

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І ПРАВА

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР

(освітній ступінь)

на тему: «Формування системи процесно-орієнтованого бюджетування з метою підвищення ефективності управління підприємством»

Виконала: студентка 2 року навчання,

групи 8.05.051.060.19.1

спеціальності 051 «Економіка»

ОПП «Економіка підприємства»

Липська А. С.

Керівник: к. е. н., професор Афанасьєв М. В.

Рецензент: Начальник ПЕВтаПЗ

ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» Кривенко О. О.

Харків – 2020 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ....	8
1.1 Процесно-орієнтоване бюджетування як засіб підвищення ефективності управління підприємством	8
1.2 Місце та роль бюджету в процесно-орієнтованому бюджетуванні.....	19
1.3 Організаційні аспекти формування системи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві	32
Висновки до розділу 1	47
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ».....	49
2.1 Характеристика підприємства ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» як бази для формування системи процесно-орієнтованого бюджетування	49
2.2 Стан та перспективи розвитку кабельної промисловості	56
2.3 Оцінка ефективності діяльності підприємства ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ».....	73
2.4 Аналіз процесу планування та бюджетування на підприємстві	96
Висновки до розділу 2	103
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»	105
3.1 Розробка механізму процесно-орієнтованого бюджетування.....	105
3.2 Формування системи бюджетів з врахуванням принципів процесно-орієнтованого бюджетування	114
3.3 Оцінка ефективності сформованої системи процесно-орієнтованого бюджетування.....	125
3.4 Оцінка ефективності заходів з впровадження процесно-орієнтованого бюджетування.....	131
Висновки до розділу 3	135

ВИСНОВКИ.....	137
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	139
ДОДАТКИ.....	150

НЕ КОПИРОВАТЬ

ВСТУП

Сучасний стан економіки, який характеризується високою мінливістю умов господарювання, посиленням невизначеності та ускладненням бізнес середовища, висуває нові вимоги до організації процесу управління на підприємствах. Так, в умовах жорсткої конкуренції на ринку та швидких змін у зовнішньому середовищі особливого значення для підприємств набуває успішна реалізація стратегічних цілей та постійне вдосконалення бізнес-процесів, що у короткостроковому періоді досягається завдяки бюджетуванню.

Однак, в результаті швидких змін умов ведення бізнесу, а також зміщення акценту діяльності підприємств з виробництва на продажі, ефективність «традиційних» методів планування та прогнозування, в тому числі й традиційного бюджетування, значно зменшилась. Впровадження інноваційних технологій управління, у свою чергу, в сучасних умовах розглядається як один із основних чинників підвищення ефективності бізнесу та його здатності формувати цінність для широкого кола зацікавлених сторін [56, с. 263]. Це обумовлює актуальність питань, пов'язаних із формуванням на підприємстві системи процесно-орієнтованого бюджетування як засобу підвищення ефективності управління.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності формування на підприємстві системи процесно-орієнтованого бюджетування як засобу підвищення ефективності управління.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

1) розглянути сутність бюджетування, визначити особливості процесно-орієнтованого бюджетування та виявити його переваги та недоліки у порівнянні з іншими підходами;

2) визначити сутність бюджету, розглянути його види та їх значення для підприємства, виявити особливості формування бюджету в рамках процесного підходу до бюджетування;

3) виявити особливості процесу формування системи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві, розглянути питання, пов'язані з організацією бюджетного процесу;

4) провести загальну оцінку діяльності ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», розглянути особливості існуючої на підприємстві системи бюджетування, проаналізувати її ефективність, виявити її переваги та недоліки;

5) розробити організаційно-методичні заходи із впровадження системи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві, сформувати систему бюджетів на засадах процесного підходу до бюджетування;

6) оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування системи процесно-орієнтованого бюджетування.

Предметом дослідження є доцільність формування системи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві з метою підвищення ефективності управління.

Методами дослідження є узагальнення, аналіз, синтез, дедукція, порівняння, моделювання, методи економічної оцінки.

Інформаційною базою для написання дипломної магістерської роботи є статистична звітність підприємства, наукова та навчальна література вітчизняних та зарубіжних авторів, періодичні видання, нормативно-правові акти та ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Процесно-орієнтоване бюджетування як засіб підвищення ефективності управління підприємством

Жорстке конкурентне середовище та ринкова нестабільність вимагають від підприємств України побудови системи управління, яка дасть змогу постійно вдосконалювати свій продукт та технології його виготовлення, а також забезпечить високий ступінь гнучкості та адаптивності.

Окрім цього, у зв'язку з інтеграцією України до світового економічного простору, активним розвитком міжнародних відносин та впровадженням міжнародного співробітництва, важливим питанням для вітчизняних підприємств стає забезпечення конкурентоспроможності не тільки на внутрішньому, а й на світовому ринку [9, с. 13].

З огляду на це, для підприємств є актуальним застосування інструментів фінансового планування і контролю, що здатні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі підприємства та аспектів його діяльності. Одним із таких дієвих інструментів є бюджетування, яке при коректному застосуванні прямо впливає на ефективність фінансово-господарського планування зокрема та управління в цілому [23, с. 154].

Аналіз літературних джерел показав, що наразі існують різні підходи до визначення сутності поняття «бюджетування». Так, на думку вчених, бюджетування вживається у двох значеннях [66, с. 248]:

1. У вузькому значенні під бюджетуванням розуміють компонент фінансового планування, який являє собою діяльність економічно активного суб'єкта зі складання бюджетів і кошторисів, що відображають доходи і витрати.

2. У широкому значенні бюджетування – це комплексна технологія або інструмент фінансового планування, що передбачає роботу з інформацією, яка відображає різні господарські та фінансові процеси.

Значущість бюджетування для підприємств визначається комплексом задач, що розв'язуються в його межах, а саме [57, с. 21]:

1. Визначення обсягу витрачання фінансових ресурсів в розрізі бізнес-процесів, видів діяльності, підрозділів та підприємства в цілому.

2. Забезпечення покриття запланованих витрат фінансовими ресурсами.

3. Забезпечення дотримання обраної стратегії розвитку підприємства та зворотного зв'язку, на основі якого здійснюються необхідні коригування стратегічного та поточного фінансових планів.

4. Забезпечення контролю за використанням фінансових ресурсів та дотриманням необхідних (цільових) параметрів фінансового стану підприємства.

Варто додати, що бюджетування повинно забезпечувати системність у сфері управління підприємством і є основою для планування і прогнозування фінансово-господарської діяльності, ефективного розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей, прозорості і спрощення системи контролю, реалізації стратегічних та оперативних планів підприємства, делегування повноважень та підвищення рівня самостійності працівників, мотивації колективу, покращення комунікації всередині підприємства, своєчасного аналізу досягнутих і планових результатів діяльності та прийняття відповідних рішень, а також координації і регулювання діяльності всього підприємства [12, с. 192].

Виходячи з вищезазначеного, на нашу думку, доцільно розглядати бюджетування як управлінську технологію, яка передбачає планування фінансово-господарської діяльності підприємства шляхом розробки бюджетів та їх подальшої реалізації, організації контролю за їх виконанням та аналізу причин відхилень з метою прийняття ефективних управлінських рішень, направлених на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Витоки бюджетування як управлінської технології варто шукати в період зародження камеральної бухгалтерії, яка виникла в середньовічній Європі. Однак, незважаючи на свою прогресивність, ідеї, пов'язані з бюджетуванням в той час не знайшли подальшого розвитку. Як нова організаційна модель управління, бюджетування набуло поширення в 20-х роках XIX ст., коли в транснаціональних корпораціях виникла необхідність забезпечення контролю над витратами. Ідеї бюджетування набули широкого поширення в країнах Західної Європи, США і Японії в 60-х рр.. XX ст. [9, с. 14], а сьогодні бюджетування визнається в міжнародній практиці однією з найбільш ефективних управлінських технологій, основна мета якої – підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств [66, с. 247].

Враховуючи тривалий еволюційний розвиток бюджетування, сьогодні можна виділити декілька методів бюджетування, сутність, а також переваги та недоліки яких наведені в табл. 1.1.1.

Таблиця 1.1.1

Переваги та недоліки методів бюджетування [75, с. 240-244; 43, с. 268]

Метод	Сутність методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Традиційний	Під традиційним бюджетуванням слід розуміти періодичний процес, за допомогою якого організація прагне визначити свої майбутні доходи та витрати. В основі традиційного бюджетування лежить розробка різних видів бюджетів як інструментів управління компанією.	1) розподілення коштів між статтями балансу; 2) розроблення заходів з ліквідації дефіциту коштів; 3) поліпшення координації діяльності організації в цілому та співробітників зокрема; 4) збільшення відповідальності працівників; 5) порівняння фактичних і цільових результатів та прийняття рішення по досягненню останніх; 6) визначення пріоритетності витрат.	1) значні витрати часу керівництва компанії; 2) бюджети оновлюються досить рідко; 3) зниження гнучкості при прийнятті оперативних рішень; 4) аналіз відхилення витрат у порівнянні з минулим періодом, а не самих витрат; 5) недостатня розробленість технологічного забезпечення процесу бюджетування.

Продовження табл. 1.1.1

1	2	3	4
Інкrementальне	Інкrementальне бюджетування передбачає побудову бюджету на наступний період, що базується на результатах поточного періоду, до якого вносяться деякі граничні зміни, виходячи з умов, що склалися.	1) стабільність планування; 2) спрощеність розрахунків та низька ресурсоемність методу; 3) відсутність значних відхилень; 4) оперативна маневреність; 5) відсутність потреби в детальному аналізі потреб у фінансуванні.	1) перенесення неефективних управлінських рішень; 2) незмінність методів роботи веде до відсутності інновацій; 3) відсутність економії у витратах; 4) фактичні результати відрізняються від бюджету; 5) недостатня гнучкість бюджетування.
Програмне	Програмне бюджетування використовує аналіз «витрати – вигоди» для цілей прийняття рішення про розподіл фінансування. Програмна структура є сполучною ланкою між бюджетом і загальним стратегічним плануванням.	1) спрямованість на вирішення стратегічних завдань; 2) міцний взаємозв'язок між стратегією і тактичними заходами; 3) забезпечення прозорості витрачання бюджетних коштів; 4) концентрація фінансових ресурсів на пріоритетних питаннях; 5) підвищення відповідальності та прозорості.	1) відсутність науково обгрунтованого визначення пріоритетів використання фінансових ресурсів; 2) відсутність аналізу впливу одних програм на інші; 3) відсутність кількісно та якісно вимірюваних цілей; 4) невизначеність процедур моніторингу результативності діяльності підприємства.
Бюджетування з нуля (Zero-Based Budgeting)	Бюджетування на нульовій основі полягає в тому, що всі види діяльності, а також належні до них витрати і доходи, в момент розробки бюджету кожен раз повністю переглядаються. В основі методу лежить ідея про те, що кожне підприємство, фірма або установа повинні періодично доводити своє існування (у фінансовому аспекті).	1) оцінка ефективності операцій та своєчасне усунення найменш ефективних з них; 2) швидке реагування на зміни в зовнішньому середовищі; 3) можливість використання для різних типів витрат; 4) залучення співробітників в процес складання та обгрунтування бюджету; 5) посилення адміністративного контролю за використанням бюджетних коштів.	1) значні трудові та часові витрати; 2) потреба в високому рівні розвиненості ІТ-технологій; 3) складний процес ранжирування пакетів рішень; 4) суб'єктивна оцінка співробітниками статей витрат; 5) пріоритет короткострокових результатів перед стратегічними цілями; 6) породжує значні ризики припинення фінансування довгострокових програм.

Закінчення табл. 1.1.1

1	2	3	4
Процесно-орієнтоване бюджетування (Activity-Based Budgeting)	Метод процесно-орієнтованого бюджетування є найбільш прогресивним методом бюджетування, сконцентрованим на вивченні видів діяльності та їх зв'язку з досягненням стратегічних цілей підприємства .	1) можливість бачити повну картину планування; 2) оперативний і повний контроль виконання бюджету, багаторівневий аналіз причин відхилень; 3) динамічне реагування на зміну ринку; 4) припинення нецільового витрачання ресурсів, скорочення незапланованих витрат; 5) врахування специфіки бізнес-процесів; 6) зниження кількості управлінських помилок.	1) складність і трудомісткість процедури бюджетування; 2) високі витрати на впровадження та використання системи; 3) жорстка послідовність процесу планування.

Отже, як видно з табл. 1.1.1, усі методи бюджетування, які відомі на сьогодні, мають свої особливості та сильні сторони, що визначають доцільність їх використання, і водночас мають певні недоліки, які перешкоджають їх ефективному застосуванню на практиці.

Не дивлячись на різноманіття методів бюджетування відомих на сьогодні, у світовій практиці зазвичай використовують два основних методичні підходи до бюджетування, а саме [28]:

- 1) бюджетування на основі фінансової структуризації - бюджетування за центрами фінансової відповідальності (традиційне бюджетування);
- 2) бюджетування на основі виділення бізнес-процесів (видів діяльності) - АВВ-бюджетування (процесно-орієнтоване бюджетування).

Що стосується вітчизняних підприємств, то сьогодні більшість з них застосовують традиційний підхід до процесу бюджетування. Це у першу чергу пов'язано з тим, що сьогодні більшість сучасних вітчизняних підприємств створені й проводять свою діяльність за принципами функціонального підходу до управління, відмінними рисами якого є статичність і неоптимальність взаємодії структурних одиниць, а також низький рівень гнучкості, адаптації до

змін та реагування на тенденції ринку. Так, функціональна схема управління поступово втрачає свою актуальність та ефективність, у зв'язку зі зростанням важливості забезпечення ефективності внутрішніх операцій та підвищення рівня задоволеності клієнтів [70, с. 90; 18, с. 52].

Традиційний підхід до бюджетування, який сьогодні широко використовується на вітчизняних підприємствах, будується на основі бухгалтерського обліку і фактично підміняється останнім, тому неповнота і недостатність інформації не дозволяє менеджменту підприємств забезпечувати прийняття раціональних оперативних управлінських рішень [64, с. 5]. Окрім цього, традиційне бюджетування зосереджене на витратах, а не на результатах, не вивчає види продукції та поведінку споживачів, не пов'язує процес бюджетування з підвищенням вартості і стратегією підприємства, а також зосереджене на центрах витрат, а не на удосконаленні бізнес процесів [12, с. 193].

Враховуючи втрату традиційним бюджетуванням актуальності та ефективності в сучасних умовах господарювання, даний підхід в останні роки зазнає серйозної критики з боку практики. Тому задля усунення його недоліків виникла необхідність в альтернативних рішеннях та методах бюджетування, направлених на адаптацію до нових умов навколишнього середовища, розвитку ринку, технічного прогресу із врахуванням зростаючої конкуренції та клієнтоорієнтованості [63, с. 49].

Альтернативним методом бюджетування, який дасть змогу вирішити проблеми, пов'язані із традиційним бюджетуванням, на нашу думку, є процесно-орієнтоване бюджетування, яке ґрунтується на положеннях процесного підходу до управління.

Під процесним управлінням розуміють застосування в межах організації системи процесів разом з їх визначенням та взаємодіями, а також управління ними [29, с. 12]. Тобто, при процесному підході до управління вся діяльність організації розглядається як процес або сукупність процесів, кожний з яких має свої ресурси, технологію їх перетворення на кінцевий продукт або послугу,

менеджера, що відповідає за процес і його результати, а також критерії оцінки його результативності і ефективності.

На сьогодні процесний підхід став досить поширеним серед багатьох підприємств, які успішно функціонують на ринку, і, як показують рейтингові агентства, майже всі великі світові компанії мають процесно-орієнтований характер [54, с. 185; 28]. Популярність процесного управління визначається його перевагами, серед яких зокрема високий рівень оперативності прийняття управлінських рішень, реагування на зміни у зовнішньому середовищі та адаптивності системи управління, її динамічність та гнучкість, підвищення керованості бізнесу і його прозорості, зниження рівня бюрократії та регламентування, а також підвищення якості робіт, що врешті-решт сприяє формуванню позитивної репутації компанії на ринку [50, с. 15-16; 59, с. 162-163].

Процесно-орієнтоване бюджетування, як і процесне управління в цілому, позитивно зарекомендувало себе в багатьох країнах світу, оскільки забезпечує високі результати підприємствам, які активно його використовують [28]. Процесне бюджетування є новим етапом у розвитку бюджетування та дозволяє підвищити гнучкість управління на основі бюджетів, перетворити його в реальний інструмент оперативного управління підприємством, орієнтованого на процеси діяльності, що, у свою чергу, дозволяє перейти від управління ресурсами до управління вартістю бізнесу [64, с. 15].

Так, застосування процесно-орієнтованого бюджетування передбачає виділення вхідних ресурсів за кожним процесом, визначення етапів формування кінцевого результату (показників на виході бізнес-процесу) при використанні даних ресурсів, оцінку ефективності виконання бізнес-процесу, а також зв'язок кожного виконавця бізнес-процесу із стратегічними цілями компанії, оскільки процесно-орієнтоване бюджетування становить не локальний процес, обмежений короткостроковим оперативним фінансовим плануванням, а орієнтовану на майбутнє діяльність із визначення бізнес-

процесів та видів діяльності для досягнення стратегічних цілей і виконання поставлених стратегічних завдань [54, с. 190; 40, с. 14].

Для більш детального розуміння переваг процесно-орієнтованого бюджетування у порівнянні з традиційним бюджетуванням доцільно провести порівняльний аналіз цих двох підходів. Так, порівняльна характеристика традиційного та процесно-орієнтованого бюджетування наведена в табл. 1.1.2.

Таблиця 1.1.2

Порівняльна характеристика традиційного та процесно-орієнтованого бюджетування [74, с. 99]

Характеристика	Традиційне бюджетування	Процесно-орієнтоване бюджетування
Головна мета	Ефективне розподілення ресурсів між відділами підприємства	Створення вартості для клієнтів і одночасно максимізація економічної доданої вартості підприємства
Об'єкт концентрації уваги	Основна увага концентрується на: - вхідних ресурсах; - функціональних відділах.	Основна увага концентрується на: - вихідних результатах; - взаємозв'язку між відділами, постачальниками, покупцями
Місце ведення обліку	Облік ведеться за функціональними відділами	Облік ведеться за видами діяльності
Спосіб планування	Бюджети плануються на основі результатів минулих періодів	Бюджети плануються відповідно до стратегії підприємства
Методика розподілення бюджетних коштів	Бюджетні кошти розподіляються за функціональними підрозділами	Бюджетні кошти розподіляються за видами діяльності
Бар'єри між підрозділами	Наявність «стін» між функціональними підрозділами підприємства	Відсутність «стін» між функціональними підрозділами підприємства
Спосіб формування ціни продажу	Продажна ціна визначається витратними факторами	Продажна ціна визначається ринковими факторами
Взаємозв'язок зі стратегією підприємства	Відсутність чіткого зв'язку зі стратегією підприємства	Чіткий зв'язок зі стратегією підприємства
Оцінка ефективності бізнесу	Здійснюється через оцінку ефективності структурних підрозділів підприємства	Здійснюється через оцінку кількості і вартості процесів підприємства
Об'єкт бюджетування	Функціональні підрозділи	Бізнес-процеси

Отже, виходячи з результатів порівняльного аналізу традиційного та процесно-орієнтованого бюджетування, наведених в табл. 1.1.2, можна зробити висновок, що традиційне бюджетування має більшу кількість недоліків у порівнянні з процесно-орієнтованим, а отже є менш ефективним. Так, традиційне бюджетування фокусується на вхідних ресурсах, а не результатах діяльності, а бюджети розробляються на основі минулих періодів, що призводить до відсутності чіткого зв'язку зі стратегією підприємства. Окрім цього, традиційне бюджетування приділяє велику увагу функціональним підрозділам та розподілу ресурсів між ними, а не вдосконаленню бізнес-процесів, ігнорує взаємозв'язки між підрозділами підприємства, постачальниками та покупцями, а також не забезпечує створення вартості для клієнтів та максимізацію економічної доданої вартості підприємства.

Варто також зазначити, що традиційна практика бюджетного планування, яка екстраполює витрати минулих періодів в майбутнє, не дає детальної інформації для проведення необхідних змін в діяльності підприємства, у той час як процесно-орієнтоване бюджетування визначає бізнес-процеси та види діяльності необхідні для виконання стратегічних задач, що в підсумку робить цю систему більш орієнтованою в майбутнє, ніж традиційні бюджети [17, с. 63].

Отже, враховуючи вищевикладену інформацію та результати аналізу різних літературних джерел, можна виділити наступні переваги процесно-орієнтованого бюджетування [46, с. 56; 56, с. 268; 10, с. 30]:

1. Дозволяє ідентифікувати ключові бізнес-процеси, що генерують цінність підприємства, і підвищувати їх фінансову ефективність, що сприяє зростанню його ринкової вартості.

2. Характеризує якість та ефективність бізнес-процесів підприємства, що дозволяє проаналізувати, які з них повинні бути модернізовані або усунені з метою підвищення ефективності його функціонування та розвитку.

3. Орієнтує підприємство на постійне зростання і вдосконалення шляхом поліпшення бізнес-процесів, спрямовує його окремі підрозділи на досягнення стратегічних цілей.

4. Підвищує рівень координованості структурних підрозділів, рівень ефективності їх співробітництва, оптимізує інформаційні потоки на підприємстві, скорочує час на прийняття рутинних управлінських рішень.

5. Покладає відповідальність на працівників для того, щоб вони могли самостійно керувати своїми видами діяльності в цілях виконання планових показників, підвищує рівень мотивації персоналу, що дозволяє підвищити продуктивність і якість їх роботи та якість продукції (послуг) підприємства.

6. Підвищує рівень гнучкості та адаптованості підприємства до зміни умов зовнішнього середовища, дозволяє виявляти структурні та процедурні помилки в організації управління підприємством та усувати їх.

7. Підвищує раціональність використання ресурсів підприємства, приділяє увагу вивченню особливостей товарів і споживачів, наявність яких викликає негативні відхилення

8. Узгоджується з актуальними і дієвими підходами до управління: стратегічним менеджментом, теорією обмежень, тотальним управлінням якістю, системою бережливого виробництва.

Однак, не зважаючи на вагомі переваги процесного бюджетування, сьогодні спостерігається значний перекіс у бік використання функціонального підходу до організації бюджетування, незважаючи на наявність у нього значних недоліків. Таку тенденцію можна пояснити відносною простотою впровадження функціональної системи бюджетування в організації в порівнянні із процесною. Так, процесний підхід до бюджетування вимагає значних витрат та високого ступеня пропрацьованості методики впровадження та структуризації об'єктів бюджетування в рамках підприємства, що і визначає його основні недоліки [44, с. 337].

Отже, слід брати до уваги, складність впровадження процесного підходу до управління та бюджетування на практиці, оскільки для його ефективної

реалізації необхідно сформувати певну систему управління, де об'єктом виступає сукупність бізнес-процесів, а суб'єктом – певний орган менеджменту, що формує управлінські впливи для забезпечення досягнення високих результатів бізнес-процесів [29, с. 12].

До того ж варто пам'ятати, що для кожної конкретної організації перелік етапів впровадження процесного підходу, і їхній зміст мають обов'язково коригуватися відповідно до поставлених цілей підприємства, а також специфіки зовнішніх і внутрішніх умов. Головне, щоб склад етапів проекту з впровадження був логічним і зрозумілим власникам і керівникам організації. Досвід показує, що успіху досягли ті компанії, керівники яких створили власну логічну й зрозумілу концепцію впровадження процесного підходу і, прикладаючи великі зусилля, змогли її реалізувати [50, с. 59-60].

