли в них виникає необхідність.

2) Регулярними. Регулярність— це неухильне дотримання встановлених на підприємстві строків формування і надання зацікавленим особам управлінської звітності.

3) Ефективний контроль над бюджетом зазвичай передбачає, що процедури починаються на найнижчому рівні управління компанією — тобто безпосередньо там, де отримані доходи і понесені витрати.

Основна ціль аналізу виконання бюджету— отримання пріоритетних показників, які дають об'єктивну картину фінансового стану підприємства.

Горизонтальний (або план-фактний) аналіз передбачає порівняння показників звітності з аналогічними параметрами минулих періодів. Застосовується просте порівняння статей звітності по принципу «план-факт» і вивчення причин їх різких змін, а також аналіз зміни одних статей звітності в порівнянні з змінами інших. Цей аналіз є найрозповсюдженішим і найбільш застосовуваним у практиці вітчизняних підприємств. Однак, не варто зосереджувати свою увагу лише на ньому, тому що повне бачення ситуації надає комплексний аналіз, тобто той аналіз який показує ситуацію виконання бюджетів з різних сторін. Тому варто звернути свою увагу і на інші методи аналізу.

Вертикальний( або структурний) аналіз здійснюється з метою визначення питомої ваги окремих статей звіту, наприклад, балансу, в загальному підсумковому значенні і наступного порівняння отриманого результату з даними минулого періоду. Горизонтальний та вертикальний аналіз доповнюють один одного і при

співставленні аналітичних таблиць можуть застосовуватись одночасно. Порівняльний (або просторовий) аналіз проводять на основі показників подібних компаній (маються на увазі конкуренти або просто компанії, які мають аналогічні схеми ведення бізнесу).

Факторний аналіз передбачає більш детальний факторний аналіз впливу різних відхилень параметрів бізнесу на підсумковий показник бюджету. По суті, виникає декомпозиція впливу всіх відхилень на величину чистого грошового потоку або іншого ключового показника. Контроль здійснюється поетапно:

- 1) встановлення всіх факторів, які впливають на величину ключового показника;
- 2) виявлення сумарного відхилення значення ключового показника від бюджетного значення;
- 3) виявлення відхилення ключового показника в результаті відхилення кожного окремого фактору;
- 4) складання таблиці пріоритетів впливу, в якій всі фактори розміщені по порядку, починаючи з більш значимих;
- 5) складання кінцевих висновків і рекомендацій в частині управлінських рішень, націлених на виконання бюджету.

Горизонтальний та факторний аналіз, як правило, здійснюються в рамках кроків планування, тобто, якщо плановий бюджет формується помісячно, то і аналіз його виконання здійснюється помісячно.

Метод фінансових показників— це розрахунок відношень даних звітності, виявлення взаємозв'язку показників та їх інтерпретація. Цей метод застосовується для оцінки відносно великих часових проміжків.

Фінанси— це мова бізнесу. Ні для кого не буде дивним той факт, що найважливіші коефіцієнти це ті, які основані на фінансах. Однак, кожен менеджер розуміє, що фінансові показники – це лише відображення того, що в дійсності відбувається з бізнесом і необхідно управляти реальними процесами, а не співвідношеннями чисел. Ефективність діяльності будь-якої компанії можливо оцінити за допомогою основних економічних і фінансових показників, котрі виводяться із співвідношень, які існують між основними фінансовими параметрами



бізнесу. Інформаційною базою для проведення аналізу слугують 3 бюджети: бюджет доходів та витрат, бюджет руху грошових коштів і балансовий бюджет.

Для покращення результатів контролю за виконанням бюджетів необхідно застосовувати всі ці методи аналізу комплексно.

Взагалі, вдосконалення системи внутрішнього контролю на підприємстві ПрАТ «Київстар» виявляється в наступному:

1) В розподілі функцій між структурними підрозділами суб'єкта господарювання по контролю виконання зведеного бюджету. Таким чином:

—бухгалтерія виконує розрахункові функції і відповідає за своєчасний збір і систематизацію зведеної планової і фактичної інформації протягом бюджетного періоду. Крім того, в обов'язки бухгалтерії входить здійснення контролю за дотриманням лімітів витрачання грошових коштів підприємства і складення проміжного звіту щодо їх руху;

—відділ контролю за виконанням бюджетів займається питаннями контролю виконання поточних бюджетів витрат, калькуляцією фактичної собівартості в розрізі окремих видів наданих послуг, аналітичного обліку фактичних витрат в розрізі окремих філій. Основною контрольною функцією цього відділу є моніторинг виконання основного плану (бюджету) та виконання зведеного бюджету підприємства в цілому. Крім того, відділ контролю відповідає за дотримання нормативної сітки і затвердження штатного розкладу в розрізі всіх структурних підрозділів компанії;

—відділ маркетингу займається контролем об'єму і структури продажів за сегментами, рухом розрахунків за наданими послугами, рівнем комерційних витрат. Основною контрольною функцією даного відділу – це відслідковування графіків виконання бюджетних завдань по валовому об'єму реалізації, фізичним обсягам продажів за видами послуг та за сегментами їх надання, грошовими надходженнями від реалізованої продукції.

Необхідно зазначити, що контроль виконання бюджету зі сторони самих структурних підрозділів дозволяє:

- ✓ здійснювати збір інформації про виконання бюджетного завдання для того, щоб аналізувати власні «слабкі місця», на основі чого потім можливо ефективно здійснювати оперативне управління;
- ✓ приймати узгоджені управлінські рішення, оскільки в процесі господарської діяльності підприємства щоденно виникає маса ситуацій, щодо яких необхідно приймати те чи інше рішення і при цьому оцінювати, наскільки ефективним буде його прийняття з точки зору виконання власного бюджетного завдання.

2) В розробці системи контрольних критеріїв, які дозволяють оцінювати ефективність і результативність виконання зведеного бюджету діяльності.

Норми та нормативи є своєрідними контрольними критеріями, які дозволяють на основі здійснених порівнянь і співставлень, приймати ті чи інші управлінські рішення за всіма аспектами і напрямками господарської діяльності підприємства. В зв'язку з цим, нормативна база господарюючого суб'єкта виступає не тільки найважливішим елементом планування його діяльності, але і інструментом контролю використання трафіку, кількості абонентів та всього іншого в процесі аналізу, проведення перевірок, розробки форм звітності та обліку.

3) В розробці системи внутрішніх нормативних актів, яка регламентує функції структурних підрозділів і систему внутрішнього документообігу компанії

Таким чином, організація системи бюджетування дозволяє вдосконалити систему внутрішнього контролю компанії через розуміння того, що контроль виконання бюджету— це дещо більше ніж нагляд «зверху» за тим, як структурні підрозділи виконують план. В самому механізмі контролю закладені не тільки наглядові, але і планово-аналітичні моменти, які дозволяють структурним підрозділам самостійно здійснювати досягнення бюджетних показників і при цьому в оперативному режимі координувати свою діяльність з іншими підрозділами. В зведеному бюджету компанії, яким би детальним він не був, все передбачити просто неможливо. Спроба загального і повсюдного регламентування може звести ефективність бюджетного планування «на ні» і згубно відобразитися на роботі компанії. В цьому зв'язку контроль є не тільки одним із найважливіших елементів

системи бюджетування, але і інструментом оперативного управління відповідно до щоденно виникаючих і потребує вирішення проблем.