Таким чином, підсумовуючи вищенаведену інформацію, можна зробити висновок, що позитивний ефект від впровадження процесно-орієнтованого бюджетування полягає в підвищенні ефективності управління підприємством, досягненні ним конкурентної переваги за рахунок гнучкості, адаптивності та швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі, а також у формуванні системи управління, направленої на вдосконалення бізнес-процесів підприємства, створення вартості для клієнтів та максимізацію його доданої економічної вартості.

Фінансове планування на засадах процесно-орієнтованого підходу, основною ланкою якого є бюджетування, спрямовує підприємство на постійні зміни, що в сучасних умовах є не тільки необхідним фактором ефективного розвитку підприємства, а взагалі – його виживання. До того ж запровадження такої системи фінансового планування дозволить підприємству перейти від фінансового управління «цифрами», «боротьби» за розподіл фінансових ресурсів між підрозділами (як це досить часто відбувається на практиці) до фінансового управління бізнес-процесами, орієнтованого на досягнення стратегічних фінансових цілей та підвищення цінності підприємства [56, с. 268].

1.2 Місце та роль бюджету в процесно-орієнтованому бюджетуванні

Як було визначено в попередньому підрозділі, бюджетування є основою для планування діяльності, ефективного розподілу ресурсів, мотивації співробітників та підвищення рівня їхньої самостійності, своєчасного аналізу досягнутих результатів та причин їх відхилення від планових показників, а також координації і регулювання діяльності всього підприємства, направлених на досягнення його тактичних та стратегічних цілей.

Варто зазначити, що в основі будь-якої системи бюджетування лежить бюджет як основний інструмент реалізації його функції [9, с. 22].

Бюджети є невід'ємною частиною ефективного ведення бізнесу, вони слугують планом дій для менеджерів, а також точкою порівняння в кінці періоду, оскільки встановлюють параметри, які дозволяють контролювати використання ресурсів компанії та організувати систему мотивації співробітників. Так, бюджети дозволяють керівникам приймати більш обґрунтовані рішення, оскільки допомагають менеджерам передбачити можливі відхилення від плану, виявити шляхи вдосконалення діяльності компанії з метою досягнення встановлених планів [18, с. 52; 26, с. 2].

Аналіз літературних джерел дав змогу виявити неоднозначність підходів до трактування поняття «бюджет». Так, автори навчальних і наукових видань 1997–2006 років розкривають поняття «бюджет» у традиційному його розумінні з позиції планування, залишаючи поза увагою інші функції управління бюджетуванням. У свою чергу, в публікаціях останніх років бюджет розглядається в сучасному розумінні як фінансовий план, який «забезпечує ефективний контроль за надходженням та витрачанням коштів на підприємстві», як «інструмент контролю та координації його виконання», як «інструмент управління грошима» [33, с. 52].

Сьогодні більшість економістів пов'язують «бюджет підприємства» з управлінням суб'єктом господарювання та трактують його як кількісний план, який є набором взаємопов'язаних показників, що відображають його діяльність

та як інструмент гнучкого управління підприємством, що забезпечує ефективну діяльність суб'єкта господарювання [69, с. 178].

Отже, виходячи з вищевикладеної інформації, можна виділити два основних підходи до визначення поняття «бюджет»: як план підприємства та як інструмент управління ним.

На цьому етапі варто також зазначити, що неоднозначність трактування терміну «бюджет» серед вчених-економістів призводить до ототожнення цього поняття з такими поняттями як «план» і «кошторис». Для того, щоб визначити відмінності між категоріями «бюджет», «план» та «кошторис», доцільно здійснити їх порівняння (табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1

Порівняльна характеристика категорій «бюджет», «план» та «кошторис» [9, с. 25]

Поняття	Сутнісна характеристика
План	Включає рішення і політику підприємства щодо виду, рівня та пріоритетів програмних заходів, необхідних для вирішення завдань і досягнення цілей підприємства.
Бюджет	Основний інструмент системи бюджетного управління, який представляє собою деталізований план діяльності підприємства, спрямований на досягнення поставлених цілей та включає планові показники на бюджетний період.
Кошторис	Розрахунок витрат на захід, процес.

Отже, як видно з табл. 1.2.1, план є більш широким поняттям ніж бюджет, оскільки включає політику підприємства щодо здійснення заходів, направлених на досягнення його цілей, у той час як бюджет включає планові показники на бюджетний період, тобто виступає кількісним представленням плану. У свою чергу, кошторис, на відміну від бюджету, передбачає тільки розрахунок витрат на захід чи процес та не містить дохідної частини, яка вказує на джерела покриття даних витрат.

Виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що поза планом бюджет існувати не може, він являє собою формалізоване вираження витрат і надходжень коштів за сукупністю затверджуваних планових рішень як в цілому

для підприємства, так і в розрізі напрямів господарської діяльності та окремих структурних підрозділів [27, с. 23].

У контексті сучасної технології бюджетування бюджет – це фінансовий документ, у якому відображені майбутні доходи або витрати, або баланс доходів і витрат за конкретним напрямом діяльності (підрозділом) чи по підприємству в цілому на чітко визначений часовий горизонт і який виступає [27, с. 22; 33, с. 52]:

- 1) способом представлення запланованих цілей діяльності підприємства через взаємозв'язок фінансових і нефінансових показників;
- 2) інструментом контролю результатів фінансово-господарської діяльності організації;
- 3) ефективним засобом мотивації керівників на досягнення поставлених стратегічних цілей компанії.

До того ж бюджет не тільки сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства, забезпечуючи регулярне отримання достовірної інформації про результати господарської діяльності, а й дозволяє [27, с. 23]:

- 1) виявляти і контролювати фінансові потоки підприємства;
- 2) ефективно управляти витратами на виробництво, обіговими коштами, запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- 3) оптимізувати оподаткування;
- 4) управляти документообігом всередині підприємства;
- 5) здійснювати контроль ефективної роботи підрозділів і їх керівників на всіх стадіях реалізації бюджету.

Отже, з врахуванням існуючих підходів до визначення поняття «бюджет» та функцій, які виконує сьогодні бюджет на підприємстві, на нашу думку, доцільно визначити бюджет як інструмент управління підприємством, направлений на досягнення його тактичних та стратегічних цілей за рахунок кількісного представлення планів підприємства через взаємозв'язок фінансових і нефінансових показників, встановлення контролю за досягненням цих

показників, а також забезпечення менеджерів своєчасною та достовірною інформацією, необхідною для прийняття ефективних управлінських рішень.

Виділяють певні особливості бюджету як інструменту планування та управління на підприємстві, до яких відносяться [27, с. 22-23]:

1) «наскрізний» характер, що виявляється в тому, що загальний бюджет підприємства охоплює всі сегменти бізнесу і включає в себе операційний, фінансовий та інвестиційний плани;

2) директивність, означає, що показники затвердженого бюджету є обов'язковими для виконання співробітниками всіх структурних підрозділів організації;

3) багатоваріантність, полягає в тому, що бюджет може розглядати декілька можливих варіантів розвитку ринкової та виробничої ситуації, на відміну від плану, який має справу з найбільш ймовірними значеннями показників;

4) формалізація зводиться до того, що бюджет підприємства відображає кількісно виражений цільовий результат діяльності підрозділу як основу поточного контролю виконання бюджету і оцінки його виконання після закінчення бюджетного періоду;

5) тимчасова визначеність, полягає в тому, що в бюджеті статті витрат і доходів розподілені по періодах часу, на відміну від кошторису, що передбачає перелік доходів і витрат, структурований за певними розділами;

6) регулярність, яка передбачає безперервність планового процесу на підприємстві за рахунок того, що бюджет підприємства приймається на певний бюджетний період.

Варто зауважити, що для того, щоб бюджет виконував покладені на нього функції, він повинен відповідати таким вимогам, як гнучкість, повнота та комплексність планування, точність, ясність та лаконічність формулювання плану, пріоритетність поточних рішень перед планом, а також участь виконавців у розробці плану, відповідальність за розробку і виконання планів та підтримка бюджету з боку вищого керівництва [67, с. 38].

Бюджет підприємства являє собою систему взаємопов'язаних бюджетів, який включає два основних блоки: систему операційних бюджетів та систему фінансових бюджетів [67, с. 38].

Операційні бюджети є базовою ланкою бюджетування на підприємстві, оскільки показують операції, що плануються на майбутній період для сегменту або окремої функції підприємства, трансформують та формалізують кількісні показники у вартісні й характеризують перспективні надходження і використання фінансових ресурсів підприємства. Окрім цього, операційні бюджети прямо чи опосередковано впливають на показники доходів, витрат та ефективності діяльності структурних підрозділів підприємства [9, с. 27; 69, с. 179]. Тому на основі операційних бюджетів розробляється фінансовий бюджет, до складу якого входять бюджет доходів та витрат, бюджет руху грошових коштів, а також балансовий бюджет або прогнозний баланс.

Виходячи з вищенаведеної інформації, можна виокремити два етапи підготовки бюджету підприємства, а саме розробка операційних бюджетів та підготовка фінансових бюджетів. Схематично послідовність формування бюджету підприємства наведена на рис. 1.2.1.

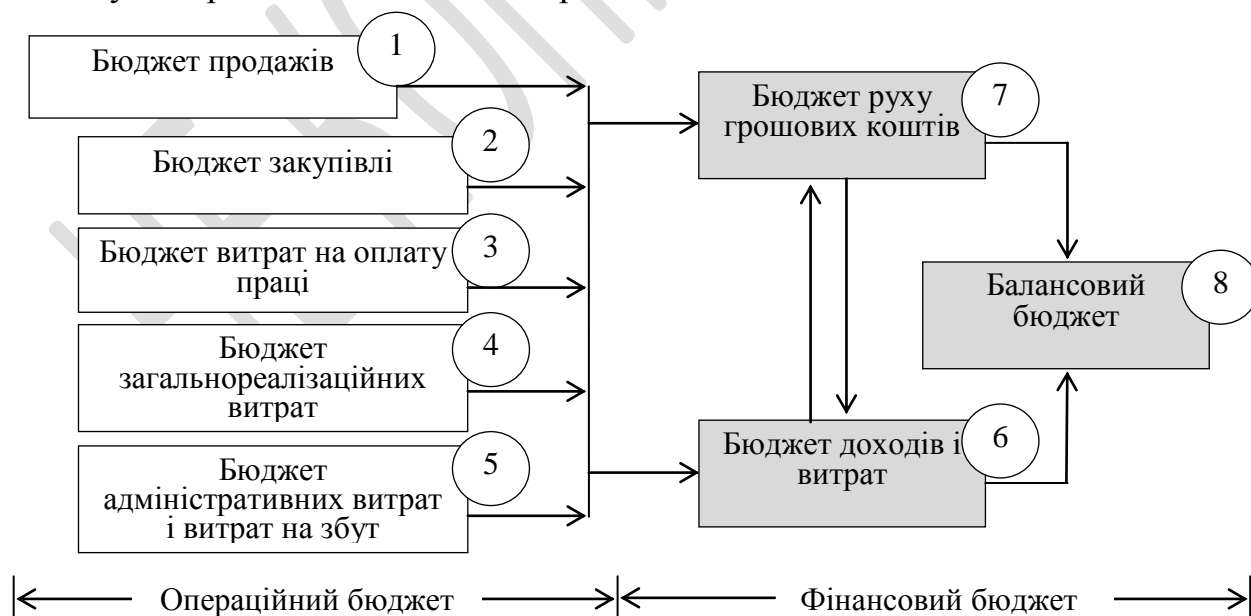


Рис. 1.2.1 Схема системи бюджетів підприємства [9, с. 27]

Бюджети розробляються як в цілому для підприємства, так і для його структурних підрозділів, після чого вони зводяться в єдиний бюджет підприємства, який охоплює основну діяльність організації протягом року [9, с. 26; 18, с. 50].

Загальний бюджет підприємства, який може також називатися основний, головний, генеральний, консолідований (зведений) або мастер бюджет, - це скоординований по всіх підрозділах або за функціональним призначенням план роботи підприємства в цілому, що базується на даних окремих бюджетів і забезпечує користувачів інформацією для прийняття і контролю управлінських рішень щодо фінансового планування [69, с. 179].

Зазвичай розглядають два варіанти консолідації бюджетів підприємства по центрах відповідальності (ЦВ), схеми яких наведено на рис. 1.2.2 та рис. 1.2.3, а саме [66, с. 249]:

1. Модель з одним рівнем консолідації бюджетів, принцип якої полягає в тому, що консолідований фінансовий бюджет формується для всього підприємства в цілому, який, у свою чергу, складається з поточних (операційних) бюджетів за окремими підрозділами підприємства;

2. Модель з двома рівнями консолідації бюджетів, принцип якої полягає в тому, що перш за все складаються поточні (операційні) бюджети по підрозділах підприємства, після чого консоліднуються бюджети за центрами фінансової відповідальності (ЦФВ). У кінцевому підсумку з консолідованих бюджетів складається зведений бюджет для всього підприємства.

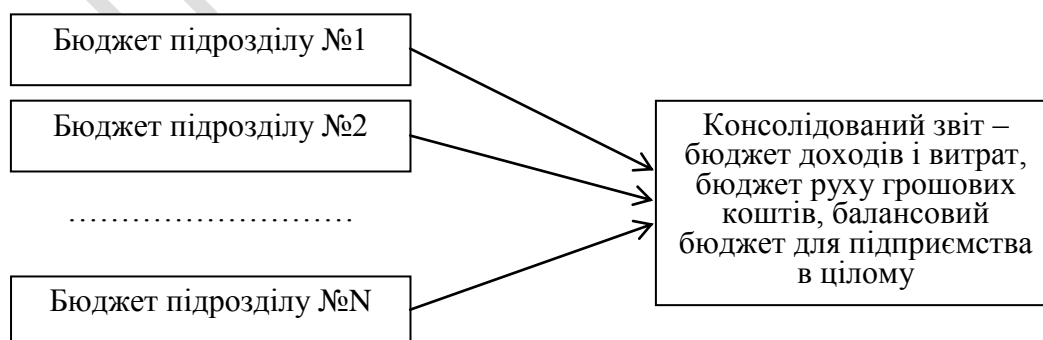


Рис. 1.2.2 Модель складання бюджетів з одним рівнем консолідації [66, с. 249]

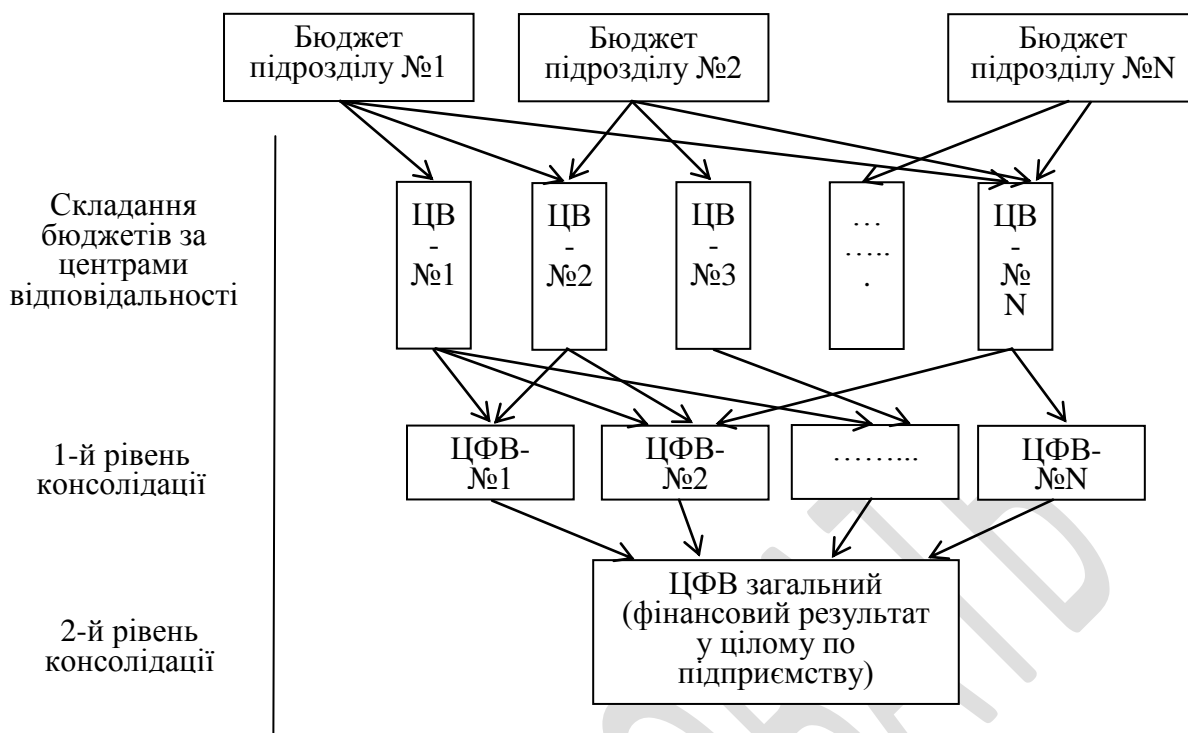


Рис. 1.2.3 Модель складання бюджетів з двома рівнями консолідації [66, с. 249]

Кожен варіант підготовки фінансових бюджетів має як переваги, так і недоліки. Так, модель з одним рівнем консолідації бюджетів відрізняється простотою формування, проте варіант її використання виключає можливість оцінки ефективності кожного окремого центру фінансової відповідальності. З іншого боку, модель формування бюджетів з двома рівнями консолідації надає більше інформації про кожен ЦФВ, але процес її формування є більш трудомісткий [66, с. 249].

Варто відмітити, що розробка системи взаємопов'язаних бюджетів підприємства та їх структури залежить від специфіки діяльності підприємства, його організаційної та звісно фінансової структури управління, стратегічних цілей та поточних можливостей і визначається компетентним керівництвом підприємства чи його структурних підрозділів [23, с. 157].

З врахуванням вищевикладеної інформації, на нашу думку, доцільним є використання моделі формування бюджетів з двома рівнями консолідації, оскільки вона забезпечує більшу інформативність бюджетів, що є вагомим фактором для прийняття ефективних управлінських рішень. Однак, при виборі

моделі консолідації бюджетів слід також враховувати специфіку підприємства, його стратегічні цілі та поточні можливості, оскільки отримання додаткової інформації не завжди є економічно обґрунтованим з точки зору співвідношення її корисності та витрат часу на її отримання.

Окрім операційних і фінансових, на підприємстві можуть використовуватися також допоміжні та спеціальні бюджети, набір яких визначається керівництвом підприємства залежно від специфіки господарської діяльності. Дані бюджети використовуються для підготовки вихідної інформації, необхідної для складання основних бюджетів та обробки підсумкової інформації в них, більш точного визначення цільових показників та нормативів фінансового планування, більш чіткого обліку особливостей місцевого оподаткування. Наприклад, серед допоміжних бюджетів найбільше значення мають план капітальних витрат і кредитний план (план залучення фінансових ресурсів), у свою чергу до спеціальних бюджетів можна віднести податковий бюджет, бюджет розподілу прибутку та окремих проектів і програм, які показують розподіл окремих статей основних бюджетів [67, с. 38].

Окрім вищевказаних бюджетів, існує безліч видів бюджетів, які класифікуються за різними ознаками. Більш детальна класифікація бюджетів підприємства наведена на рис. 1.2.4.

Що стосується бюджетування в рамках процесного підходу, то підприємство слід розглядати не як розгалужені структури з безліччю підрозділів, між якими існують складні взаємозв'язки, а як сукупність певних процесів, кожен з яких має свою мету. Тобто, в рамках процесно-орієнтованого бюджетування об'єктами обліку витрат і бюджетування виступають бізнес-процеси підприємства [27, с. 97, 116].

Так, процесно-орієнтоване бюджетування здійснюється через систему ієрархічно пов'язаних бюджетів власників бізнес-процесів, тобто основою для постановки процесно-орієнтованого бюджетування є розроблена на попередньому етапі процесна модель підприємства, описана в регламентах бізнес-процесів підприємства [27, с. 112].

НЕ КОПИРОВАТЬ

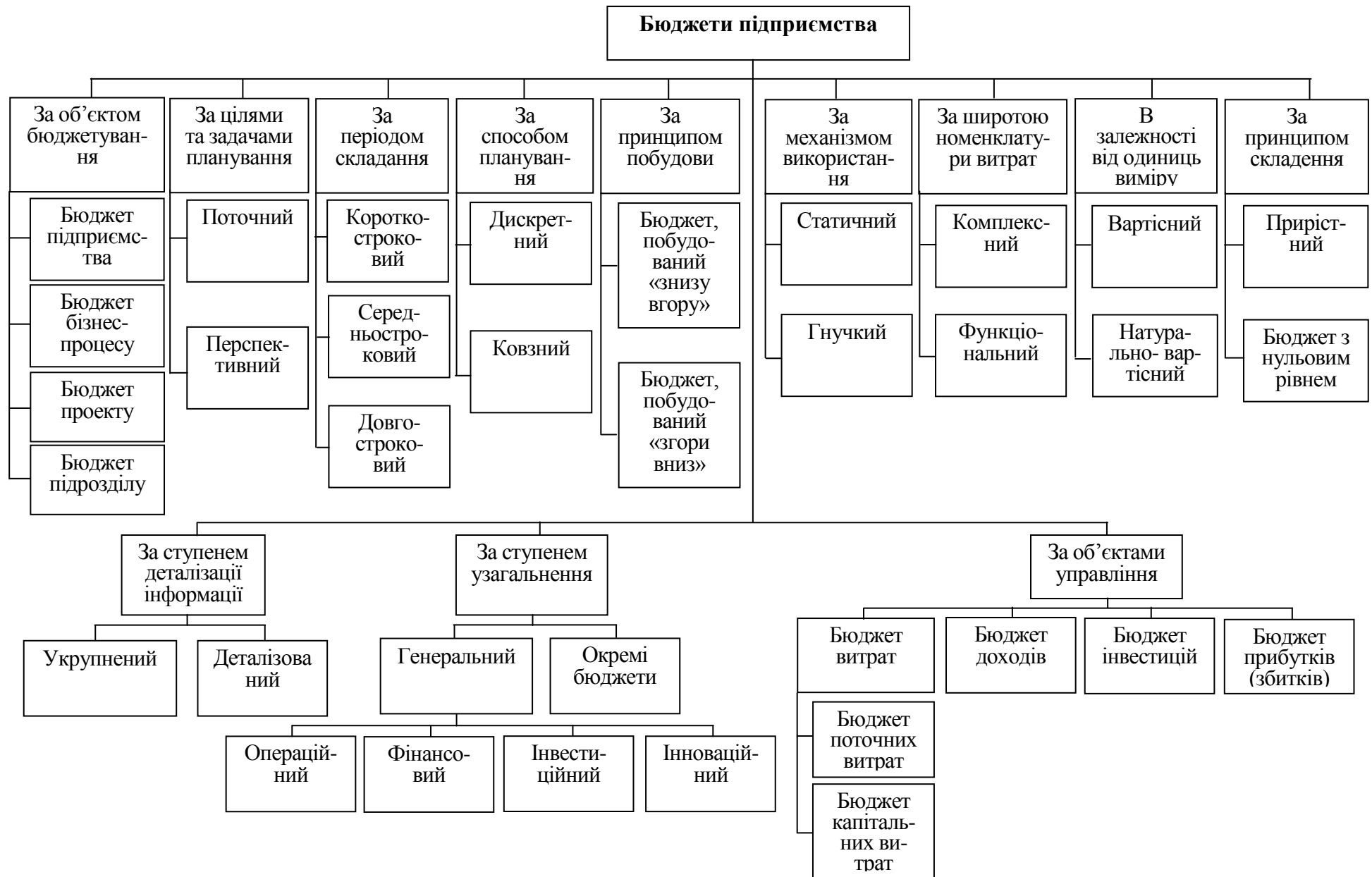


Рис. 1.2.4 Класифікація бюджетів підприємства [27, с. 25]

НЕ КОПИРОВАТИ

У науковій літературі виділяють три основні види бізнес-процесів [47, с. 25; 50, с. 82-86]:

1. Основний процес – процес, що перетворює ресурси для створення продукту, який використовується зовнішніми споживачами. Це ті процеси, які складають сутність бізнесу компанії, які приносять їй прибуток, за які готовий платити споживач (клієнт).

2. Допоміжний процес – процес, що постачає на вхід інших процесів ресурси, що забезпечують основний процес. Вони потрібні для того, щоб основні процеси могли добре виконуватися, однак самі по собі вони не приносять клієнту цінність і він не готовий платити за них.

3. Процес управління – процес, що постачає на вхід інших процесів ресурси по управлінню. Ці процеси, як правило, визначають технологію управління бізнесом.

В деяких джерелах виділяють також процеси удосконалення (саморозвитку бізнесу) – процеси, головна мета яких зробити розвиток бізнесу системним і безперервним [50, с. 86].

Виходячи з цього, схематично систему бюджетів при процесно-орієнтованому бюджетуванні можна представити на рис. 1.2.5.

Отже, з рис. 1.2.5 можна зазначити, що при процесно-орієнтованому бюджетуванні операційний бюджет являє собою бюджет господарських операцій, обмежений рамками конкретного бізнес-процесу та дає кількісну і вартісну оцінку використовуваних у рамках такого бізнес-процесу ресурсів. У свою чергу, фінансові бюджети складаються на основі даних операційних бюджетів по підприємству в цілому, а не по бізнес-процесах. Таким чином можна простежити, як окремий бізнес-процес підприємства вносить свій внесок у формування фінансового результату його діяльності в якості частки отриманого прибутку або витрат [27, с. 115-119].

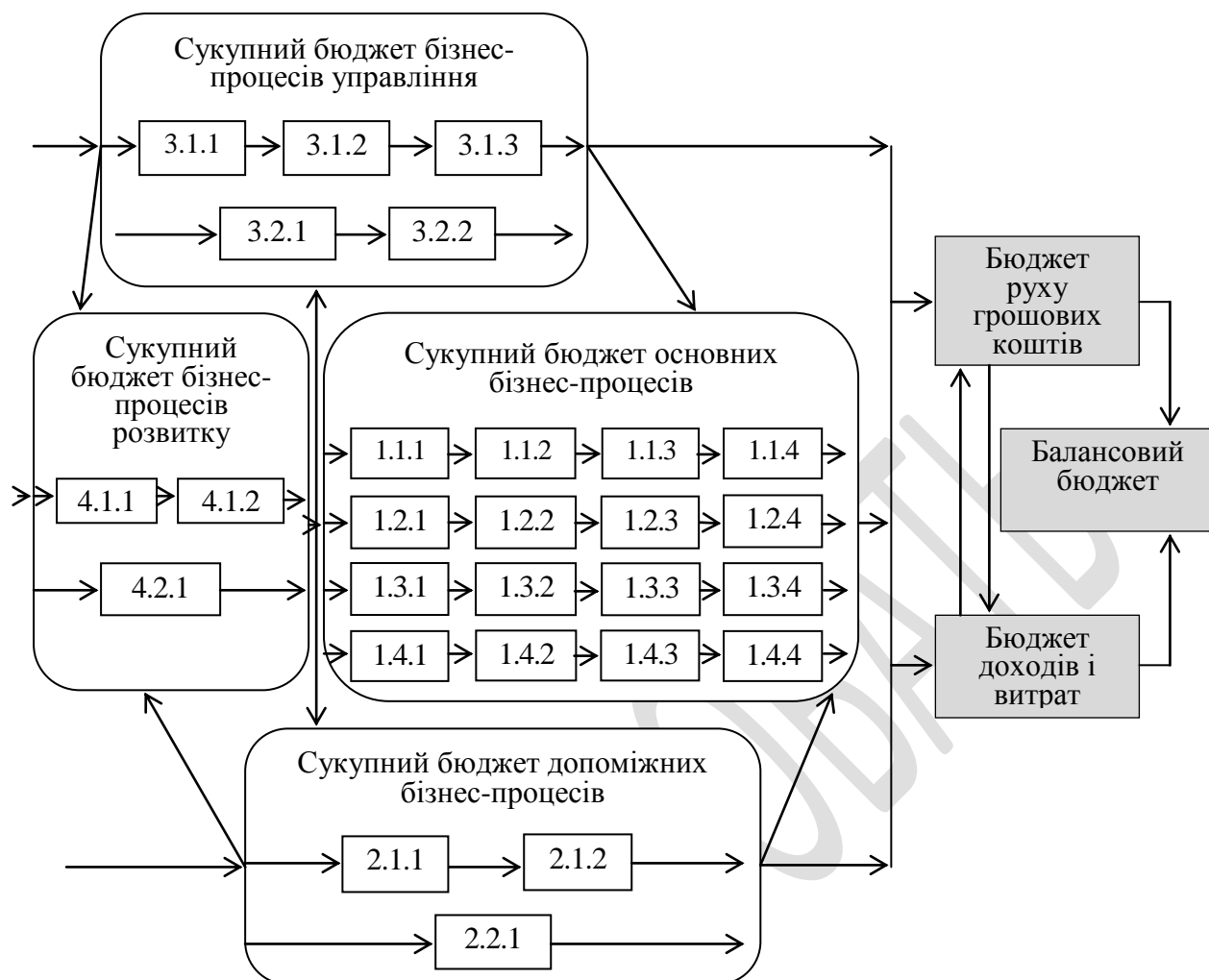


Рис. 1.2.5 Схема системи бюджетів підприємства при процесному підході до бюджетування [9, с. 127]

Таким чином, підсумовуючи вищевикладену інформацію, можна зробити висновок, що бюджет є невід'ємною складовою бюджетування та виступає інструментом управління підприємством, який дає змогу представити його плани в кількісному виразі, забезпечити контроль за їх виконанням та надати менеджерам своєчасну та достовірну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень, направлених на досягнення підприємством його тактичних та стратегічних цілей.

Так, бюджети складаються для підприємств, їх структурних підрозділів або напрямів діяльності (бізнесів) та містять інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, оцінки діяльності менеджерів усіх рівнів, забезпечення

ефективного використання фінансових, трудових, матеріальних та інших ресурсів [69, с. 180].

Якщо ж розглядати бюджет в рамках процесного підходу до бюджетування, то можна зазначити, що процесно-орієнтований бюджет, окрім функцій традиційного бюджету, дозволяє також простежити, який внесок роблять окремі бізнес-процеси підприємства в його загальний фінансовий результат.

1.3 Організаційні аспекти формування системи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві

Процесно-орієнтоване бюджетування виступає управлінською технологією, яка дозволяє підвищувати ефективність управління підприємством, максимізувати його додану економічну вартість та створювати вартість для споживачів за рахунок постійного вдосконалення бізнес-процесів, а також досягнення гнучкості та швидкого реагування на ринкові зміни.

Однак, варто зауважити, що ефективність процесно-орієнтованого бюджетування в більшій мірі визначається якістю його впровадження та організації бюджетного процесу на підприємстві, оскільки процесний підхід до бюджетування вимагає значних витрат та високого ступеня пропрацьованості методики впровадження та структуризації об'єктів бюджетування в рамках підприємства [44, с. 337].

Підсумовуючи досвід впровадження процесно-орієнтованого бюджетування в зарубіжних корпораціях, можна виділити основні етапи формування системи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві, які наведені на рис. 1.3.1.

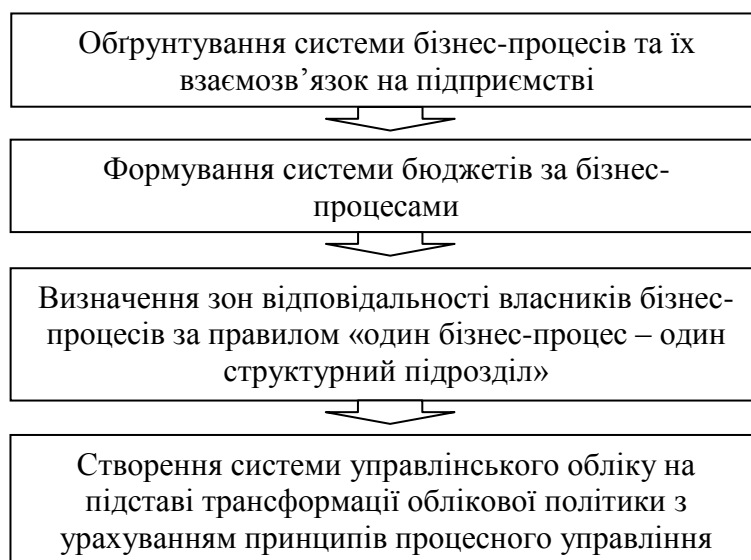


Рис. 1.3.1 Алгоритм побудови процесно-орієнтованого бюджетування [46, с. 56]

Більш детально етапи впровадження процесно-орієнтованого бюджетування, а також заходи, направлені на формування системи процесного бюджетування на підприємстві, та їх можливі результати, наведені в табл. 1.3.1.

Таблиця 1.3.1

Етапи впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві [27, с. 104]

Етапи	Заходи	Результати
1	2	3
Повна діагностика діяльності підприємства	1) вивчення структури підприємства та його бізнес-процесів; 2) аналіз інституційного середовища; 3) аналіз ринку, асортименту та конкурентів; 4) аналіз трудових ресурсів; 5) аналіз інформаційних потоків; 6) фінансово-економічний аналіз; 7) SWOT-аналіз.	1) карта стратегії підприємства; 2) пакет стратегічних проектів; 3) збалансована система показників; 4) регламенти надходження інформації.
Оптимізація бізнес-процесів та коригування організаційної структури підприємства	1) формалізація бізнес-процесів; 2) коригування організаційної структури підприємства.	1) бізнес-модель підприємства; 2) регламенти бізнес-процесів; 3) положення про організаційну структуру; 4) посадові інструкції.

Продовження табл. 1.3.1

1	2	3
Проектування бюджетної структури підприємства	1) виділення зон та меж управлінської відповідальності (власників бізнес-процесів); 2) розробка системи бюджетів; 3) розробка формату представлення даних; 4) розробка бюджетного регламенту; 5) створення бюджетного комітету.	1) положення про фінансову структуру; 2) комплект бюджетних форм; 3) положення про бюджетування; 4) положення про бюджетний комітет; 5) модель процесно-орієнтованого бюджетування.
Аналіз та коригування облікової системи підприємства	1) аналіз системи документообігу; 2) аналіз діючої системи обліку; 3) аналіз рівня автоматизації; 4) впровадження системи обліку витрат за видами діяльності.	1) положення про управлінський облік; 2) облікова політика; 3) регламент документообігу.
Розробка процедур аналізу, контролю та прийняття рішень	1) визначення періодичності процедур; 2) визначення параметрів контролю; 3) розробка системи мотивації; 4) визначення механізму коригування даних.	1) процедури контролю виконання стратегічних проектів; 2) процедури контролю виконання бюджету.
Впровадження автоматизованої інформаційної системи	1) вибір програми; 2) розробка та ув'язка системи бюджетів; 3) налаштування блоку обліку виконання бюджету; 4) порядок коригування бюджету	1) комп'ютерна модель бюджетування.

Отже, як видно з табл. 1.3.1, впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві потребує здійснення повномасштабного комплексу заходів, що включають не тільки розробку системи бюджетування, а також оптимізацію бізнес-процесів та облікової системи підприємства, реалізацію проекту з впровадження автоматизованої інформаційної системи. При цьому варто зауважити, що не існує стандартної методології формування системи бюджетування та побудови бюджетного процесу, яка б підходила будь-якому підприємству, а основною вимогою бюджетування є індивідуальний підхід. Тому важливим етапом є повна діагностика діяльності підприємства, яка включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

На етапі діагностики діяльності підприємства важливим є виявлення, аналіз та оцінка факторів, які впливають на діяльність підприємства в цілому та бюджетне управління зокрема.

Під факторами, які впливають на бюджетне управління, розуміють такі процеси і явища в господарській діяльності підприємств галузі, які викликають зміни в процесі його здійснення і результатах [9, с. 97]. Так, на бюджетне управління можуть впливати чинники різної сили та напрямку впливу, які можна поділити на три основні групи, наведені на рис. 1.3.2.



Рис. 1.3.2 Сукупність факторів, що впливають на ефективність бюджетного управління [9, с. 99]

Отже, з рис. 1.3.2 можна зробити висновок, що найбільший вплив на процес та результати бюджетного управління мають фактори внутрішнього середовища, однак саме ця група факторів перебуває під безпосереднім контролем менеджерів підприємства. Група факторів зовнішнього середовища прямого впливу є менш контрольованою з боку керівництва компанії, однак воно може впливати на неї шляхом встановлення ефективних комунікацій. У свою чергу, впливати на фактори зовнішнього середовища непрямого впливу

керівництво не може, однак вкрай важливо враховувати їх при прийнятті важливих управлінських рішень.

Слід зауважити, що впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві не буде ефективним, якщо система бюджетування не матиме зв'язку зі стратегією підприємства, оскільки ефективність бюджетування в системі управління підприємством залежить від чіткої ув'язки стратегії бізнесу з конкретними діями менеджерів [64, с. 7].

З огляду на це, для забезпечення більшої узгодженості стратегічних цілей з оперативними цілями підприємствам рекомендують в межах процесно-орієнтованого бюджетного управління використовувати збалансовану систему показників (далі – ЗСП), яка забезпечує планомірну реалізацію стратегічних планів підприємства, їхню інтерпретацію на мову операційного управління і контроль над здійсненням стратегії на основі ключових показників діяльності [38, с. 246; 9, с. 53].

Оцінка ефективності стратегії та ступеню її реалізації у ЗСП передбачає оцінку взаємозв'язаних індикаторів діяльності в рамках чотирьох основних перспектив (рис. 1.3.3): орієнтація на споживача («Клієнти»); внутрішньо-фірмові процеси («Бізнес-процеси»); навчання працівників та перспективи зростання («Персонал»); фінансовий аспект («Фінанси»).

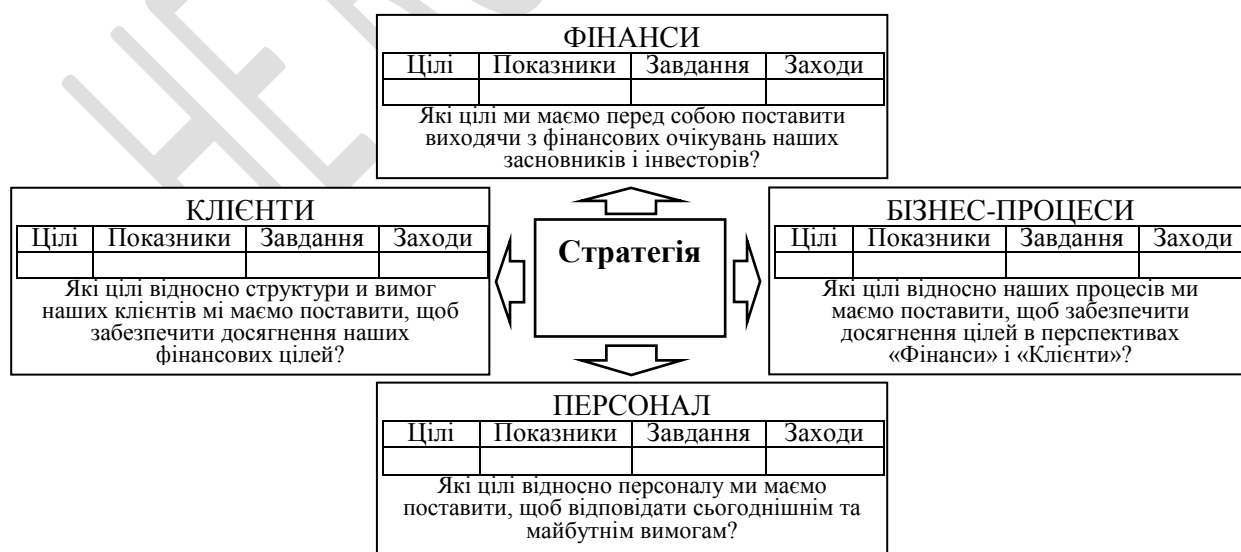


Рис. 1.3.3 Збалансована система показників [11, с. 19]

У свою чергу, в рамках процесно-орієнтованого бюджетування ЗСП виступає вихідною базою для розробки бюджетів підприємства, у зв'язку з чим бюджетування розглядається як сполучна ланка між стратегічними цілями підприємства і його поточною діяльністю через взаємопов'язану систему цілей і показників, яка допомагає досягти [27, с. 44-45]:

1) оптимального розподілу фінансових та інших ресурсів для реалізації корпоративної стратегії, забезпечення пріоритетності включення бюджетних заявок до бюджету відповідно до обраної стратегії компанії;

2) постійної комунікації між організацією, її окремими бізнес одиницями і працівниками для постійного слідування стратегії, її оцінки та оперативного внесення змін з метою максимізації операційної ефективності підприємства;

3) вдосконалення та оптимізації процесу фінансового планування і бюджетування.

Отже, схематично систему процесно-орієнтованого бюджетування із застосуванням ЗСП можна представити на рис. 1.3.4.



Рис. 1.3.4 Система процесно-орієнтованого бюджетування [27, с. 43]

Отже, як видно з рис. 1.3.4 інтеграція процесно-орієнтованого бюджетування із ЗСП дозволяє переводити стратегічні цілі в конкретні поточні

заходи та розробляти бюджети з врахуванням стратегії підприємства, що в підсумку сприятиме її реалізації, а також створенню вартості для клієнтів та максимізації доданої економічної вартості підприємства.

Окрім визначення стратегічних цілей підприємства та розробки збалансованої системи показників, важливим етапом у впровадженні процесно-орієнтованого бюджетування є формалізація бізнес-процесів та коригування, в разі необхідності, організаційної структури підприємства, оскільки головною вимогою при постановці процесно-орієнтованого бюджетування є наявність у організації чіткого уявлення про види діяльності і бізнес-процеси, що на них протікають [27, с. 103].

Як було зазначено в попередньому підрозділі, зазвичай в організації виділяють чотири групи бізнес-процесів, а саме основні, допоміжні, процеси управління та удосконалення (саморозвитку бізнесу). Сучасні науковці виділяють ще взаємопов'язані та наскрізні бізнес-процеси за іншою класифікацією, яка визначає підхід до формування системи процесного управління на підприємстві. Так, порівняльна характеристика основних підходів до процесного управління залежно від видів бізнес-процесів, а також можливість їх комбінації наведені в табл. 1.3.2

Таблиця 1.3.2

Порівняльна характеристика основних підходів до процесного управління за видами бізнес-процесів [60, с. 164]

Критерій	Підхід на основі взаємопов'язаних процесів	Підхід на основі наскрізних процесів	Комбінація обох підходів
1	2	3	4
Визначення процесу	Стійка цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що за певною технологією перетворюють входи на виходи для задоволення споживача	Послідовність видів діяльності, що призводить до заданого результату.	Цілеспрямована група послідовних чи паралельних операцій, що призводять до виходу процесу й задоволення внутрішнього (у межах підприємства) чи зовнішнього споживача

Продовження табл. 1.3.2

1	2	3	4
Діяльність підприємства	Система й мережа процесів, прив'язаних до оргструктури підприємства.	Послідовний ланцюг операцій без систематизації	У мережі процесів, прив'язаних до оргструктури, виділяють декілька ключових процесів
Власник процесу	Володіє усіма необхідними ресурсами для забезпечення ефективності процесу та є вагомим в оргструктурі підприємства	Має обов'язки, не володіє ресурсами і не займає вагомого місця в оргструктурі	Наділений ресурсами, необхідними для забезпечення результативності та ефективності процесу із вагомим місцем у структурі управління підприємством.
Взаємодія між підрозділами підприємства	Повністю визначена й чітко регламентована.	Частково визначена в межах наскрізних процесів.	Повний опис і регламентація основних бізнес- процесів
Система управління підприємством	Може змінюватися, керівник підрозділу стає власником процесу	Є незмінною, лінійні керівники обтяжені розглядом вимог власників процесів до забезпечення необхідними ресурсами	Управління структурують через визначення нових функцій підрозділів, керівники бізнес підрозділів стають власниками основних бізнес-процесів
Документація діяльності	Діяльність повністю документується, документація відповідає реальному стану й практично використовується	Створюються додаткові документи з низьким рівнем практичного використання	Повне документування діяльності за основними бізнес-процесами, документація має відповідати реальності, бути практично застосовною й регулярно переглядатися

Отже, аналіз підходів до формування на підприємстві системи процесного управління, наведених в табл. 1.3.2, дає змогу зробити висновок, що найбільш оптимальною є комбінація підходів на основі взаємопов'язаних та наскрізних процесів, оскільки такий підхід дозволяє найбільш гармонійно адаптувати процесне управління до існуючої на підприємстві системи управління, забезпечивши при цьому зростання його ефективності.

Варто зауважити, що незалежно від обраного підходу до формування системи процесного управління на підприємстві, задля забезпечення максимізації його ефективності процесно-орієнтована структура управління

повинна відрізнятися такими характеристиками: мінімум бар'єрів між підрозділами, функціями, а також між підприємством і його постачальниками, дилерами, дистриб'юторами, замовниками та партнерами; здатністю до зміни та швидкого навчання; об'єднання зусиль працівників для створення організаційних компетенцій і можливостей; широким використанням електронних технологій [70, с. 92].

Отже, після визначення стратегічних цілей та розробки ЗСП, а також формування процесно-орієнтованої структури підприємства необхідно переходити безпосередньо до формування системи бюджетування, яка виступає сукупністю взаємопов'язаних елементів, що об'єднані кінцевою метою якісного та ефективного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства та його структурних підрозділів, і відіграє важливу роль в досягненні підприємством його стратегічних економічних та соціальних цілей [23, с. 155].

До основних етапів процесу бюджетування на підприємстві можна віднести наступні [30, с. 107]:

- 1) підготовка (вибір концепції, розробка методів та підготовки персоналу);
- 2) реалізація (визначення технологій, процедур і регламентів бюджетування, підготовка організаційно-розпорядчих документів);
- 3) автоматизація (вибір фінансової моделі чи комп'ютерної програми, яка відповідає особливостям підприємства і технології бюджетування);
- 4) використання (формування бюджетів та оцінка їх виконання, коригування, внесення змін у технологію та процедури).

Основою організаційного забезпечення процесу бюджетування є бюджетний комітет, до складу якого зазвичай входять керівники центрів фінансової відповідальності, спеціалісти економічних та фінансових служб, інші компетентні особи. Бюджетний комітет – це робочий орган, покликаний здійснювати загальне керівництво процесом бюджетування, розробляти його методичне забезпечення і регламент, узагальнювати дані часткових бюджетів,

готувати спільно з відповідними функціональними підрозділами проект бюджету і представляти його на затвердження керівництва [71, с. 708].

Виходячи з вищенаведеного, можна зазначити, що бюджетний комітет здійснює управління бюджетним процесом в організації, тому його функції тісно пов'язані з етапами бюджетного управління, до яких зазвичай відносять планування та складання бюджетів, організацію бюджетного процесу, виконання та контроль за виконанням бюджетів, а також аналіз виконання бюджету попереднього періоду (рис. 1.3.4).

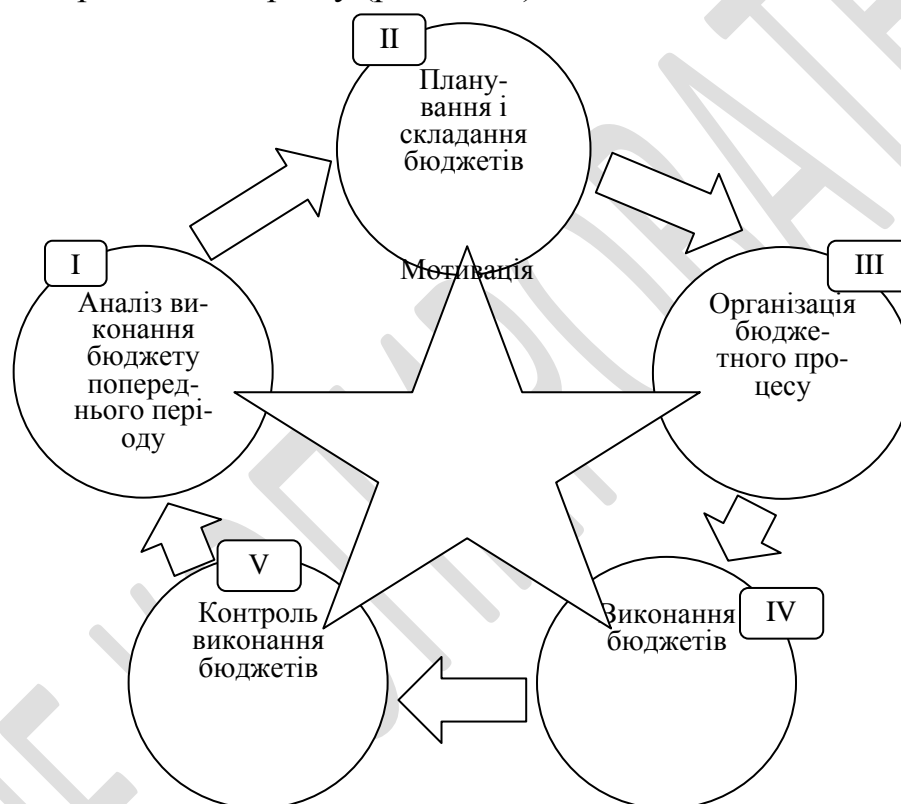


Рис. 1.3.4 Стадії бюджетного управління [9, с. 38]

Варто зауважити, що виділяють три основні підходи до процесу бюджетування на підприємстві, а саме [9, с. 38-39]:

1. Підхід «зверху-вниз»: процес бюджетування здійснюється цілком вищим керівництвом, що дає можливість повністю враховувати стратегічні цілі підприємства. Разом з тим, недоліком даного підходу є низький ступінь мотивації менеджерів нижньої та середньої ланки щодо досягнення цілей.

2. Підхід «знизу-вгору»: бюджети окремих підрозділів складаються керівниками цих підрозділів, які потім узагальнюються в бюджети цеху, виробництва та підприємства в цілому. Одним з недоліків цього підходу є завищення планових витрат з одночасним заниженням планових доходів з метою отримання необґрунтованої винагороди.

3. Підхід «знизу-вгору / зверху-вниз»: найбільш збалансований та дає можливість усунути негативні наслідки двох попередніх підходів. За даного підходу, вище керівництво формує загальні цілі підприємства, а керівники нижньої та середньої ланки готують бюджети, спрямовані на досягнення даних цілей.

Узагальнюючи підходи до здійснення бюджетування на підприємстві, ми можемо зазначити, що найбільш доцільним, на нашу думку, є використання підходу «знизу-вгору / зверху-вниз», оскільки він поєднує в собі сильні сторони двох протилежних підходів. По-перше, за даного підходу вище керівництво підприємства має змогу приділяти більше уваги стратегії, оскільки розробкою поточних бюджетів займаються менеджери нижньої та середньої ланки. До того ж процес бюджетування за даного підходу характеризується більшою ефективністю, оскільки поточні бюджети розробляються з врахуванням не тільки стратегічних цілей, встановлених вищим керівництвом, але й особливостей того чи іншого підрозділу або бізнес-процесу, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, необхідних для досягнення поточних цілей підприємства.

Однак, незалежно від обраного підходу, важливим етапом в процесі бюджетування є контроль, який має гарантувати виконання бюджетів. Необхідно зауважити, що для того, щоб процесне бюджетування виявилось ефективним і не повторювало ситуацію при традиційному бюджетуванні, коли основна увага приділяється бухгалтерському розподілу витрат, а не вихідним бізнес-результатам (тобто немає упору на постійне підвищення якості бізнес-процесів), підприємство в початковій фазі бюджетного планування повинне спочатку визначитися з показниками операційних бюджетів технологічних

бізнес-процесів ланцюжка створення цінності для споживача [64, с. 13]. Тобто, одним з ключових етапів формування системи процесного бюджетування на підприємстві є визначення показників операційних бюджетів, які дадуть змогу контролювати їхнє виконання, а також оцінювати ефективність діяльності підприємства в цілому та функціонування окремих бізнес-процесів зокрема.

Важливе місце в процесі впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві займає автоматизація. Так, автоматизація процесу бюджетування дозволяє забезпечити кращу координацію господарської діяльності, підвищити керованість і адаптивність підприємств, до змін у внутрішньому та зовнішньому бізнес — середовищі. Окрім цього, вона здатна знизити можливість зловживань і помилок в системі планування, забезпечити взаємозв'язок різних аспектів господарської діяльності, сформувати єдине бачення планів підприємства і проблем, що виникають у процесі їх реалізації, забезпечити більш відповідальний підхід фахівців до прийняття рішень і кращу мотивацію їх діяльності [67, с. 39].

Отже, переваги автоматизації системи бюджетування полягають у наступному [67, с. 39]:

1. Значно підвищується якість роботи з реалізації стратегії, так як стратегічні цілі формалізовані і доведені до кожного структурного підрозділу.
2. З'являється можливість більш об'єктивної оцінки внеску кожного центру фінансової відповідальності за рахунок обґрунтованості планів та стимулювання їх чіткого виконання.
3. Автоматизована система бюджетування забезпечує здійснення оцінки ефективності розроблених заходів протягом всього управлінського циклу бюджетування.

Упровадження автоматизованої системи бюджетування здійснюється залежно від технологічних особливостей обробки інформації: інтеграція системи бюджетування в існуючу комп'ютерну інформаційну систему або придбання самостійного програмного продукту, розробленого для здійснення

бюджетування, у яку можливо конвертувати дані з інших інформаційних систем [31, с. 198].

Сьогодні пропозиція спеціально розроблених програм для автоматизованого бюджетування має великий вибір: від окремих модулів управлінських інформаційних систем до надпотужних корпоративних систем управління діяльністю підприємства [23, с. 158]. Так, приклади програм для автоматизації процесу бюджетування на підприємстві, наявних сьогодні на ринку, наведені в табл. 1.3.3.

Таблиця 1.3.3

Програми для автоматизації процесу бюджетування на підприємстві [37, с. 242]

Назва програмного рішення	Опис можливостей
1	2
Google Sheets	Є аналогом програми MS Excel, метою створення цієї програми не є автоматизація бюджетування, проте завдяки її можливостям реалізується автоматизований процес бюджетування. Для невеликих підприємств цього функціоналу достатньо, але для побудови системи бюджетування потрібні навички та час.
SAP SEM (Strategic Enterprise Management) на базі BPS (Business Planning and Simulation)	Програма з плином часу накопичує та збільшує обсяги інформації про діяльність підприємства для її подальшого перетворення та прийняття рішень. Програма потребує витрат часу та вмінь для побудови системи бюджетування.
Бюджет	Програма складається з планових та фактичних показників у вигляді двох книг MS Excel (підрозділи та зведений бюджет). Такий виклад інформації дає змогу аналізувати діяльність завдяки вбудованим коефіцієнтам та фінансовим показникам, а також перебудовувати дані за фільтрацією.
ІС: Бюджетування	Використання підсистем починається з оцінювання та аналізування вже наявної фінансової системи звітності організації. Спочатку створюється список показників звітів. Зазвичай використовують два типи показників, а саме оборотні й залишкові. На основі переліку залишкових показників користувачі створюють план рахунків бюджетування в інформаційній базі. У довіднику ІС «Статті оборотів» заповнюється перелік оборотних показників.
Бюджетування КАС «Бізнес Люкс»	Програма дає змогу створювати бюджети, що забезпечує виконання системи планування та порівняння з плановими показниками, проведення факторного аналізу формування звітів.
Active Planner	Ефективне програмне забезпечення для великих та середніх підприємств, що дає змогу автоматизувати в повному обсязі планування, бюджетування, контроль й аналіз. Завдяки методам «зверху – вниз» та «знизу – вгору» бюджет проводиться безперервним шляхом та схвалюється з різних боків

Продовження табл. 1.3.3

1	2
Comshare MPC	Завдяки використанню однієї бази даних продукт швидкий у використанні, дає змогу аналізувати дані, різні за формуванням та типологією, автоматизувати всі процеси бюджетування та проведення фінансово-економічного моделювання.

Отже, як видно з табл. 1.3.3, програми для автоматизації бюджетування можуть мати різні функціональні можливості та рівень складності у використанні. При цьому, обираючи програму для автоматизації, слід звертати увагу не тільки на технічні параметри, але й на цілі, які ставить перед собою підприємство, його організаційну структуру та бізнес-процеси, кількість, склад та форму бюджетів тощо.

Поведінковий, соціальний аспекти бюджетування також є невід'ємною частиною процесу складання бюджету та повинні не відокремлюватися від технічної сторони. У той час як технічна складова бюджетування відноситься до математичних розрахунків прогнозованих витрат, поведінковий компонент зосереджений на вмінні досягнути технічного аспекту бюджетування за допомогою правильного використання робочої сили. Окрім цього, активна участь менеджерів та співробітників у процесі складання бюджету має велике значення для ефективності процесу [63, с. 48].

При впровадженні системи бюджетування та постановці бюджетного управління виникає також питання про наявність кваліфікованих фахівців, які мають необхідний рівень знань про процес бюджетування і використання сучасних технологій [8, с. 13]. Справа у тому, що ті економісти, які мають певний досвід роботи на підприємстві, часто бувають не підготовлені до роботи із сучасними технологіями управління. У свою чергу, молоді спеціалісти, які навчаються за новими освітніми стандартами, частіше за все не мають уявлення про виробництво, необхідне для забезпечення ефективного функціонування системи бюджетування.

Окрім перерахованого вище, виділяють й інші проблеми, з якими можуть стикнутися підприємства в процесі впровадження процесно-орієнтованого бюджетування. Зазвичай їх розподіляють на дві групи, наведені в табл. 1.3.4.

Таблиця 1.3.4

Проблеми, які виникають на етапі впровадження бюджетування [41, с. 902-903]

Проблеми, пов'язані з методологією постановки бюджетування	Проблеми, що носять організаційний характер
Відсутність вихідної інформації для формування бюджетів	Неефективна робота з персоналом на етапі впровадження бюджетування
Різна спрямованість оперативного і стратегічного управління	Некоректне формування центрів відповідальності
Відсутність методики точного планування	Відсутність контролю виконання бюджетів
Використання неефективних методів обґрунтування величини бюджетних показників	Неефективна система стимулювання працівників для досягнення бюджетних показників

Як видно з табл. 1.3.4, проблемні питання, на які підприємствам варто зосереджувати увагу в процесі впровадження бюджетування, стосуються в основному обґрунтованості методики бюджетування з одного боку, а також виконання та контролю за виконанням бюджетів з іншого.

На нашу думку, варто також виокремити проблему опору змінам, оскільки впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві неминуче призводить до зміни внутрішньої ситуації в організації, способів роботи та мислення. Так, небажання співробітників приймати зміни через нерозуміння їхніх причин та наслідків, а також відсутність мотивації, у підсумку, може призвести до того, що процесне бюджетування буде впроваджене формально і частково або ж не впроваджене взагалі. Тому в процесі формування і впровадження системи процесно-орієнтованого бюджетування важливим є забезпечення розуміння працівниками необхідності змін, що можна досягти шляхом залучення до реалізації проекту з впровадження та розробки бюджетів якомога більшої кількості працівників.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладену інформацію, можна зробити висновок, що ефективність системи процесно-орієнтованого бюджетування багато в чому залежить від ефективності його впровадження, яке, у свою чергу,

потребує здійснення повномасштабного комплексу заходів, що включають не тільки розробку системи бюджетування, а також оптимізацію бізнес-процесів та облікової системи підприємства, реалізацію проекту з впровадження автоматизованої інформаційної системи. Важливим аспектом при цьому залишається забезпечення взаємозв'язку системи бюджетування підприємства із його стратегічними цілями, що в рамках впровадження процесно-орієнтованого бюджетування може бути досягнуто за рахунок використання збалансованої системи показників.

Варто зауважити при цьому, що незалежно від обраного підходу до формування системи процесного бюджетування та її впровадження на підприємстві, для забезпечення її ефективності слід враховувати і проблемні аспекти, що можуть виникнути в процесі реалізації проекту із впровадження.

Висновки до розділу 1

Жорстке конкурентне середовище та ринкова нестабільність вимагають від підприємств України застосовувати інструменти фінансового планування і контролю, які здатні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі підприємства та аспектів його діяльності, і одним із таких інструментів є бюджетування.

Сьогодні виділяють декілька методів бюджетування, однак, не дивлячись на їхнє різноманіття, більшість вітчизняних підприємств застосовують традиційний підхід, зосереджений переважно на витратах, а не на результатах, який не вивчає види продукції та поведінку споживачів, не пов'язує процес бюджетування з підвищенням вартості і стратегією підприємства, а також зосереджений на центрах витрат, а не на удосконаленні бізнес процесів.

Альтернативним методом, який дає змогу вирішити проблеми традиційного підходу є процесно-орієнтоване бюджетування, позитивний ефект від впровадження якого полягає в підвищенні ефективності управління підприємством, досягненні ним конкурентної переваги за рахунок гнучкості,

адаптивності та швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі, а також у формуванні системи управління, направленої на вдосконалення бізнес-процесів підприємства, створення вартості для клієнтів та максимізацію його доданої економічної вартості.

Варто зазначити, що в основі будь-якої системи бюджетування лежить бюджет як основний інструмент реалізації його функції. Зазвичай бюджет підприємства являє собою систему взаємопов'язаних бюджетів, який включає два основних блоки: систему операційних та систему фінансових бюджетів. Окрім операційних і фінансових, на підприємстві можуть використовуватися також допоміжні та спеціальні бюджети, набір яких визначається керівництвом підприємства залежно від специфіки господарської діяльності. При цьому основною відмінністю процесно-орієнтованого бюджету від традиційного є те, що він складається не в рамках функціонального підрозділу підприємства, а для окремого бізнес-процесу, і до того ж дозволяє простежити, який внесок роблять окремі бізнес-процеси підприємства в його загальний фінансовий результат. Варто зазначити, що ефективність системи процесно-орієнтованого бюджетування в основному залежить від ефективності його впровадження, яке, у свою чергу, потребує здійснення повномасштабного комплексу заходів, що включають не тільки розробку системи бюджетування, а також оптимізацію бізнес-процесів та облікової системи підприємства, реалізацію проекту з впровадження автоматизованої інформаційної системи. Важливим аспектом при цьому залишається забезпечення взаємозв'язку системи бюджетування підприємства із його стратегічними цілями.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

2.1 Характеристика підприємства ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» як бази для формування системи процесно-орієнтованого бюджетування

Завод було засновано в 1943 році з метою запуску виробництва кабельної продукції та електрифікації міст і селищ, що постраждали під час війни. Вже за рік, у 1944 році, було запущено виробництво обмотувальних й емальованих проводів – першої продукції підприємства [52].

Приватне акціонерне товариство «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» сьогодні є одним з найбільших підприємств в Україні з виробництва кабельної продукції, а також лідером по випуску кабелів силових великих перерізів (до 2000 мм²), високих і надвисоких напруг (до 330 кВ включно), кабелів середніх напруг (до 10 кВ), виробництву кабелів з підвищеними вимогами безпеки для атомних електростанцій і вугільних шахт [52].

ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» є одним з основних учасників Міжнародних асоціацій «Електрокабель» та «Інтеркабель», до складу яких входять компанії – світові лідери з виготовлення кабелів та проводів, високотехнологічного обладнання, виробники сировини і матеріалів для кабельної промисловості [22, с. 16].

Компанія працює на ринку кабельно-провідникової продукції вже понад 75 років. За час функціонування підприємства кількість продукції, що складає його номенклатуру, зросла до 25 тисяч марко-розмірів [52]. Укрупнено перелік основних видів продукції, що виробляється на заводі «ПІВДЕНКАБЕЛЬ» наведений в табл. 2.1.1.

Номенклатура продукції ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» [76, с. 14-15]

Вид продукції	Зображення
Кабелі силові з ізоляцією із зшитого поліетилену на напругу від 6 до 330 кВ	
Кабелі силові із просоченою паперовою ізоляцією на напругу від 1 до 10 кВ	
Кабелі силові із пластмасовою ізоляцією на напругу від 1 до 6 кВ	
Кабелі з пластмасовою ізоляцією на напругу 0.66 кВ	
Провід самонесучий ізольований та захищений	
Дроти й шнури різного призначення до 1 кВ	
Контрольні кабелі	
Сигнально-блокувальні кабелі	
Кабелі спеціального призначення	
Волоконно-оптичні кабелі	
Дроти стійкі до нагрівання	
Дроти обмотувальні	
Дріт і дроти неізольовані	

Окрім, виробництва кабельної продукції підприємство також здійснює технічну підтримку споживачів на всіх етапах проектування і монтажу кабельних ліній 110-330 кВ, а також надає послуги з монтажу кабельних систем, а саме шеф-нагляд за прокладанням кабелю та монтажем кабельної арматури на напругу 35-330 кВ [52].

Завод «Південкабель» має стійку кредитно-фінансову історію [22, с. 16], що дозволяє підприємству розвивати технічний рівень виробництва, вдосконалювати технологічні процеси, впроваджувати нові технології і у підсумку забезпечити соціальний захист трудового колективу підприємства.

Так, з 2003 року на заводі практично щорічно впроваджуються нові виробництва, нове обладнання. Зокрема, у 2019 році підприємством впроваджено виробництво малогабаритних багатОВОЛОКОННИХ МАГІСТРАЛЬНИХ ТА ВНУТРІШНЬО ОБ'ЄКТОВИХ ОПТИЧНИХ КАБЕЛІВ, а також проведено модернізацію двох виробничих ділянок, а саме з виробництва низьковольтних силових кабелів з ізоляцією з ПВХ та зшитого поліетилену [52; 22, с. 13].

Завдяки роботі спеціалістів Заводу «Південкабель» з адаптації кабелів і проводів до міжнародних стандартів і вимог, сьогодні підприємство є володарем сертифікатів Інституту випробувань і сертифікації VDE (Німеччина), Інституту Innogy SE Eurotest (Німеччина) та дослідницького Інституту енергетики IEn (Польща) та має змогу експортувати свою продукцію до країн СНД, Європейського Союзу, а також країн Південно-Східної Азії і Близького Сходу [22, с. 15]. Так, до країн-експортерів продукції заводу «ПІВДЕНКАБЕЛЬ» відносять понад 20 країн, серед яких Азербайджан, Німеччина, Литва, Молдова, Нідерланди, Польща, Фінляндія, Франція тощо [52].

Завод «ПІВДЕНКАБЕЛЬ» забезпечує своєю продукцією промислові підприємства, електростанції, гірничо-збагачувальні комбінати, нафтові родовища і вугільні шахти, метрополітени і новобудови, залізниця й міський транспорт. Серед клієнтів компанії сонячні і вітрові електростанції України (Ботієвська ВЕС), атомні електростанції, об'єкти «Обленерго», міжнародні аеропорти «Бориспіль», «Львів» і «Харків», об'єкти Укразалізниця, Одеський морський порт, метрополітени у Харкові і Мінську, провідні будівельні компанії та інтернет-провайдери України, країн СНД і зарубіжжя тощо [52].

Місією ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» є випуск якісної й сучасної кабельної продукції для забезпечення безпечного та комфортного життя [76, с.

11]. Основу стабільного розвитку підприємства складають успішно функціонуючі на виробництві системи менеджменту якості ISO 9001 і система екологічного менеджменту ISO 14001, які пройшли ресертифікацію за новою версією стандартів 2015 року [22, с. 16].

Так, аналіз організаційної структури ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» (Додаток А) показав, що підприємство створено й проводить свою діяльність за принципами функціонального підходу до управління, який розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних функціональних підрозділів. Однак, посилення конкуренції на ринку та зміщення акценту з виробництва на продажі та підвищення задоволення клієнтів обумовили необхідність застосування нових більш ефективних технологій управління, в тому числі й процесно-орієнтованого управління, яке складає основу системи менеджменту якості ISO 9001. Отже, сьогодні на підприємстві ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» можна виділити процеси, які наведені на рис. 2.1.1.

Як видно з рис. 2.1.1, основу діяльності підприємства складають процеси маркетингу та формування ціни, організація технологічного процесу та матеріальне-забезпечення, а також безпосередньо виробництво та продаж кабелів та проводів, тобто ті процеси, які мають найбільший вплив на створення цінності для споживачів. Окрім основних бізнес-процесів, можна виділити також бізнес-процеси розвитку, зокрема технологічну підготовку підприємства до виробництва нової продукції та розробку альтернативних рецептур матеріалів, які є основою для вдосконалення виробничих потужностей підприємства і впровадження нових технологій та дозволяють забезпечувати конкурентоспроможність продукції.

У свою чергу, з рис. 2.1.1 видно також значну кількість допоміжних процесів, які, з одного боку є необхідними для забезпечення ефективності основних бізнес-процесів, а з іншого – це додаткові витрати, що обумовлює необхідність постійного підвищення ефективності діяльності підприємства задля їхнього покриття.



Рис. 2.1.1 Бізнес-процеси ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Таким чином, сьогодні ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» є одним із провідних виробників кабельної продукції, відомим не тільки в Україні, а і за її межами. Завдяки активній інноваційній і злагодженій роботі керівництва, спеціалістів і робітників підприємству вдається забезпечувати якість продукції, вдосконалювати виробничі потужності підприємства, впроваджувати нові технології і в підсумку утримувати лідируючі позиції в галузі. Однак, із підвищенням мінливості зовнішнього середовища та посиленням конкуренції на ринку існує необхідність в подальшому впровадженні нових ефективних методів управління з метою забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства.

2.2 Стан та перспективи розвитку кабельної промисловості

Важливим етапом аналізу передумов формування системи процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» є аналіз та оцінка факторів, що можуть мати вплив на ефективність бюджетного управління. Як було зазначено в попередньому підрозділі, виділяють три групи факторів впливу, а саме фактори внутрішнього середовища та фактори зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу.

Отже, з метою аналізу та оцінки факторів зовнішнього середовища ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» більш детально розглянемо стан та перспективи розвитку кабельної промисловості, представником якої є досліджуване підприємство.

Важливість і значимість кабельної промисловості для розвитку економіки країни важко переоцінити, оскільки без продукції даної галузі неможлива автоматизація та механізація виробничих процесів, а також впровадження інновацій, що, у свою чергу, впливає на поширення науково-технічного прогресу на вітчизняних підприємствах [25, с. 34].

Сьогодні кабельний ринок як в Україні, так і за її межами пропонує споживачам широкий вибір кабельної продукції, яку укрупнено можна розділити на три групи (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Основні види кабельно-провідникової продукції [48]

Вид	Визначення
Шнур	це декілька ізолюваних гнучких або особливо гнучких жил перерізом до 1,5 мм, укладених паралельно або може бути скручених, зверху яких в залежності від умов експлуатації може бути накладена неметалічна оболонка і захисний покрив.
Провід	це ізолювані жили або навіть одна неізолювана, поверх яких в залежності від умов прокладки і експлуатації може бути неметалічна оболонка, обмотка або обплетення волокнистими матеріалами або дротом.
Кабель	одна або більше ізолюваних жил (провідників), укладених в неметалеву оболонку або металеву, поверх якої залежно від умов прокладки і експлуатації може накладатися захисний покрив, в який може входити броня.

Отже, як можна зазначити з табл. 2.2.1, вибір того чи іншого виду кабельної продукції в основному залежить від умов її подальшої експлуатації. Це й обумовлює наявність на ринку великого різноманіття кабельної продукції, оскільки вона застосовується в багатьох сферах народного господарства (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

Застосування продукції підприємств кабельної промисловості [55, с. 4]

Галузь економіки	Напрямки застосування кабельної продукції
Зв'язок	для забезпечення зв'язку між населеними пунктами;
	для забезпечення зв'язку в населених пунктах між будівлями;
	для забезпечення зв'язку усередині будівель, споруд;
	в структурованих кабельних системах;
	в телебаченні і для провідного мовлення.
Будівництво	для монтажу силових та освітлювальних мереж;
	в системах відеоспостереження;
	в системах охоронної та пожежної сигналізації;
	для систем "розумний будинок".
Машинобудування	для побутових електроприладів;
	в стаціонарному обладнанні (верстати, виробниче електрообладнання);
	для виробництва кабельно-провідникової продукції мідної групи.
Гірничодобувна	для промислових підвних робіт;
	для шахтних систем зв'язку.

З табл. 2.2.2 видно, що кабельна промисловість має вагомий вплив на розвиток багатьох важливих галузей народного господарства, таких як машинобудування, будівництво, зв'язок тощо. З огляду на це, можемо зробити висновок про значний вплив кабельної промисловості на розвиток економіки країни в цілому.

Відомо, що розвиток кабельного виробництва як у світі, так і в кожній окремій країні визначається станом економіки та розвитком інфраструктури [36, с. 4]. З огляду на це, перш ніж розглянути тенденції розвитку кабельної промисловості, необхідно проаналізувати стан світової і вітчизняної економіки.

Як видно із динаміки реального ВВП у світі, наведеної на рис. 2.2.1, темпи зростання економіки у 2019 році дещо сповільнилися як у світі загалом, так і в країнах з розвинутою економікою та економікою, що розвивається.

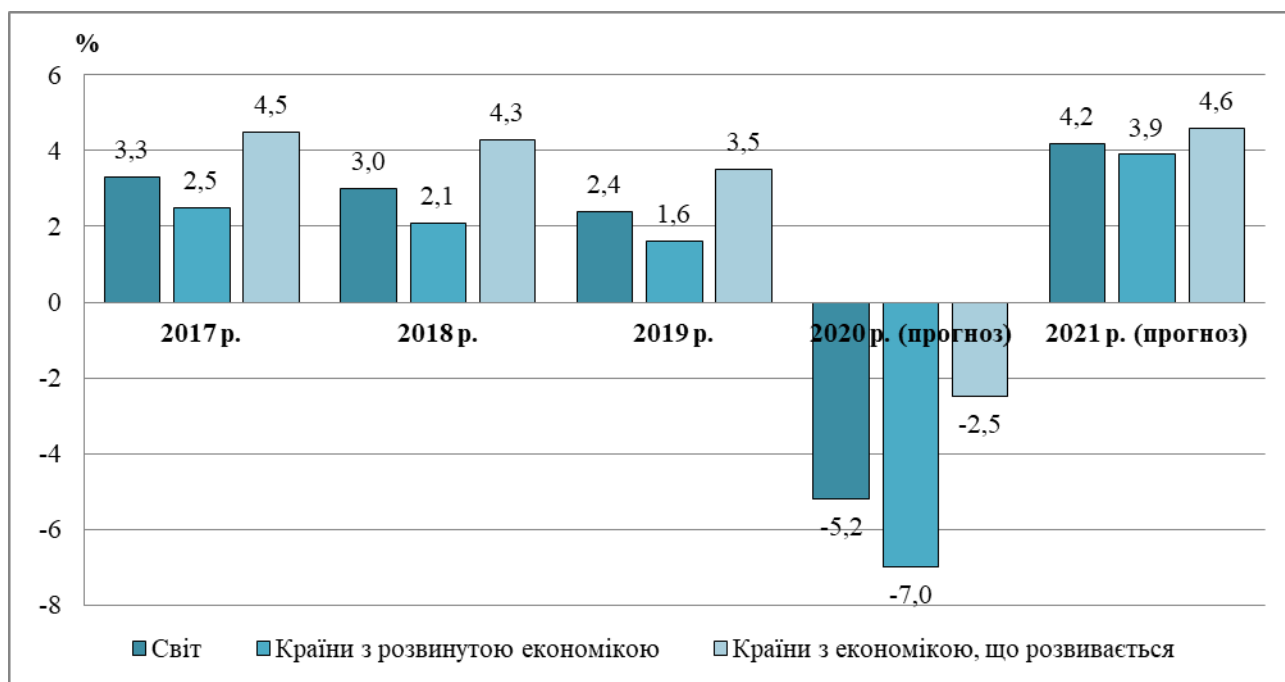


Рис. 2.2.1 Аналіз динаміки реального ВВП у світі у відсотках до попереднього року [6, с. 4]

Як зазначено у звіті Світового банку [5, с. 3], протягом 2019 року різноманітні ключові показники економічної активності знижувались, наближаючись до найнижчих рівнів після світової фінансової кризи. Зокрема, глобальна торгівля товарами скорочувалась протягом значної частини року.

Протягом року помітно сповільнилася й виробнича діяльність, однак за останніми даними все ж спостерігається хоч і незначна, але стабілізація світового виробництва. У меншій мірі також активізувалася діяльність у сфері послуг. Варто зауважити, що більшість економік різних країн світу уповільнили темпи зростання, оскільки 90 відсотків країн з розвинутою економікою та 60 відсотків країн з економікою, що розвивається, протягом року зазнали різного ступеня уповільнення зростання.

Значні корективи в розвиток світової економіки в 2020 році внесла пандемія коронавірусу (Covid-19), яка лише за пів року призвела до найбільшого економічного шоку, що спостерігався у світовій економіці за останні десятиліття. Так, пандемія та пов'язані із нею пом'якшувальні заходи (ізоляція населення, закриття шкіл та несуттєвого бізнесу, а також обмеження на поїздки) різко скоротили обсяг споживання та інвестицій, а також обмежили пропозицію робочої сили та виробництво. Окрім цього, закриття кордонів порушило функціонування фінансових та товарних ринків, світову торгівлю, ланцюги поставок, подорожі та туризм. Загалом, очікується, що внаслідок пандемії в більшості країнах світу значно знизяться темпи розвитку економіки та обсягів виробництва на душу населення. Так, за прогнозами у 2020 році ВВП розвинутих країн скоротиться на 7%, оскільки широко розповсюджені заходи соціального дистанціювання, різке погіршення фінансових умов та обвал зовнішнього попиту пригнічують економічну активність. У свою чергу, через негативні наслідки від послаблення економік розвинутих країн, а також перебоїв на внутрішніх ринках країн, які розвиваються, прогнозується, що їхнє ВВП скоротиться на 2,5% у 2020 році [6, с. 3].

Схожі тенденції спостерігаються і в економіці України. Так, у табл. 2.2.3 наведені основні показники, які характеризують розвиток економіки країни і у певній мірі визначають перспективи розвитку кабельної промисловості в країні.

Динаміка показників економіки України [13, 39]

	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	8 міс. 2020 р.
Внутрішній валовий продукт в постійних цінах 2016 р., темп зростання, % (рік до року)	102,4	102,5	103,4	103,2	88,6*
Індекс промислового виробництва, %	103,1	97,1	95,3	91,7	91,0
Індекс інфляції, %	112,4	113,7	109,8	104,1	101,2

*дані за II квартал 2020 року

Отже, з даних наведених в табл. 2.2.3 можна зробити висновок про певне погіршення становища у вітчизняній економіці. Так, у II кварталі 2020 року відбулось суттєве скорочення валового внутрішнього продукту країни у порівнянні з аналогічним періодом минулого року (-11,4%). Індекс промислового виробництва за 8 місяців 2020 року склав 91,0% у порівнянні з 91,7% у 2019 році, що свідчить про значне скорочення промислового виробництва. У свою чергу, індекс інфляції, на відміну від інших показників, показав позитивну динаміку і скоротився з 104,1% у 2019 році до 101,2% за 8 місяців 2020 р.

Аналіз кабельної промисловості у світі показав, що понад 70% світового ринку кабельної продукції складають кабелі енергетичного призначення (низьковольтні кабелі – 40%, силові мідні – 25%, силові алюмінієві – 8%). Обмотувальні дроти займають 15%, а кабелі телекомунікаційного призначення – 12% (рис. 2.2.2).

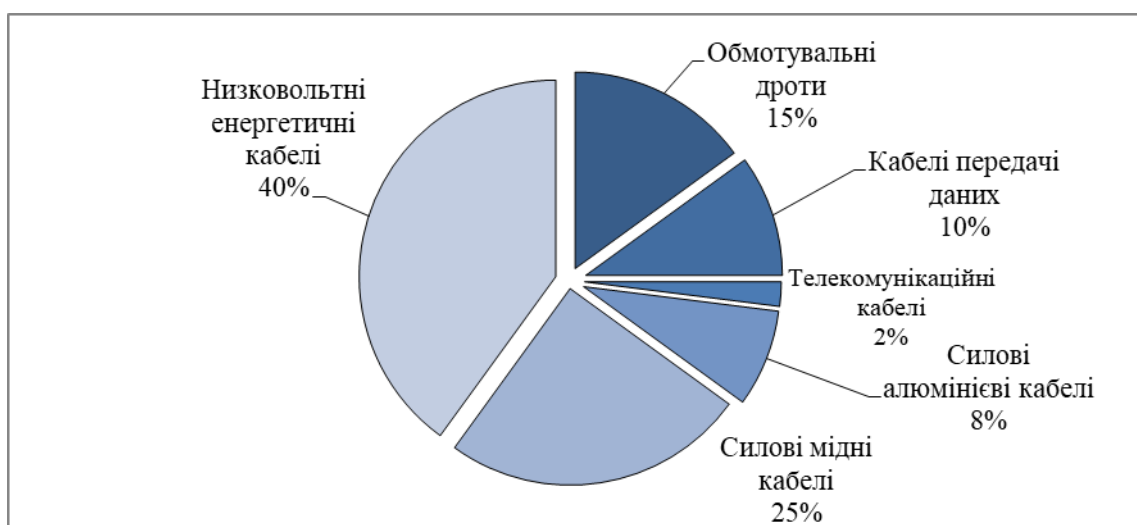


Рис. 2.2.2. Структура світового ринку кабельної продукції [35, с. 8]

Загалом ринок кабельної продукції в 2019 році оцінюється в 184,92 млрд. дол. США, і очікується, що в подальшому він продовжить зростання із середньорічним темпом приросту в 5,4% і в 2027 році досягне 273,68 млрд. дол. США. Збільшення інвестицій у передачу та розподіл електроенергії та зростання попиту в центрах обробки даних та телекомунікаційній галузі є основними факторами, які, як очікується, сприятимуть зростанню ринку проводів та кабелів протягом прогнозованого періоду. Подальшому розвитку ринку сприятимуть також зростання інвестицій в інтелектуальні мережі та модернізація систем передачі та розподілу електроенергії. Що стосується впливу пандемії коронавірусу на кабельну галузь, то в результаті того, що в більшості країн світу виробнича діяльність, як правило, вважається основною та майже не обмежується, попит на дроти та кабелі залишався стабільним у цьому секторі. Однак, поширення коронавірусу представляє значну загрозу для світового ринку кабельної продукції [2].

Так, за оцінками аналітиків пандемія коронавірусу призведе до різкого скорочення світового попиту на дроти та кабелі протягом 2020 року, оскільки зменшення постійних інвестицій, промислової діяльності та приватного споживання стримує кінцевий ринковий попит. Кожна складова сукупного глобального попиту, а саме споживання, капіталовкладення, експорт, скорочувалась і продовжує скорочуватися, оскільки заходи, направлені на запобігання поширенню коронавірусу, спричинили значне скорочення виробничої діяльності. Однак, на думку експертів у 2021 році попит на кабельну продукцію дещо відновиться за рахунок масштабних бюджетних видатків на будівництво, комунальні послуги та промисловість, направлені на те, щоб компенсувати слабкий споживчий попит [1].

Отже, підсумовуючи вищевикладену інформацію, варто визначити основні тенденції та драйвери розвитку ринку кабельної продукції у світі, які, як очікується, стимулюватимуть зростання попиту на проводи та кабелі [2]:

1. Масштабне впровадження відновлюваної енергетики та здійснення підтримуючих державних ініціатив щодо її розвитку.

2. Збільшення кількості центрів обробки даних та ІТ-об'єктів з метою забезпечення більш високого рівня корисності, безпеки та доступності зв'язку ІТ-інфраструктури.

3. Збільшення інвестицій у сектор передачі та розподілу електричної енергії.

4. Ріст урбанізації та швидкозростаюча будівельна інфраструктура, оскільки це вплине на попит на електроенергію в житловому, комерційному та промисловому секторах

У свою чергу, основним стримуючим фактором розвитку ринку кабельної продукції є мінливість цін на сировину, необхідну для виробництва проводів та кабелів. Так, зростання ціни на сировину, особливо мідь, безпосередньо впливає на норму прибутку виробника проводів і кабелів, що стримує зростання ринку [2].

Аналіз українського ринку кабельної продукції показав, що сьогодні ринок перенасичений виробниками. Одних тільки великих і середніх виробників нараховується понад два десятки (в основному члени асоціації «Укрелектрокабель»). До таких підприємств відносять ПАТ «ЗАВОД ПВДЕНКАБЕЛЬ» (м. Харків), ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» (м. Одеса), ТОВ «Крок-ГТ» (м. Запоріжжя), ТОВ «Кабельний завод «Енергопром» (м. Дніпро), ТОВ «Азовська кабельна компанія» (м. Бердянськ), ТОВ «Інтеркабель Київ» (Київської обл.) тощо [73, 51].

Загалом в українській кабельній промисловості виділяють чотири основних види кабельної продукції, обсяги виробництва яких наведені в табл. 2.2.4.

Таблиця 2.2.4

Динаміка обсягів виробництва кабельної продукції в Україні, тон [13]

	2017 р.	2018 р.	2019 р.	8 міс. 2020 р.	Темп росту (до аналогічного періоду минулого року)
1	2	3	4	5	6
Кабелі волоконно-оптичні	3 035,0	3 192,3	3 150,3	2 111,5	109,9%
Провід ізольований обмотувальний	10 592,0	9 072,0	4 223,8	3 073,2	131,2%

Продовження табл. 2.2.4

1	2	3	4	5	6
Провідники електричні інші на напругу не більше 1 кВ	111 742,8	142 960,7	156 239,3	80 211,8	85,7%
Провідники ізолювані електричні на напругу більше 1кВ	8 972,8	13 243,9	19 335,5	10 669,6	90,9%

Отже, аналіз виробництва кабельної продукції в Україні за 8 місяців 2020 року показав зниження загальних обсягів виробництва у порівнянні з аналогічним періодом минулого року приблизно на 12%, в основному за рахунок скорочення виробництва електричних провідників на напругу не більше 1 кВ (-14,3%). Скорочення спостерігається і в обсягах виробництва провідників ізолюваних електричних на напругу більше 1кВ (-9,1%), а ось обсяги виробництва проводів ізолюваних обмотувальних та кабелів волоконно-оптичних в досліджуваному періоді зросли на 31,2% та 9,9% відповідно.

На нашу думку, зниження загальних обсягів виробництва кабельної продукції в Україні викликані, перш за все, значним скороченням промислового виробництва в Україні, оскільки підприємства даного сектору залишаються основними споживачами кабельної продукції.

В табл. 2.2.5 наведені динаміка обсягів реалізації і експорту кабельної продукції в Україні.

Таблиця 2.2.5

Обсяги реалізації кабельної продукції в Україні, тис. дол. США [13]

	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Темп росту
1	2	3	4	5	6
Кабелі волоконно-оптичні	11 557,4	16 844,8	15 174,8	16 887,1	111,3%
в т. ч. експорт	4 953,9 42,9%	4 594,9 27,3%	7 813,4 51,5%	9 392,8 55,6%	120,2% X
Провід ізолюваний обмотувальний	22 228,8	40 205,8	24 367,0	43 348,4	177,9%
в т. ч. експорт	2 236,5 10,1%	1 262,1 3,1%	2 793,0 11,5%	1 579,1 3,6%	56,5% X
Провідники електричні інші на напругу не більше 1 кВ	158 336,0	144 780,2	168 524,5	202 863,7	120,4%
в т. ч. експорт	62 210,2 39,3%	47 793,3 33,0%	63 375,4 37,6%	64 068,4 31,6%	101,1% X

Продовження табл. 2.2.5

1	2	3	4	5	6
Провідники ізолювані електричні на напругу більше 1кВ	22 819,4	17 232,0	24 600,5	36 156,8	147,0%
в т. ч. експорт	9 019,8	2 392,7	2 771,0	2 963,0	106,9%
	39,5%	13,9%	11,3%	8,2%	X

Отже, аналіз реалізації кабельної продукції в Україні, наведений в табл. 2.2.5, показав, що обсяги продажу зросли значними темпами по всім видам кабельної продукції. Так, найбільшими темпами зростає реалізація обмотувальних проводів (+77,9%), однак за даною групою спостерігається зниження експорту на 43,5%, що призвело до скорочення його частки з 11,5% до 3,6%. Значні темпи зростання спостерігаються й за групами провідники ізолювані електричні на напругу більше 1кВ (+47,0%) та не більше 1 кВ (+20,4%). Варто зазначити, що обсяги експорту за цими групами також зросли на 6,9% і 1,1% відповідно, однак його частка в загальному обсязі реалізації все одно скоротилася і склала 8,2% і 31,6% відповідно. Що стосується кабелів волоконно-оптичних, то експорт за даною групою зріс більшими темпами (+20,2%) ніж загальні обсяги реалізації (+11,3%), що у підсумку призвело до збільшення частки експорту даних кабелів з 51,5% до 55,6%.

Однією з особливостей українського кабельного ринку є те, що практично кожен з провідних виробників кабельно-провідникової продукції (КПП) зайняв свою нішу, опинившись майже монополістом у певному сегменті. Наприклад, ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» є лідером у виробництві силових кабелів на 1 кВ і вище, у свою чергу ПАТ «Одеський кабельний завод «Одескабель» - волоконно-оптичних і LAN-кабелів. Ніші, що були не зайняті вітчизняними підприємствами, захопили закордонні, не зустрівши при цьому особливого опору. Однак, враховуючи особливості національного бізнесу, багатьом виробникам кабельної продукції, для того, щоб утриматися в умовах ринку з його мінливою кон'юктурою, довелося відмовитися від практики вузької спеціалізації та освоїти випуск якомога більшої кількості продукції для різних секторів економіки [19, с. 150]. В результаті на ринку виникла ситуація, коли

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Країни СНД	71,7	14,5	35,3	5,4	46,6	2,7	83,4	11,3
у т. ч. Росія	35,5	0,1	-	0,47	16,0	1,0	-	1,8
Азербайджан	1,1	-	4,2	-	4,5	-	1,2	-
Білорусь	-	14,4	13,3	0,8	3,8	1,6	14,6	9,2
Молдова	33,0	-	17,8	4,0	20,3	0,03	61,0	-
Європа	19,5	21,7	40,8	84,0	48,4	90,3	7,6	65,5
у т. ч. Польща	7,8	12,3	14,7	13,0	7,6	19,2	6,2	5,2
Азія	7,4	62,2	23,1	10,0	4,4	5,4	0,4	22,6
у т. ч. Китай	-	58,9	-	8,2	0,003	3,5	-	15,4

Найбільшу частку в структурі експорту волоконно-оптичних кабелів займають країни СНД (71,7%), в тому числі до Російської Федерації експортується 35,5%, а до Молдови - 33,0% від загального обсягу експорту даного виду продукції. Лідером імпорту оптичних кабелів в Україні є Китай з часткою в загальному обсязі 58,9%.

Обмотувальний провід в основному експортується в Європу (40,8%) або країни СНД (35,3%), у тому числі до Молдови продається 17,8%, а до Польщі – 14,7% від загального обсягу. Практично весь імпорт обмотувальних проводів в Україні покриває Європа (84,0%), в тому числі з Польщі імпортується 13,0% продукції.

Провідники на напругу не більше 1 кВ в основному експортуються в Європу (48,4%) і країни СНД (46,6%). При цьому 20,3% продукції експортується в Молдову, а 16,0% - в Росію. До Польщі продається 7,6% від усього обсягу експорту даного виду кабельної продукції. Що стосується імпорту, то країни Європи покривають 90,3% всього обсягу продукції, що ввозиться в Україну, при цьому Польща ввозить 19,2% від загального обсягу імпорту провідників на напругу не більше 1 кВ.

Найбільший обсяг провідників на напругу понад 1 кВ Україна експортує в країни СНД (83,4%), а саме в Молдову (61,0%) та Білорусь (14,6%). Значну частку імпорту кабелів на напругу понад 1 кВ покриває Європа (65,5%) і Азія (22,6%), у тому числі Китай імпортує в Україну 15,4%.

Отже, на ринку кабельної продукції склалась ситуація, коли більшості українських виробників досить складно на рівних конкурувати з підприємствами-виробниками аналогічної продукції внаслідок наступних причин [19, с. 152]:

1. Підприємства країн далекого зарубіжжя виграють в конкурентній боротьбі за рахунок використання у виробництві нових наукових технологій та налагоджених механізмів постачання на ринок своєї продукції.

2. Підприємства-конкуренти інших країн значною мірою захищені митними та податковими обмеженнями при ввезенні української продукції.

3. Підприємства-конкуренти мають доступ до більш дешевих енергетичних і сировинних ресурсів.

Таким чином, головним чинником успіху українських виробників кабельної продукції є орієнтація на високотехнологічне виробництво та впровадження передових наукових досягнень, що вимагає від них вивчення сучасних потреб і нових вимог, розробки спільно з науковими організаціями нових конструкцій проводів і кабелів, а також ізоляційних матеріалів для їх виготовлення з урахуванням міжнародного досвіду і завдань, поставлених споживачами [19, с. 151].

Окрім акценту на технічну складову, підприємствам варто звернути увагу і на інші тенденції, що склалися в галузі відповідно до викликів, з якими найчастіше стикаються виробники кабельної продукції у світі. Серед таких тенденцій виділяють [4]:

1. Диверсифікація та консолідація. Більшість виробників кабельної продукції, чий частка ринку і прибутки знаходяться під тиском конкуренції, додають складності до ланцюга поставок шляхом розширення клієнтської бази або номенклатури продукції з метою забезпечення зростання рівня використання виробничих потужностей.

2. «Бережливі» кабельні заводи. Постійне вдосконалення стало необхідністю на світовому конкурентному ринку. Так, для забезпечення системного підходу до розуміння ланцюжка вартості в компанії

підприємствами впроваджуються ініціативи «бережливого виробництва». Завдяки цьому, джерела відходів ідентифікуються й усуваються послідовно, а бізнес-процеси коректуються для створення вартості, а не відходів.

3. Скорочення робочого капіталу. Запаси сировини, напівфабрикатів та готової продукції зазвичай поглинають найбільшу частину поточних активів виробників кабельної продукції, тому скорочення запасів часто є важливим питанням управління компанією.

4. Творчість у створенні цінності. Виробники кабельної продукції можуть відновити свої позиції на ринку, розробляючи товари та послуги з врахуванням потреб і вимог кінцевих споживачів, що у підсумку створить для них реальну цінність. Це надає компаніям конкурентну перевагу та кращу переговорну позицію на ринку.

5. Управління ризиками. Кабельна промисловість, як переробна галузь, використовує значну кількість капіталу для створення додаткової вартості. Більш того, цей капітал значною мірою зосереджений в матеріалах з дуже мінливими цінами, таких як мідь. Отже, виробники кабельної продукції мають налагодити управління ризиками, у тому числі й ризиками зміни цін на матеріали.

Таким чином, підсумовуючи вищенаведену інформацію, можна зробити висновок, що кабельна промисловість як в Україні, так і світі має тенденцію до розвитку, не дивлячись на погіршення економічного становища багатьох країн світу, у тому числі й України, внаслідок пандемії коронавірусу. Однак, на сьогодні вітчизняні виробники кабельної продукції вимушені конкурувати не тільки між собою, але й із зарубіжними компаніями. Отже, для того, щоб забезпечити стійкий розвиток кабельної промисловості в Україні, вітчизняним виробникам необхідно орієнтуватися на забезпечення сучасних вимог споживачів, роблячи акцент як на пошук технологічних рішень, так і на вдосконалення управлінських аспектів.

Для більш детальної оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», окрім аналізу стану та перспектив

розвитку кабельної промисловості в Україні та світі, проведено аналіз макросередовища за методикою PEST, яка передбачає виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

Для цього фахівцям ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» було запропоновано оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на кабельну галузь в цілому та підприємство зокрема за шкалою від 1 до 3 (1 – слабкий вплив, 3 – сильний вплив), а також визначити напрям такого впливу («+» - позитивний, «-» - негативний) (Додаток Б, табл. Б.1). На основі думки експертів розраховано бальні оцінки (Додаток Б, табл. Б.2), а також середню бальну оцінку, на основі якої можна зробити висновок про вплив того чи іншого фактору зовнішнього середовища. Варто зауважити, що для оцінки ступеню узгодженості думок експертів розраховано коефіцієнт конкордації, який склав 0,94, що перевищує нормативне значення (0,7) й свідчить про високий рівень узгодженості. Статистичну значимість коефіцієнту конкордації перевірено за допомогою критерію Пірсона, який показав, що з вірогідністю 99% можна вважати розрахований коефіцієнт конкордації достовірним (Додаток В).

Отже, результати проведеного PEST-аналізу наведено в табл. 2.2.8.

Таблиця 2.2.8

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища за методикою PEST

Фактор	Стан фактору	Середня бальна оцінка
1	2	3
Політичні фактори		
Поглиблення протистоянь провідних країн світу	Суперечності між провідними країнами світу впливають на стабільність геополітичної ситуації в Україні.	-6,0
Стан дипломатичних відносин з Росією	Погіршення відносин з Росією впливає на географію поставок підприємств кабельної промисловості.	-9,0
Зміна вектору міжнародних відносин	Тісна співпраця з європейськими країнами відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [21].	4,3

1	2	3
Зміна політичної системи України	Президентські та парламентські вибори, які відбулись в Україні в 2019 р., призвели до змін в політичній системі країни [65, с. 3].	-3,0
Зростання темпів впровадження економічних реформ	Зі зміною політичної системи в країні більшість змін та реформ відбуваються в так званому «турборежимі» [65].	-3,3
Усього за політичними факторами		-17,0
Економічні фактори		
Падіння світової та вітчизняної економіки	За прогнозом Світового банку в 2020 р. світовий реальний ВВП скоротиться на 5,2% [6, с. 4]. У II кварталі 2020 р. ВВП України в постійних цінах 2016 р. скоротився у порівнянні з II кварталом 2019 р. на 11,4% [13].	-8,5
Зростання світового ринку кабельної продукції	Світовий ринок кабельної продукції в 2019 р. оцінюється в 184,92 млрд. дол. США, і очікується, що він продовжить зростання протягом наступних семи років із середньорічним темпом приросту в 5,4% [2].	4,2
Зниження темпів промислового виробництва	Індекс промислового виробництва за 8 місяців 2020 р. склав 91% (для порівняння у 2019 р. – 91,7%, 2018 р. - 95,3%) [39].	-8,2
Зниження темпів інфляції	Індекс інфляції за 8 місяців 2020 р. склав 101,2% (для порівняння у 2019 р. - 104,1%, у 2018 р. - 109,8%) [39].	2,3
Мінливість цін на мідь та алюміній	За даними Лондонської біржі металів протягом 9 міс. 2020 р. коливання LME алюмінію досягало 13% від середньої ціни (мін. LME = 1421,5, макс. LME = 1810, сер. LME = 1632,7), міді – 20% середньої ціни (мін. LME = 4617,5, макс. LME = 6837, сер. LME = 5848,6) [53].	-6,3
Нестабільність національної валюти	Вже протягом декількох років в країні спостерігається значне коливання курсів валют [39].	-7,3
Високий рівень конкуренції на вітчизняному ринку кабельної продукції	Сьогодні ринок кабельної продукції в Україні перенасичений гравцями і одних тільки великих та середніх виробників нараховується понад два десятки [73, 51].	-5,7
Значні обсяги імпорту кабельної продукції в Україну	Вітчизняним виробникам кабельної продукції доводиться конкурувати не тільки між собою, але й із закордонними виробниками через значні обсяги імпорту кабелів та проводів (обсяги імпорту в 2019 р. склали близько 330 млн. дол. США) [13].	-7,2
Усього за економічними факторами		-36,7
Соціально-демографічні фактори		
Поширення коронавірусу (Covid-2019)	За оцінками аналітиків пандемія коронавірусу призведе до різкого скорочення світового попиту на дроти та кабелі, оскільки зменшення постійних інвестицій, промислової діяльності та приватного споживання стримує кінцевий ринковий попит [1].	-8,2

1	2	3
Відтік кадрового потенціалу з України	У 2019 р. за кордон виїхало 14 336 осіб у віці 25-54 років, що на 16% більш ніж і попередньому році (2018 р. - 12 327 осіб) [13].	-4,7
Зростання мінімальної плати в країні	Законом України «Про Державний бюджет України на 2020 рік» передбачено розмір мінімальної заробітної плати на рівні 4 723 грн. з 1 січня 2020 р., 5000 грн. з 1 вересня 2020 р. [20].	1,3
Зростання середньомісячної заробітної плати в галузі	У 2019 р. середньомісячна заробітна плата на штатного працівника в галузі «виробництво електричного устаткування» зросла на 16,3% (2019 р. – 10 153 грн., 2018 р. – 8 731 грн.) [13].	2,8
Збільшення зайнятих у машинобудуванні	Кількість зайнятих за професійною групою «робітники металургійних та машинобудівних професій» збільшилась на 3,5% [13].	2,3
Зниження попиту на працівників	Кількість вакансій в галузі переробної промисловості за 9 міс. 2019 р. скоротилась на 6,2% [13].	-3,2
Усього за соціально-демографічними факторами		-9,5
Техніко-технологічні фактори		
Збільшення інвестицій у передачу та розподіл електроенергії	«Планом розвитку системи передачі на 2020-2029 роки» ДП "НЕК "Укренерго" передбачено 65,4 млрд. грн. на 2019-2029 р.р. для розвитку системи передачі електроенергії. Окрім цього, заплановано розвиток мереж систем розподілу для підвищення надійності роботи системи передачі [15, с. 339-352].	6,5
Зростання інвестицій в проекти Smart grid - технології, які перетворюють енергетичну інфраструктуру в сучасну цифрову систему.	Очікується, що збільшення інвестицій в проекти Smart grid сприятиме зростанню попиту на кабельну продукцію у світі [2]. Відповідно до «Плану розвитку системи передачі на 2020-2029 роки» ДП "НЕК "Укренерго" в Україні також планується впровадження елементів Smart grid в систему передачі та розподілу електроенергії [15, с. 377-380].	6,7
Зростання попиту в центрах обробки даних та телекомунікаційній галузі	Зростання попиту в центрах обробки даних та телекомунікаційній галузі є основними факторами, які, як очікується, сприятимуть зростанню світового ринку проводів та кабелів протягом 2020-2027 р.р. [2].	4,7
Впровадження відновлюваної енергетики та здійснення підтримуючих державних ініціатив щодо її розвитку	У світі спостерігається значний розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Зокрема, в Україні згідно «Перспектив розвитку відновлюваної енергетики в Україні (REMAP 2030)» заплановано збільшення частки енергії з відновлюваних джерел у загальному кінцевому енергоспоживанні до 13,2% у 2030 році [3, с. 1].	6,5
Скорочення обсягу будівництва в Україні	За 6 міс. 2020 р. обсяги виконаних будівельних робіт скоротилися на 5,5% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року [13].	-8,2

1	2	3
Наявність на ринку виробників контрафактної та фальсифікованої продукції	В останні роки збільшилась кількість скарг на фальсифіковану продукцію (претензії до зменшення перерізу міді в силових кабелях, горючої ізоляційної оболонки, появи звичайних підробок за назвою відомих брендів тощо).	-8,2
Розробка інноваційних рішень	На сьогодні наявна велика кількість інноваційних розробок у кабельній промисловості.	6,3
Усього за техніко-технологічними факторами		14,3
Усього за факторами макросередовища		-48,8

Отже, оцінка впливу факторів зовнішнього середовища за методикою PEST показала несприятливий вплив макросередовища на діяльність ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», про що свідчить від'ємне значення середньої бальної оцінки за всіма групами факторів.

Найбільш негативний вплив мають економічні фактори зовнішнього середовища. Так, падіння світової та вітчизняної економіки та зниження темпів промислового виробництва в країні впливають на скорочення попиту на кабельну продукцію, оскільки, як відомо, розвиток кабельного виробництва визначається станом економіки та розвитком інфраструктури. При цьому високий рівень конкуренції та значні обсяги імпорту кабельної продукції в Україну значно ускладнюють умови функціонування підприємства, а нестабільність курсу національної валюти та мінливість цін на сировину, особливо на мідь та алюміній, підвищують ризики діяльності. Ситуація, що склалась в економіці, загострюється негативним впливом політичних факторів, найбільш вагомими серед яких є поглиблення протистоянь провідних країн світу й стан дипломатичних відносин з Росією, оскільки їхній вплив проявляється втратою ринків збуту й потребою переорієнтації підприємства. Негативний вплив справляють і соціально-демографічні фактори, в більшій мірі через пандемію коронавірусу, яка за оцінками аналітиків призведе до різкого скорочення світового попиту на дроти та кабелі, оскільки зменшення постійних інвестицій, промислової діяльності та приватного споживання стримує кінцевий ринковий попит.

Однак поряд зі значними загрозами ефективному розвитку ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» існують і можливості, вдале використання яких може визначити напрямки розвитку підприємства у перспективі. До таких факторів зовнішнього середовища, у першу чергу, слід віднести зростання попиту на кабельну продукцію у світі, а також зміну вектору міжнародних відносин в країні, оскільки це додаткові можливості для підприємства виходити на нові ринки й компенсувати зниження обсягів реалізації на внутрішньому ринку, що обумовлені спадом промислового виробництва. У свою чергу, вплив техніко-технологічних факторів, таких як розробка інноваційних рішень, дадуть змогу підприємству залучати інновації з метою отримання додаткових конкурентних переваг, а збільшення обсягів інвестицій у відновлювальну енергетику, передачу та розподіл електроенергії, а також сучасні цифрові технології в Україні дозволять підприємству брати участь в масштабних проектах й тим самим збільшувати обсяги виробництва та продажів.

2.3 Оцінка ефективності діяльності підприємства ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Як було зазначено в попередньому розділі, на ефективність бюджетного управління, окрім зовнішніх факторів, впливають також фактори внутрішнього середовища підприємства, до яких відносять фактори прибутковості, ділової активності, ліквідності та фінансової стабільності. Отже, для аналізу передумов формування системи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», варто більш детально проаналізувати вищезазначені фактори внутрішнього середовища підприємства.

Оскільки в умовах ринкової економіки діяльність суб'єктів господарювання спрямована на отримання максимально можливої економічної вигоди, великого значення набуває аналіз фінансових результатів діяльності підприємства [72, с. 401]. На цьому етапі варто зосередити особливу увагу на аналізі рентабельності, яка відображає ступінь прибутковості діяльності

підприємства. Показники рентабельності, які використано для аналізу фінансових результатів наведені в табл. 2.3.1.

Таблиця 2.3.1

Показники рентабельності

Показник	Загальна формула	Формула розрахунку за фінансовою звітністю
Рентабельність капіталу (активів)	Чистий прибуток / Активи	Ф.№2 р.2350 / Ф.№1, р.1300
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	Ф.№2, р.2350 / Ф.№1, р.1495
Рентабельність виробничих засобів	Чистий прибуток / Виробничі засоби (Основні засоби + Виробничі запаси + Незавершене виробництво)	Ф.№2 р.2350 / (Ф.№1, р.1010 + р.1101 + р.1102)
Рентабельність інвестованого капіталу	Чистий прибуток / Інвестований капітал (Власний капітал + Довгострокові зобов'язання)	Ф.№2 р.2350 / (Ф.№1, р.1495 + р.1595)
Рентабельність операційної діяльності	Прибуток від операційної діяльності / Витрати операційної діяльності	Ф.№2, р.2190 / (Ф.№2, р.2050+р.2130+ р.2150+ р.2180)
Рентабельність підприємства	Чистий прибуток / Витрати підприємства	Ф.№2, р.2350 / (Ф.№2, р.2050+ р.2130+р.2150+р.2180+р.2250 +р.2255+ р.2270)
Рентабельність діяльності	Чистий прибуток / Чистий дохід	Ф.№2, р.2350 / Ф.№2, р. 2000

Таблиця 2.3.2

Аналіз показників рентабельності ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.	
				абсолютне	відносне
Рентабельність капіталу (активів), %	7,10	7,22	10,86	3,63	50,3%
Рентабельність власного капіталу, %	8,74	9,52	13,69	4,17	43,8%
Рентабельність виробничих засобів, %	10,24	10,97	16,32	5,35	48,8%
Рентабельність інвестованого капіталу, %	7,95	8,57	12,57	4,01	46,8%
Рентабельність операційної діяльності, %	8,74	8,09	11,06	2,97	36,7%
Рентабельність підприємства, %	5,99	5,49	7,85	2,35	42,8%
Рентабельність діяльності, %	5,69	5,39	7,35	1,96	36,3%

Аналіз рентабельності свідчить, що діяльність підприємства є прибутковою. Так, показники рентабельності, що найбільше характеризують ефективність діяльності підприємства, а саме рентабельність підприємства та

рентабельність діяльності зросли в порівнянні з 2018 р. на 42,8% та 36,3% та склали 7,85% і 7,35% відповідно.

Такого рівня рентабельності підприємству вдалося досягти в основному за рахунок зростання прибутку. Аналіз даних форми №2 фінансової звітності «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» (Додаток Г, табл. Г.1) показав зростання чистого доходу від реалізації продукції протягом 2017-2019 р. р. до рівня 2 004 969 тис. грн. (+19,6% до рівня попереднього року).

Протягом 2017-2019 р.р. зросли адміністративні витрати та витрати на збут, а ось інші операційні витрати в 2019 р. скоротились на 17,3% у порівнянні з попереднім роком. Така динаміка доходів та витрат дозволила ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» наростити прибуток від операційної діяльності з 110 153 тис. грн. в 2017 р. до 204 941 тис. грн. в 2019 р. Варто зауважити, що протягом досліджуваного періоду, підприємство отримало чистий прибуток і збільшило його з 76 306 тис. грн. в 2017 р. до 147 370 тис. грн.

Важливим етапом аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є аналіз його витрат, оскільки оптимізація витрат дає змогу збільшувати прибутковість підприємства. Так, в табл. 2.3.3 наведено аналіз витрат за економічними елементами, інформація про які міститься в III розділі форми №2 фінансової звітності «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)».

Таблиця 2.3.3

Аналіз витрат за економічними елементами ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019 р. від 2018 р.		
	тис. грн.	стр-ра	тис. грн.	стр-ра	абсолютне	відносне	пунктів стр-ри
1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріальні затрати	1 414 347	86,8%	1 574 211	85,3%	159 864	11,3%	-1,5
Витрати на оплату праці	104 334	6,4%	142 084	7,7%	37 750	36,2%	1,3
Відрахування на соціальні заходи	22 904	1,4%	30 951	1,7%	8 047	35,1%	0,3
Амортизація	37 288	2,3%	43 244	2,3%	5 956	16,0%	0,0

Продовження табл. 2.3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші операційні витрати	50 407	3,1%	54 095	2,9%	3 688	7,3%	-0,2
Разом	1 629 280	100%	1 844 585	100%	215 305	13,2%	x

Як видно з даних табл. 2.3.3, операційні витрати в 2019 р. зросли на 13,2% і склали 1 844 585 тис. грн.. Найбільшими темпами зросли витрати на оплату праці (+36,2%) й, відповідно, витрати з відрахувань на соціальні заходи (+35,1%), що в підсумку призвело до збільшення їхньої частки у структурі витрат на 1,3 і 0,3 процентних пункти відповідно. Матеріальні витрати зросли на 11,3% і склали 85,3% операційних витрат підприємства, що є оптимальним значенням для підприємства-виробника кабельної продукції, оскільки, як відомо, виробництво кабелів має високу матеріаломісткість і практично 85-90% собівартості продукції складають саме матеріальні витрати. Найменшу частку у структурі витрат складає амортизація (2,3%), яка у порівнянні з попереднім роком зросла на 16,0%. Варто зазначити, що у звітному періоді зросли й інші операційні витрати (+7,3%), однак їхня питома вага в загальних операційних витратах підприємства скоротилась з 3,1% до 2,9% (-0,2 п. п.).

Отже, аналіз структури витрат показав, що найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати (2019 р. - 85,3%, 2018 р. - 86,8%) та витрати на оплату праці (2019 р. - 7,7%, 2018 р. - 6,4%). Виходячи з цього, можна зробити висновок, що оптимізація саме цих витрат дасть найбільший ефект. Окрім цього, матеріальні та трудові ресурси є важливою складовою потенціалу підприємства та належать до внутрішніх факторів забезпечення ефективності діяльності підприємства, що обумовлює потребу в оцінці ефективності їхнього використання [49, с. 103; 14, с. 186].

Оцінку ефективності використання матеріальних ресурсів проведено за допомогою показників, що містяться в табл. 2.3.4.

Таблиця 2.3.4

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів

Показник	Загальна формула	Формула розрахунку за фінансовою звітністю
Матеріалоемність	Матеріальні витрати / Товарна продукція	$\text{Ф.№2 р. 2500} / (\text{Ф.№2, р.2000} + \text{Ф.№1, р.1103 (кін.)} - \text{Ф.№1, р.1103 (поч.)})$
Матеріаловіддача	Товарна продукція / Матеріальні витрати	$(\text{Ф.№2, р.2000} + \text{Ф.№1, р.1103 (кін.)} - \text{Ф.№1, р.1103 (поч.)}) / \text{Ф.№2 р. 2500}$
Питома вага матеріальних ресурсів у собівартості продукції	Матеріальні витрати / Собівартість * 100	$\text{Ф.№2 р. 2500} / (\text{Ф.№2 р. 2050} + \text{Ф.№2 р. 2130} + \text{Ф.№2 р. 2150} + \text{Ф.№2 р. 2180}) * 100$

Таблиця 2.3.5

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.	
				абсолютне	відносне
Товарна продукція, тис. грн.	1 351 713	1 723 188	2 021 154	297 966	17,3%
Матеріальні витрати, тис. грн.	1 115 607	1 414 347	1 574 211	159 864	11,3%
Матеріалоемність, грн./грн.	0,825	0,821	0,779	-0,04	-5,1%
Матеріаловіддача, грн./грн.	1,212	1,218	1,284	0,07	5,4%
Питома вага матеріальних ресурсів у собівартості, %	88,5	88,7	85,0	-3,7	-4,2%
Співвідношення темпів росту обсягу продукції і матеріальних витрат	-	1,01	1,05	0,04	-

Матеріальні витрати збільшувались протягом всього досліджуваного періоду та в 2019 році склали 1 574 211 тис. грн. (табл. 2.3.5). Не дивлячись на це, матеріалоемність у 2017-2019 р. р. знижувалась, а матеріаловіддача зростає з 1,212 грн./грн. у 2017 р. до 1,284 грн./грн. у 2019 р. Співвідношення темпів росту обсягу продукції і матеріальних витрат у 2018-2019 р. р. склало 1,01 та 1,05 відповідно, тобто обсяги виробництва продукції зростають більшими темпами ніж матеріальні витрати, що свідчить про підвищення ефективності використання матеріальних витрат підприємством в досліджуваному періоді.

Аналіз використання праці та заробітної плати проведено за допомогою показників, наведених в табл. 2.3.6.

Аналіз використання праці і заробітної плати

Показник	Загальна формула	Формула розрахунку за фінансовою звітністю
Витрати на оплату праці	Витрати на оплату праці	Ф.№2 р. 2505
Продуктивність праці	Товарна продукція / Середня кількість працівників	(Ф.№2,р.2000 + Ф.№1, р.1103 (кін.) - Ф.№1, р.1103 (поч.)) / Ф.№1 Середня кількість працівників
Зарплатоємність	Витрати на оплату праці / Товарна продукція	Ф.№2 р. 2505 / (Ф.№2,р.2000 + Ф.№1, р.1103 (кін.) - Ф.№1, р.1103 (поч.))
Зарплатовіддача	Товарна продукція / Витрати на оплату праці	(Ф.№2,р.2000 + Ф.№1, р.1103 (кін.) - Ф.№1, р.1103 (поч.)) / Ф.№2 р. 2505

Таблиця 2.3.7

Аналіз використання праці і заробітної плати ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.	
				абсолютне	відносне
Товарна продукція, тис. грн.	1 351 713	1 723 188	2 021 154	297 966	17,3%
Середньорічна чисельність персоналу підприємства, ос.	913	916	967	51	х
Витрати на оплату праці, тис. грн.	74 583	104 334	142 084	37 750	36,2%
Продуктивність праці, тис. грн./люд	1 481	1 881	2 090	209	11,1%
Зарплатоємність, грн./грн.	0,055	0,061	0,070	0,01	16,1%
Зарплатовіддача, грн./грн.	18,12	16,52	14,23	-2,29	-13,9%
Співвідношення темпів росту продуктивності праці і темпів росту заробітної плати	х	0,91	0,82	-0,09	х

Як видно з табл. 2.3.7, середньорічна чисельність персоналу упродовж 2017-2019 р. збільшилась на 54 особи та склала 967 працівників, продуктивність праці також зросла і досягла рівня 2 090 тис. грн. товарної продукції на одного працівника. Аналіз фонду заробітної плати на підприємстві виявив збільшення витрат на оплату праці з 74 583 тис. грн. у 2017 р. до 142 084 тис. грн. у 2019 р., що значно перевищує темпи росту продуктивності праці. Як відомо, оптимальне співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої заробітної плати повинне бути більше одиниці, однак для ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» цей показник дорівнює 0,91 та 0,82 в 2018-2019 р.

р., що вплинуло на зниження зарплатовіддачі в 2019 р. на 13,9%. Отже, необхідно вжити заходів щодо встановлення оптимального співвідношення між темпами росту продуктивності праці та заробітної плати з метою зниження показника витрат на оплату праці на одиницю товарної продукції.

Значний вплив на прибутковість підприємства має рівень його ділової активності, яка проявляється в динамічності розвитку підприємства, швидкості обороту його засобів та значною мірою обумовлює його фінансову стійкість в умовах ринкової економіки [62, с. 162]. Так, зі збільшенням оборотності засобів підприємства зростає його ділова активність, а також збільшуються обсяги продажів та прибутку. Показники, що характеризують ділову активність підприємства, наведені в табл. 2.3.8.

Таблиця 2.3.8

Формули розрахунку показників ділової активності

Показник	Загальна формула	Формула розрахунку за фінансовою звітністю
1	2	3
Оборотність активів, ресурсовіддача	Чистий дохід/Всі активи	Ф.№2 р.2000/Ф.№1, р.1300
Оборотність дебіторської заборгованості	Чистий дохід/Дебіторська заборгованість	Ф.№2, р.2000/(Ф.№1, рр.1125+1130+1135+1140+1145+1155)
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	365 (360) / Оборотність дебіторської заборгованості	365(360) / п.2
Оборотність кредиторської заборгованості	Собівартість продукції / Кредиторська заборгованість	(Ф.№2, рр.2050+2130+2150+2180) / (Ф.№1, рр.1610+1615+1620+1625+1630+1635+1640+1645+1650+1660+1665+1670+1690)
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	365 (360)/ Оборотність кредиторської заборгованості	365(360) / п.4
Оборотність запасів	Собівартість продукції / Запаси	Ф.№2, (рр.2050+2130+2150+2180) / (Ф.№1, р.1100)
Тривалість обороту запасів	365 (360) / Оборотність запасів	365(360) / п.6
Тривалість операційного циклу	Тривалість обороту дебіторської заборгованості + Тривалість обороту запасів	п.7 + п.3
Тривалість фінансового циклу	Операційний цикл – Тривалість обороту кредиторської заборгованості	п.8 – п.5.

1	2	3
Оборотність оборотних активів	Чистий дохід / Оборотні активи	Ф.№2, р.2000/(Ф.№1, р.1195)

Таблиця 2.3.9

Аналіз ділової активності ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.	
				абсолютне	відносне
Оборотність активів, ресурсовіддача	1,25	1,34	1,48	0,14	10,3%
Оборотність дебіторської заборгованості	15,87	15,08	19,81	4,73	31,3%
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	23	24	18	-6	x
Оборотність кредиторської заборгованості	10,95	8,11	9,99	1,89	23,3%
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	33	45	37	-8	x
Оборотність запасів	3,00	3,41	3,57	0,17	4,8%
Тривалість обороту запасів, дні	122	107	102	-5	x
Тривалість операційного циклу, дні	145	131	120	-11	x
Тривалість фінансового циклу, дні	112	86	83	-3	x
Оборотність оборотних активів	2,55	2,54	2,75	0,21	8,4%
Тривалість обороту оборотних активів, дні	143	144	133	-11	x
Оборотність власного капіталу	1,54	1,76	1,86	0,10	5,5%
Коефіцієнт достатності робочого капіталу	3,26	3,61	3,69	0,08	2,1%
Співвідношення виручки від реалізації та поточних пасивів	11,65	8,52	10,82	2,29	26,9%
Оборотність необоротних активів	2,44	2,84	3,19	0,35	12,5%

Результати аналізу ділової активності в 2017-2019 р. р. свідчать про її зростання, оскільки показники оборотності, які характеризують ділову активність підприємства, у звітному періоді показали позитивну динаміку.

Так, оборотність активів підприємства зростала протягом всього досліджуваного періоду та в 2019 році склала 1,48. В період 2017-2019 р.р. зростання спостерігалось також в динаміці показників оборотності запасів, оборотних активів, власного капіталу та необоротних активів, відповідно тривалість їхнього обороту скорочувалась.

Що стосується оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, то в 2018 р. спостерігалось її скорочення, а в 2019 р. вона зростає і склала 19,81 і 9,99 відповідно. При цьому тривалість обороту дебіторської заборгованості в 2019 р. склала 18 днів (2018 р. – 24 дні), а кредиторської заборгованості – 37 днів (2018 р. – 45 днів). Варто зауважити, що період обороту дебіторської заборгованості менше за період обороту кредиторської на 19 днів, тобто підприємство має змогу повернути свої кошти раніше ніж наступить термін погашення термінових зобов'язань.

Тривалість операційного циклу, тобто інтервал часу від придбання запасів до отримання коштів від реалізації виробленої з них продукції, скорочувався протягом всього досліджуваного періоду та в 2019 році склав 120 днів. У свою чергу, фінансовий цикл підприємства, який характеризує період з оплати підприємством придбані у постачальників матеріали до моменту отримання грошей за продукцію від покупців, також скоротився протягом досліджуваного періоду та склав 83 дні.

Оскільки основними показниками, які характеризують ділову активність підприємства є показники оборотності його засобів, це свідчить про вплив ефективності використання активів підприємства на рівень його ділової активності. З огляду на це, слід більш детально проаналізувати необоротні активи, в тому числі основні засоби, а також оборотні активи підприємства.

Аналіз ефективності використання необоротних активів проведено за допомогою показників, наведених в табл. 2.3.10.

Таблиця 2.3.10

Аналіз ефективності використання необоротних активів підприємства

Показник	Загальна формула	Формула розрахунку за фінансовою звітністю
1	2	3
Індекс постійного активу	Необоротні активи / Власний капітал	Ф.№1 р. 1095 / Ф.№1 р. 1495
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	Чистий дохід / Необоротні активи	Ф.№2 р. 2000 / Ф.№1 р. 1095
Рентабельність необоротних активів	Чистий прибуток / Необоротні активи	Ф.№2 р. 2350 / Ф.№1 р. 1095

Продовження табл. 2.3.10

1	2	3
Наявність основних засобів за первісною вартістю на початок року	Первісна вартість основних засобів на початок року	Ф.№1 р. 1011 (на початок періоду)
Наявність основних засобів за первісною вартістю на кінець року	Первісна вартість основних засобів на кінець року	Ф.№1 р. 1011 (на кінець періоду)
Річний приріст (+) або зниження (-)	Первісна вартість ОЗ на кінець періоду - Первісна вартість ОЗ на початок періоду	Ф.№1 р. 1011 (на кінець періоду) - Ф.№1 р. 1011 (на початок періоду)
Сума зносу:		
на початок періоду	Знос основних засобів на початок періоду	Ф.№1 р. 1012 (на початок періоду)
на кінець періоду	Знос основних засобів на кінець періоду	Ф.№1 р. 1012 (на початок періоду)
Коефіцієнт зносу	Знос ОЗ / Первісна вартість ОЗ	Ф.№1 р. 1012 / Ф.№1 р. 1011
Коефіцієнт придатності	1 - Коефіцієнт зносу	1 - (Ф.№1 р. 1012 / Ф.№1 р. 1011)
Фондовіддача	Товарна продукція / Основні засоби	(Ф.№2,р.2000+Ф.№1, р.1103 (кін.)- Ф.№1, р.1103 (поч.)) / Ф.№1 р. 1010
Фондомісткість	Основні засоби / Товарна продукція	Ф.№1 р. 1010 / (Ф.№2,р.2000+Ф.№1, р.1103 (кін.)- Ф.№1, р.1103 (поч.))
Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток / Основні засоби	Ф.№2 р. 2350 / Ф.№1 р. 1010

Таблиця 2.3.11

Аналіз ефективності використання необоротних активів ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.	
				абсолютне	відносне
1	2	3	4	5	6
Індекс постійного активу	0,63	0,62	0,58	-0,04	-6,2%
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	2,44	2,84	3,19	0,35	12,5%
Рентабельність необоротних активів, %	13,9	15,3	23,5	8,2	x
Наявність основних засобів за первісною вартістю на початок року, тис. грн.	607 244	621 145	735 342	114 197	18,4%
Наявність основних засобів за первісною вартістю на кінець року, тис. грн.	621 145	735 342	821 934	86 592	11,8%

Продовження табл. 2.3.11

1	2	3	4	5	6
Річний приріст (+) або зниження (-), тис. грн.	13 901	114 197	86 592	-27 605	-24,2%
Сума зносу:					
на початок періоду	103 106	134 493	170 636	36 143	26,9%
на кінець періоду	134 493	170 636	212 783	42 147	24,7%
Коефіцієнт зносу	0,217	0,232	0,259	0,027	11,6%
Коефіцієнт придатності	0,783	0,768	0,741	-0,027	-3,5%
Фондовіддача, грн./грн.	2,78	3,05	3,32	0,27	8,7%
Фондомісткість, грн./грн.	0,36	0,33	0,30	-0,03	-8,0%
Рентабельність основних засобів, %	15,7	16,0	24,2	8,2	x

Результати аналізу ефективності використання необоротних активів (табл. 2.3.11) свідчать про ефективність їхнього використання на підприємстві.

Індекс постійного активу, який характеризує частку необоротних активів підприємства у власному капіталі, протягом 2017-2019 р.р. знижувався і досяг значення 0,58, тобто тільки 58% власних коштів підприємства використовується для формування необоротних активів, що свідчить про фінансування необоротних активів зі стабільних джерел. Коефіцієнт оборотності необоротних активів у звітному періоді збільшився і склав 3,19, що вказує на підвищення ефективності їхнього використання. Схожу тенденцію має показник рентабельності необоротних активів, що виріс з 13,9% у 2017 р. до 23,5% у 2019 р.

Аналіз якісного складу та руху основних засобів показав, що впродовж 2017-2019 р. р. відбулось поступове збільшення первісної вартості основних засобів з 607 244 тис. грн. до 821 934 тис. грн. (+35,4%) в основному за рахунок придбання нових та модернізації існуючих основних засобів. Коефіцієнт зносу основних засобів підприємства в досліджуваному періоді зріс, що пояснюється фізичним зносом обладнання й поступовим перенесенням його вартості на продукцію. Однак, показник зносу дорівнює 0,259, що є досить низьким рівнем, оскільки тільки 25,9% основних засобів зношені й вже перенесли свою вартість.

Розрахунок показників ефективності використання основних засобів підприємства вказують на її підвищення, оскільки рівень фондовіддачі у 2017-2019 р. р. зріс до 3,32 грн./грн. (2018 р. - 3,05 грн./грн., 2017 р. - 2,78 грн./грн.),

що, у свою чергу, призвело до скорочення фондомісткості. Рентабельність основних засобів зростає з 15,7% у 2017 р. до 24,2% у 2019 р.

Оцінку якісного складу оборотних засобів проведено на основі аналізу розділу II активу форми №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)». У свою чергу, аналіз ефективності використання оборотних засобів підприємства проводився за показниками, наведеними в табл. 2.3.12.

Таблиця 2.3.12

Оцінка якісного складу та ефективності використання оборотних засобів підприємства

Показник	Загальна формула	Формула розрахунку за фінансовою звітністю
Коефіцієнт оборотності	Чистий дохід / Оборотні активи	Ф.№2 р. 2000 / Ф.№1 р. 1195
Коефіцієнт завантаження	Оборотні активи / Чистий дохід	Ф.№1 р. 1195 / Ф.№2 р. 2000
Рентабельність оборотних коштів, %	Чистий прибуток / Оборотні активи * 100	Ф.№2 р. 2350 / Ф.№1 р. 1195 * 100

Таблиця 2.3.13

Оцінка якісного складу та ефективності використання оборотних засобів ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.	
				абсолютне	відносне
1	2	3	4	5	6
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	526 255	661 198	729 209	68 011	10,3%
Запаси, тис. грн. % до оборотних засобів	420 317 79,9	467 616 70,7	518 202 71,1	50 586 0,3	10,8% х
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги, тис. грн. % до оборотних засобів	78 617 14,9	92 821 14,0	89 431 12,3	-3 390 -1,8	-3,7% х
Дебіторська заборгованість за:					
виданими авансами, тис. грн. % до оборотних засобів	821 0,16	4 640 0,70	1 564 0,21	-3 076 -0,49	-66,3% х
з бюджетом, тис. грн. % до оборотних засобів	1 239 0,24	6 491 0,98	5 024 0,69	-1 467 -0,29	-22,6% х
Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн. % до оборотних засобів	3 805 0,72	7 206 1,09	5 190 0,71	-2 016 -0,38	-28,0% х
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн. % до оборотних засобів	21 285 4,0	42 243 6,4	72 944 10,0	30 701 3,6	72,7% х
Інші оборотні активи, тис. грн. % до оборотних засобів	160 0,03	40 170 6,1	36 843 5,1	-3 327 -1,0	-8,3% х

Продовження табл. 2.3.13

1	2	3	4	5	6
Показники:					
Коефіцієнт оборотності	2,55	2,54	2,75	0,21	8,4%
Коефіцієнт завантаження	0,39	0,39	0,36	-0,03	-7,8%
Рентабельність оборотних коштів, %	14,5	13,7	20,2	6,5	x

Як видно з табл. 2.3.13, протягом 2017-2019 р. р. спостерігається поступове збільшення оборотних коштів в основному за рахунок збільшення запасів, оскільки вони займають найбільшу питому вагу в оборотних активах (71,1%). Варто звернути увагу на величину запасів підприємства, які в 2019 р. майже досягли рівня необоротних активів підприємства (співвідношення запасів та необоротних активів в 2019 р. – 0,82), оскільки їхнє необґрунтоване збільшення може призвести до виводу значної кількості коштів з обігу. Протягом досліджуваного періоду, окрім запасів, зростали й грошові кошти, а їхня питома вага в оборотних активах збільшилась з 4% у 2017 р. до 10% у 2019 р. У свою чергу, дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги, а також за виданими авансами та з бюджетом, на відміну від 2018 р., у 2019 р. скоротилась, що призвело до скорочення її частки в загальному обсязі оборотних коштів. Варто зауважити, що в 2018 р. значно зросли інші оборотні кошти, однак вже у 2019 р. спостерігається їхнє скорочення на 8,3% до рівня минулого року.

Аналіз ефективності використання оборотних коштів виявив позитивну тенденцію, що виражається збільшенням коефіцієнту оборотності з 2,55 у 2017 р. до 2,75 у 2019 р.. До того ж рентабельність оборотних коштів протягом 2017-2019 р. р. зросла з 14,5% до 20,2%.

Отже, результати аналізу ефективності використання активів показали ефективність їхнього використання на підприємстві, що, відповідно, позитивно вплинуло на його ділову активність. Окрім цього, варто додати, що ефективність використання оборотних активів має вагомий вплив не тільки на ділову активність підприємства, а і його ліквідність та платоспроможність.

На цьому етапі проведено також аналіз потоку грошових коштів підприємства, який має вирішальне значення для успішного господарювання, є визначальним фактором провадження будь-якого бізнесу, рушієм щоденної діяльності, засобом розширеного відтворення і забезпечення платіжної спроможності підприємства. Важливим напрямком аналізу грошових коштів є аналіз форми №3 «Звіт про рух грошових коштів підприємства» [58, с. 67, 69].

Узагальнення грошових потоків за 2019 р. (Додаток Д, табл. Д.1) дало змогу з'ясувати, що найбільшу частку в структурі надходжень і витрачань підприємства займає операційна діяльність (99,03% і 94,3% відповідно). Надходження від операційної діяльності перевищили витрачання, що дало змогу підприємству згенерувати позитивний грошовий потік від операційної діяльності в розмірі 145 025 тис. грн. Цього вистачило для того, щоб покрити від'ємні грошові потоки від інвестиційної та фінансової діяльності (-88 862 тис. грн. та -24 666 тис. грн. відповідно) та отримати позитивний чистий грошовий потік в розмірі 31 497 тис. грн. Завдяки цьому, не дивлячись на негативний вплив зміни валютних курсів (-796 тис. грн.), залишок грошових коштів на кінець 2019 р. зріс на 72,7% (72 944 тис. грн.).

Аналіз складу і структури каналів надходжень і витрат грошових коштів в результаті операційної діяльності (Додаток Д, табл. Д.2) показав, що найбільшу частку в структурі надходжень складають надходження авансів від покупців і замовників (2019 р. - 68,4%, 2018 р. - 69,5%), які в 2019 р. склали 1 657 432 тис. грн. (2018 р. - 1 434 442 тис. грн.). Надходження від реалізації продукції у 2019 році збільшилися на 22,8% й відповідно зросла їхня питома вага в структурі надходжень на 1,3 структурних пункти (2019 р. - 30,1%, 2018 р. - 28,8%). Серед каналів надходжень грошових коштів виділяються також надходження від повернення податків і зборів, цільового фінансування, операційної оренди та інші, однак їхня частка у структурі не перевищує 1%.

Що стосується структури каналів витрачань грошових коштів, то найбільшу частку займають витрачання на оплату товарів, робіт та послуг (2019 р. - 73,5%, 2018 р. - 76,6%), які в 2019 р. зросли на 11,0%. Окрім цього,

13,2% (2018 р. - 11,4%) загальних витрат грошових коштів приходиться на погашення зобов'язань з податків і зборів, які у 2019 р. зросли на 33,7% та склали 299 826 тис. грн. (2018 р. - 224 211 тис. грн.). Зростання витрат у 2019 р. спостерігається також за такими напрямками, як витрати на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи (+38,7% та +38,0% відповідно), витрати на оплату цільових внесків (+18,1%) та інші витрачання (+51,2%), що в підсумку призвело до збільшення їхньої питомої ваги в загальному обсязі витрачання на операційну діяльність підприємства. Варто звернути увагу на зростання витрачання на оплату повернення авансів (+44,2%), оскільки це може виявитися результатом невиконання вимог споживачів та зростання незадоволення клієнтів.

Для оцінки ефективності використання грошових коштів здійснено їхнє порівняння з отриманим фінансовим результатом підприємства за допомогою формул, наведених в табл. 2.3.14.

Таблиця 2.3.14

Показники оцінки руху грошових коштів

Показник	Загальна формула	Формула розрахунку за фінансовою звітністю
Рентабельність залишку грошових коштів	Чистий прибуток / Грошові кошти	Ф.№2 р. 2350 / Ф.№1 р. 1165
Рентабельність витрачених грошових коштів	Чистий прибуток / Сума витрачених грошових коштів	Ф.№2 р. 2350 / (Ф.№3 від р. 3100 до р. 3190, від р. 3255 до р. 3290, від р. 3345 до р. 3390)
Рентабельність отриманих грошових коштів	Чистий прибуток / Сума отриманих грошових коштів	Ф.№2 р. 2350 / (Ф.№3 від р. 3000 до р. 3095, від р. 3200 до р. 3250, від р. 3300 до р. 3340)
Рентабельність чистого грошового потоку	Чистий прибуток / Чистий грошовий потік	Ф.№2 р. 2350 / Ф.№3 р. 3400
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	Чистий грошовий потік / (Витрачання з податків і зборів + Погашення позик + Сплата дивідендів)	Ф.№3 р. 3400 / (Ф.№3 р. 3115 + Ф.№3 р. 3350 + Ф.№3 р. 3355)

Оцінка руху грошових коштів ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.	
				абсолютне	відносне
Рентабельність залишку грошових коштів	3,58	2,14	2,02	-0,12	-5,6%
Рентабельність витрачених грошових коштів	0,047	0,043	0,061	0,018	42,8%
Рентабельність отриманих грошових коштів	0,048	0,042	0,060	0,018	42,3%
Рентабельність чистого грошового потоку	-4,18	4,30	4,68	0,38	8,9%
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	-0,09	0,08	0,09	0,01	10,0%

Аналіз ефективності використання грошових коштів показав її зростання в 2019 р, про що свідчить динаміка показників, наведених в табл. 2.3.15.

Не дивлячись на те, що коефіцієнт достатності чистого грошового потоку в 2019 р., на відміну від 2017 р., приймає позитивне значення і дорівнює 0,09 (2018 р. – 0,08), його вистачить на покриття лише 9% суми витрат на погашення податків і зборів, позик та сплату дивідендів, що на нашу думку свідчить про недостатній рівень ефективності використання грошових коштів і може бути результатом, по-перше, необґрунтованого зростання запасів, а, по-друге, зростання витрачань на повернення авансів. Однак, залишку грошових коштів на кінець 2019 р. все одно вистачило для того, щоб забезпечити загальну ліквідність та платоспроможність підприємства (табл. 2.3.17).

Так, ліквідність підприємства відображає його здатність розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями наявними оборотними ресурсами шляхом швидкого конвертування їх у грошові кошти, а платоспроможність виявляє здатність підприємства розраховуватися за власними поточними зобов'язаннями лише наявними на підприємстві грошовими коштами та їх еквівалентами [45]. Для оцінювання ступеня ліквідності та платоспроможності підприємства використано відносні показники, формули для розрахунку яких наведені в табл. 2.3.16.

Таблиця 2.3.16

Формули для розрахунку показників ліквідності підприємства [42, с. 421]

Показник	Загальна формула	Формула розрахунку за фінансовою звітністю
Загальної ліквідності	(Грошові кошти+ Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	(Ф.№1, рр.1160+1165)/ Ф.№1, р.1695
Проміжної ліквідності	(Грошові кошти+ Поточні фінансові інвестиції + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання	(Ф.№1, рр.1125+1130+1135+1140+1145+1155+1160+1165)/ Ф.№1, р.1695
Загального покриття	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	Ф.№1, р.1195/ Ф.№1, р.1695
Платоспроможності	Платіжні засоби / Поточні зобов'язання	(Ф.№1, рр.1103+1104+1110+1120+1125+1130+1135+1136+1155+1160+1165) / Ф.№1, р.1695

Таблиця 2.3.17

Аналіз ліквідності та платоспроможності ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.	
				абсолютне	відносне
I. Ліквідні активи:					
1.1. Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	21 285	42 243	72 944	30 701	72,7%
1.2. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	84 493	111 169	101 220	-9 949	-8,9%
1.3. Запаси, тис. грн.	420 317	467 616	518 202	50 586	10,8%
1.4. Платіжні засоби, тис. грн.	267 728	361 636	398 573	36 937	10,2%
1.5. Оборотні активи, тис. грн.	526 255	661 198	729 209	68 011	10,3%
II. Поточні зобов'язання, тис. грн.	115 122	196 693	185 355	-11 338	-5,8%
III. Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності					
3.1. загальної ліквідності ($\approx 0,15-0,2$)	0,185	0,215	0,394	0,179	83,2%
3.2. проміжної ліквідності ($\approx 0,6-0,8$)	0,919	0,780	0,940	0,160	20,5%
3.3. загального покриття ($\approx 1,5-2,5$)	4,571	3,362	3,934	0,573	17,0%
3.4. платоспроможності	2,326	1,839	2,150	0,312	17,0%

Аналіз ліквідності та платоспроможності в 2017-2019 р. р. показав, що показник загальної ліквідності зростав та в 2019 році склав 0,394, що перевищує верхню межу нормативного значення ($\approx 0,15-0,2$) майже в 2 рази. Не дивлячись на скорочення дебіторської заборгованості у звітному періоді на 8,9%, показник проміжної ліквідності, на відміну від 2018 року, зріс на 20,5% і

склав 0,940, що перевищує нормативне значення. Варто зауважити, що на динаміку цих показників в 2019 році вплинуло в основному зростання залишку грошових коштів підприємства на 72,7%. В 2019 році зріс також і показник загального покриття (+17,0%), який досяг значення 3,934 і перевищив норматив практично в 1,5 рази. Коефіцієнт платоспроможності підприємства в звітному періоді зріс до 2,150 (+17,0%), що дає змогу стверджувати, що платіжні засоби підприємства перевищують його поточні зобов'язання більш ніж в 2 рази. Така динаміка показників ліквідності та платоспроможності дає нам змогу стверджувати про високу ліквідність досліджуваного підприємства, однак слід звернути увагу на зростання оборотних активів, оскільки забезпечення ліквідності підприємства за рахунок оборотних коштів є економічно необґрунтованим та може привести до виводу значного обсягу коштів з обігу і, як результат, до неефективного використання грошових коштів підприємства.

Окрім, аналізу ліквідності та платоспроможності важливим є також аналіз фінансової стійкості підприємства, результати якого характеризують здатність підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями та нарощувати свій економічний потенціал [7, с. 23]. Коефіцієнти, які характеризують фінансову стійкість підприємства та алгоритми їх розрахунку, наведені в табл. 2.3.18.

Таблиця 2.3.18

Формули для розрахунку показників фінансової стійкості
підприємства [16, с. 91]

Показник	Загальна формула	Формула розрахунку за фінансовою звітністю
1	2	3
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Пасив балансу	Ф.№1 р. 1495 / Ф.№1 р. 1900
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Зобов'язання / Пасив балансу	(Ф.№1 р. 1595 + р. 1695) / р. 1900
Коефіцієнт фінансової залежності	Пасив балансу / Власний капітал	Ф.№1 р. 1900 / Ф.№1 р. 1495
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / Залучений капітал	Ф.№1 р. 1495 / (Ф.№1 р. 1595 + р. 1695)
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	Поточні зобов'язання / Актив балансу	Ф.№1 р. 1695 / Ф.№1 р. 1300
Коефіцієнт фінансового левериджу	Залучений капітал / Власний капітал	(Ф.№1 р. 1595 + р. 1695) / Ф.№1 р. 1495

1	2	3
Коефіцієнт маневровості оборотних активів	(Оборотні активи - Поточні зобов'язання) / Оборотні активи	(Ф.№1 р. 1195 - р. 1695) / р. 1195
Коефіцієнт маневровості власного капіталу	(Оборотні активи - Поточні зобов'язання) / Власний капітал	(Ф.№1 р. 1195 - р. 1695) / р. 1495
Коефіцієнт маневровості позикового капіталу	(Оборотні активи - Поточні зобов'язання) / Залучений капітал	(Ф.№1 р. 1195 - р. 1695) / (Ф.№1 р. 1595 + р. 1695)

Таблиця 2.3.19

Аналіз фінансової стійкості ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від 2018 р.	
				абсолютне	відносне
Коефіцієнт автономії	0,812	0,759	0,793	0,034	4,5%
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,188	0,241	0,207	-0,034	-14,2%
Коефіцієнт фінансової залежності	1,231	1,318	1,261	-0,057	-4,3%
Коефіцієнт фінансової стійкості	4,320	3,148	3,836	0,689	21,9%
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,107	0,157	0,137	-0,021	-13,1%
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,231	0,318	0,261	-0,057	-18,0%
Коефіцієнт маневровості оборотних активів	0,781	0,703	0,746	0,043	6,2%
Коефіцієнт маневровості власного капіталу	0,471	0,489	0,505	0,016	3,3%
Коефіцієнт маневровості позикового капіталу	2,034	1,539	1,937	0,399	25,9%

Аналіз фінансової стійкості, наведений в табл. 2.3.19, показав, що в цілому досліджуване підприємство є фінансово стійким. Так, коефіцієнт фінансової стійкості підприємства в 2018 р. знизився з 4,320 до 3,148, а ось в 2019 р. знову зріс на 21,9% і склав 3,836, що перевищує нормативне значення (0,7-0,9) практично в 4 рази.

При цьому, значення фінансового левериджу, яке показує співвідношення залученого і власного капіталу, в 2019 р. скоротилось до 0,261 (-18,0%) за рахунок одночасного зростання власного капіталу підприємства та скорочення його залучених коштів. Так, велике значення фінансового левериджу вказує на значну частку позикових коштів в структурі капіталу, а отже і на великий

рівень ризику, однак з огляду на скорочення фінансового левериджу, можна зробити висновок, що в даному випадку ризик є незначним.

Коефіцієнт автономії у 2019 році, на відміну від 2018 року (-6,5%), зріс на 4,5% і склав 0,793 (нормативне значення - 0,4-0,6), тобто він свідчить про те, що власні кошти підприємства складають 79,3% джерел фінансування активів підприємства. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу у 2018 році зріс на 28,2%, а ось у 2019 році – скоротився на 14,2% і склав 0,207, що набагато нижче за нормативне значення (0,4-0,6). Отже, частка позикових коштів у валюті балансу підприємства в 2019 р. склала 20,7%. При цьому коефіцієнт фінансової залежності в 2019 році скоротився на 4,3% і показав, що на одиницю власного капіталу підприємства припадає 1,261 грн. із загальної суми коштів.

Розрахунок коефіцієнту концентрації поточної заборгованості показав, що частка активів сформована за рахунок поточних зобов'язань у 2018 р. зросла до 15,7%, а в 2019 р. – скоротилась до 13,7%. При цьому коефіцієнт маневровості оборотних активів, що визначає частку власного оборотного капіталу в загальному обсязі оборотних коштів, в 2019 р. зріс на 6,2% і склав 0,746.

Аналіз маневровості власного та позикового капіталу показав, що сума власного оборотного капіталу в 2019 році складає 50,5% власних коштів підприємства, а також перевищує позиковий капітал практично в 2 рази. Це свідчить про те, що необоротні активи підприємства, а також частина оборотних сформовані за рахунок власних або прирівняних до них коштів.

Таким чином, результати оцінки діяльності ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» свідчать про ефективність діяльності підприємства, що виражається в високому рівні ділової активності, ліквідності та платоспроможності підприємства, його фінансовій стійкості, а також ефективному використанні основних засобів та необоротних активів, матеріальних та трудових ресурсів, зростанні прибутковості підприємства. Однак, не дивлячись на загальну ефективність функціонування підприємства,

варто звернути увагу на певні аспекти, коригування яких дасть можливість і в подальшому підвищувати ефективність.

По-перше, в результаті аналізу складу та ефективності використання оборотних коштів підприємства було виявлено, що оборотні кошти зростають в основному за рахунок росту запасів, які складають 71% оборотних активів і за сумою практично зрівнялись із необоротними активами підприємства. Варто пам'ятати, що економічно необґрунтований розмір запасів веде до виводу значної кількості коштів з обігу і, у підсумку, знижує ефективність використання грошових коштів підприємства.

Що стосується ефективності використання грошових коштів, то, не дивлячись на її зростання в досліджуваному періоді, варто зосередити увагу на її подальшому підвищенні, оскільки сьогодні чистий грошовий потік підприємства покриває лише 9% суми, яка необхідна підприємству для погашення податків і зборів, позик та сплати дивідендів. Окрім цього, варто звернути увагу на значне зростання в 2019 р. витрат на повернення авансів, оскільки це може бути сигналом незадоволення клієнтів підприємства.

У свою чергу, аналіз ефективності використання трудових ресурсів, виявив порушення співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, що в підсумку впливає на рівень витрат на 1 гривню товарної продукції підприємства.

З метою встановлення зв'язків між сильними та слабкими сторонами підприємства, які були визначені в ході оцінки ефективності діяльності підприємства, а також можливостями та загрозами, які, як було визначено за результатами PEST-аналізу, впливають на перспективи його розвитку проведено SWOT-аналіз (S - Strengths, сильні сторони компанії; W - Weaknesses, слабкі сторони компанії; O - Opportunities, можливості компанії; T - Threats, загрози компанії), результати якого наведені в табл. 2.3.20.

Результати SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання інвестицій в проекти Smart grid 2. Збільшення інвестицій у передачу та розподіл електроенергії 3. Впровадження відновлюваної енергетики та здійснення підтримуючих державних ініціатив щодо її розвитку 4. Розробка інноваційних рішень 5. Зростання попиту в центрах обробки даних та телекомунікаційній галузі 6. Зміна вектору міжнародних відносин 7. Зростання світового ринку кабельної продукції 8. Зростання середньомісячної заробітної плати в галузі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стан дипломатичних відносин з Росією 2. Падіння світової та вітчизняної економіки 3. Зниження темпів промислового виробництва 4. Поширення коронавірусу (Covid-2019) 5. Скорочення обсягу будівництва в країні 6. Наявність на ринку виробників контрафактної та фальсифікованої продукції 7. Нестабільність національної валюти та мінливість цін на мідь та алюміній 8. Значні обсяги імпорту кабельної продукції в Україну 9. Відтік кадрового потенціалу з України
Сильні сторони	Сильні сторони і можливості (СiМ)	Сильні сторони і загрози (СiЗ)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Багаторічний досвід виробництва і продажів 2. Широка географія поставок (понад 20 країн-експортерів) 3. Управління якістю відповідно до МС ISO 9001:2015 4. Високий рівень ліквідності, платоспроможності та ділової активності 5. Розвиток технічного рівня виробництва, вдосконалення існуючих та впровадження нових технологій, у тому числі ноу-хау 6. Наявність налагоджених зв'язків з постачальниками сировини та матеріалів 7. Наявність кваліфікованого персоналу 8. Широка номенклатура продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Закріплення іміджу підприємства як надійного постачальника якісної кабельної продукції на ринках Європи та світу 2. Впровадження у виробництво інноваційних розробок 3. Вихід на нові ринки збуту за межами країни 4. Участь в масштабних проєктах з впровадження Smart grid та модернізації систем передачі та розподілу електроенергії за рахунок ефективного використання сукупності сильних сторін 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широка географія поставок дозволить мінімізувати втрати від закриття російських ринків збуту 2. Утримання позицій в конкурентній боротьбі за рахунок наявних конкурентних переваг (досвід, персонал, якість, інновації) 3. Багаторічний досвід виробництва і продажів та наявність кваліфікованих досвідчених менеджерів дозволять мінімізувати ризики, які виникають внаслідок коливання курсу валют та цін на сировину 4. Мінімізація втрат від зниження обсягів будівництва в країні за рахунок широкої номенклатури продукції, що виготовляється підприємством

Слабкі сторони	Слабкі сторони і можливості (СлМ)	Слабкі сторони і загрози (СлЗ)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Функціональна структура управління, яка характеризується статичністю, низьким рівнем гнучкості, адаптації до змін та реагування на тенденції ринку 2. Велика кількість допоміжних процесів у порівнянні з кількістю основних процесів підприємства 3. Необґрунтоване зростання оборотних коштів за рахунок росту запасів 4. Низька ефективність використання грошових коштів 5. Залежність від постачальників сировини та матеріалів 6. Порушення співвідношення темпів росту заробітної плати та продуктивності праці 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження у виробництво інноваційних рішень дозволить оптимізувати витрати, у тому числі й витрачання грошових коштів 2. Можливість знизити залежність від постачальників сировини та матеріалів за рахунок впровадження інноваційних розробок 2. Вихід на нові ринки збуту Європи та світу, та участь в масштабних інвестиційних проектах дозволять збільшити обсяги продажу і підвищити ефективність основних процесів підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук нових ринків збуту з метою збереження фінансової стійкості та підвищення грошових надходжень від реалізації 2. Укріплення позицій на внутрішньому ринку з метою мінімізації втрат через скорочення попиту внаслідок зниження промислового виробництва та падіння економіки

Отже, як видно з табл. 2.3.20, основними перспективами розвитку та зростання ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» є закріплення іміджу підприємства як надійного постачальника якісної кабельної продукції, вихід на нові ринки збуту в Європі та світі та участь в масштабних інвестиційних проектах в Україні. Це, у свою чергу, є одним із шляхів нівелювання проблем, які можуть виникнути внаслідок посилення негативного впливу загроз, зокрема вихід на нові ринки збуту дасть змогу зберегти фінансову стійкість, яка може бути порушена внаслідок втрати існуючих ринків, а участь в інвестиційних проектах країни зміцнить позиції підприємства на внутрішньому ринку та надасть змогу мінімізувати втрати від скорочення попиту внаслідок падіння економіки та зниження темпів промислового виробництва.

2.4 Аналіз процесу планування та бюджетування на підприємстві

Аналіз передумов формування системи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві, окрім аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, має включати також аналіз існуючого на підприємстві процесу планування та бюджетування, оскільки особливості процесу планування та бюджетування, що існують на підприємстві сьогодні, впливатимуть на склад етапів та заходів із впровадження процесного бюджетування на підприємстві.

Перш ніж проаналізувати процес планування та бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», варто визначити відмінності між процесом планування та бюджетування, оскільки деякі вчені ототожнюють ці два поняття, визначаючи бюджетування як процес планування.

Як відомо, процес планування є невід'ємним елементом управління створенням, функціонуванням та розвитком кожного економічного суб'єкта, адже дозволяє не лише передбачити найбільш важливі економічні характеристики та параметри господарювання, але й узгодити місію та цілі, стратегію і тактику розвитку підприємства, його ресурсний потенціал та можливості його реалізації [32, с. 13]. Тобто процес планування полягає у визначенні цілей діяльності підприємства, аналізі шляхів та засобів їхнього досягнення, а також необхідного ресурсного забезпечення. У свою чергу, бюджетування направлене на планування, облік і контроль руху грошових коштів та аналіз фінансових результатів конкретних напрямків діяльності підприємства, а його мета полягає у визначенні суми і структури витрат підприємства та його підрозділів на конкретні цілі, а також фінансове забезпечення їх покриття [61, с. 89].

Тобто, виходячи з визначень планування та бюджетування, ми можемо зробити висновок, що бюджетування є більш вузьким поняттям ніж планування, оскільки зосереджено в основному на фінансовій складовій діяльності та передбачає планування майбутніх доходів, витрат та фінансових

результатів підприємства, у той час як процес планування охоплює всі аспекти діяльності організації та направлений не тільки на визначення планових показників, але й на формування цілей організації, визначення пріоритетів та засобів їхнього досягнення. До того ж, як було визначено в попередньому розділі, план є більш широким поняттям ніж бюджет, оскільки включає політику підприємства щодо здійснення заходів, направлених на досягнення його цілей, у той час як бюджет включає планові показники на бюджетний період, тобто виступає кількісним представленням плану.

Аналіз процесу планування та бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» показав, що планування та бюджетування на підприємстві здійснюється за традиційним підходом, оскільки об'єктом планування виступають функціональні підрозділи, тобто планування та оцінка результатів діяльності здійснюється саме за функціональними відділами, а не за процесами, необхідними для досягнення запланованих результатів.

Так, планування діяльності здійснюється на підприємстві в повному обсязі, а результатом цього процесу є затверджені генеральним директором плани функціональних підрозділів та загальний план діяльності підприємства, які містять не тільки планові показники в кількісному вимірі, але й заходи щодо їхнього досягнення. У свою чергу, бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» виступає невід'ємною частиною процесу планування, а планування майбутніх доходів, витрат та фінансових результатів окремих функціональних підрозділів та підприємства в цілому, що є ключовим аспектом бюджетування, здійснюється в рамках розробки відповідних планів. Що стосується складання операційних та фінансових бюджетів, які є основним інструментом реалізації функцій бюджетування, то окремо виділяються та розробляються бюджет продажів та виробництва та бюджет руху грошових коштів підприємства на рік із подальшою розбивкою річних планів по кварталах та місяцях, тоді як всі інші бюджети є складовою планів відповідних функціональних підрозділів.

Отже, аналіз процесу планування та бюджетування дає змогу стверджувати, що бюджетування на підприємстві є традиційним, однак система бюджетування є неповною, оскільки не включає відокремленого механізму реалізації, а є невід'ємною складовою процесу планування, а також не передбачає відокремлену від планів розробку повного переліку операційних та фінансових бюджетів, які являють собою формалізоване вираження витрат і надходжень коштів за сукупністю затверджуваних планових рішень як в цілому для підприємства, так і в розрізі напрямів господарської діяльності та окремих структурних підрозділів [27, с. 23].

З метою виявлення особливостей планування та бюджетування на підприємстві здійснено більш детальний аналіз процесу планування, який дав змогу представити процес розробки планів на у вигляді блок-схеми, наведеної на рис. 2.4.1.

Процес планування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» зазвичай охоплює рік із подальшою розбивкою річного плану на квартали та передбачає розробку планів функціональних підрозділів та загального плану діяльності підприємства. В процесі складання планів приймають участь всі структурні підрозділи підприємства, а координатором цього процесу виступає планово-економічний відділ.

Планування діяльності на наступний рік розпочинається на початку листопада з планування обсягів продажу та виробництва на рік із подальшою розбивкою річного плану по кварталах. План обсягів продажу та виробництва підприємства ґрунтується на даних минулих періодів та їх динаміки, галузевих економічних умов, частці ринку, виробничих та фінансових можливостях підприємства, конкурентних факторах та сезонності, тому початковому етапу процесу планування передують збір та аналіз інформації, необхідної для планування. Варто зауважити, що для спрощення процесу планування приймається припущення, що обсяги продажу дорівнюють обсягам виробництва, оскільки підприємство виготовляє продукцію в основному на замовлення клієнтів. На цьому етапі також розробляється та затверджується

генеральним директором графік узгодження та захисту планів, який разом із планом обсягів продажу та виробництва доводиться до функціональних підрозділів (Додаток А) для подальшої розробки їхніми фахівцями відповідних планів.

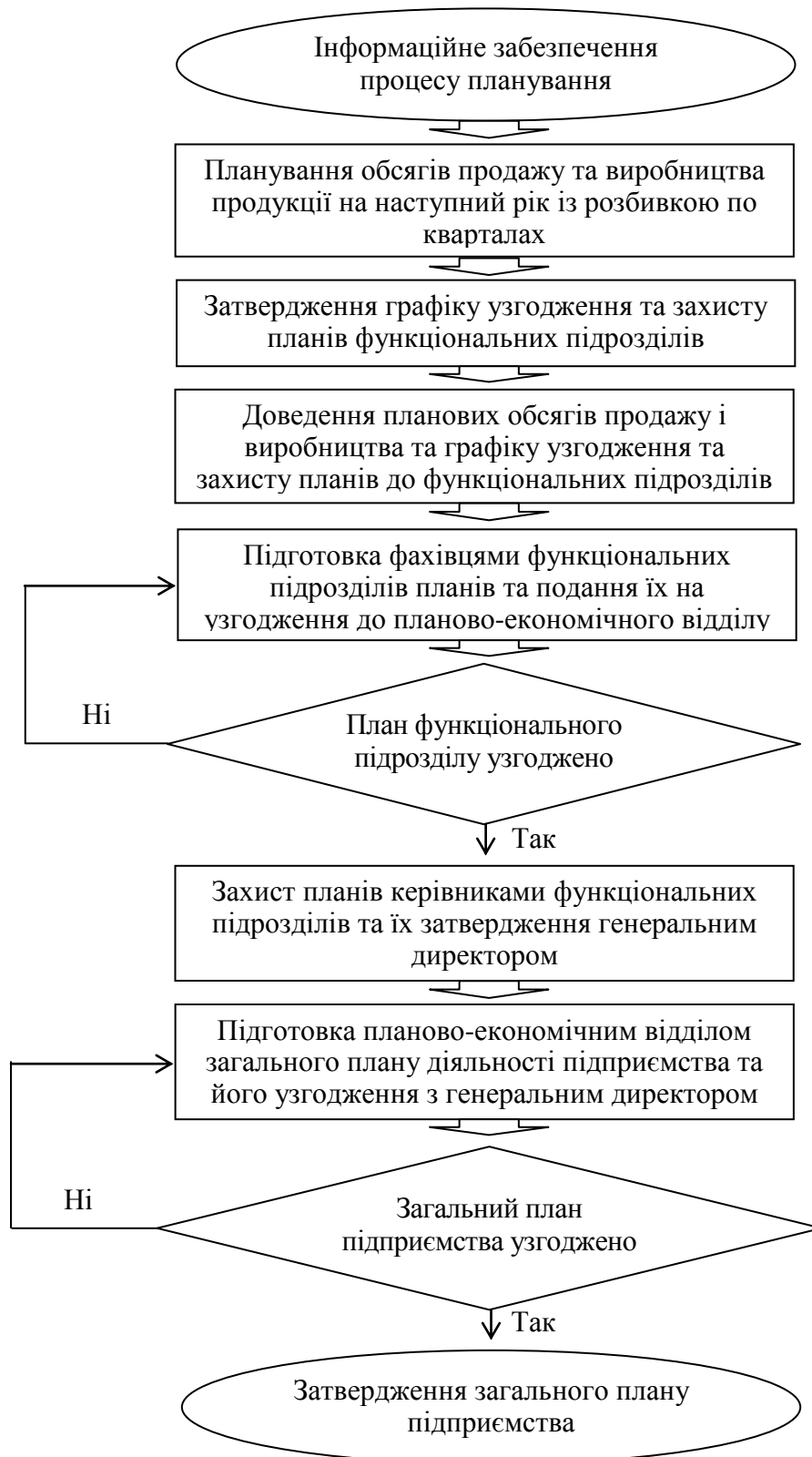


Рис. 2.4.1 Процес планування на ПАТ «ЗАВОД ПВДЕНКАБЕЛЬ»

На наступному етапі планування фахівцями функціональних підрозділів розробляються відповідні плани, які потім затверджуються керівниками цих відділів та подаються до планово-економічного відділу для перевірки та узгодження. На цьому етапі можливі коригування планових показників та їхнє узгодження з планами інших функціональних підрозділів.

Після внесення всіх необхідних коригувань та остаточного узгодження планів функціональних підрозділів із планово-економічним відділом відбувається захист планів керівниками відповідних підрозділів та їх затвердження генеральним директором. На цьому етапі варто також зауважити, що, окрім планів структурних підрозділів, розробляється й затверджується генеральним директором підприємства план технічного розвитку, який визначає основні напрямки розвитку підприємства в наступному році, обсяги інвестицій в придбання нового та модернізацію існуючого обладнання, освоєння нових технологій, здійснення капітальних ремонтів тощо.

Загальний план підприємства представляє собою консолідацію планів окремих функціональних підрозділів та формується після захисту та затвердження планів всіх структурних відділів, а також плану технічного розвитку. Загальний план діяльності підприємства вважається складеним та затвердженим тоді, коли:

- 1) всі керівники функціональних підрозділів захистили відповідні плани;
- 2) загальний план підприємства затверджено генеральним директором підприємства;
- 3) загальний план підприємства затверджений правлінням підприємства.

Варто зауважити, що загальний план підприємства, як і плани функціональних підрозділів, складаються один раз на рік та затверджуються генеральним директором підприємства. Складені плани підрозділів та загальний план підприємства протягом року не переглядаються і не коригуються. Натомість наприкінці звітнього року, коли розпочинається складання планів на наступний рік, кожним підрозділом формується звіт про виконання плану звітнього року, в якому аналізуються відхилення від

запланованих результатів та причини таких відхилень. Виключенням є план виробництва та продажів, який може коригуватися під впливом зміни галузевих економічних умов, конкурентних факторів, виробничих та фінансових можливостей підприємства тощо. Окрім здійснення аналізу відхилень фактичних результатів від запланованих в процесі складання звіту про виконання плану наприкінці року, здійснюється також проміжний контроль за досягненням запланованих результатів керівниками функціональних підрозділів, які несуть відповідальність за виконання планів, а також директорами за відповідними напрямками та генеральним директором підприємства.

На цьому етапі варто зауважити, що процес розробки комплексного плану є для кожного підприємства досить складним і трудомістким предметом діяльності і тому повинен здійснюватися відповідно до прийнятої технології планування, яка регламентує загальновизнаний порядок, встановлений термін, необхідний вміст, необхідну послідовність процедур складання різних розділів плану і обґрунтування його показників, а також регулює механізм взаємодії виробничих підрозділів, функціональних органів і планових служб і спільної повсякденної діяльності [61, с. 88]. Процес планування здійснюється за технологією, яка визначена багаторічним досвідом роботи підприємства, однак вона не затверджена відповідним положенням чи регламентом, що в підсумку може впливати на загальну ефективність процесу планування. Окрім цього, на підприємстві не існує єдиної уніфікованої форми планів для всіх функціональних підрозділів, що значно ускладнює процес узгодження окремих планових показників.

Варто зауважити, що планування діяльності ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» здійснюється без комплексної ув'язки річних планів зі стратегічними цілями підприємства. Причиною цьому можуть бути часті зміни умов господарювання, кризові явища в економіці країни, високий рівень інфляції, нестабільність курсу національної валюти та мінливість цін на сировину та матеріали. До того ж традиційне планування та бюджетування, яке

застосовується на підприємстві, не передбачає вивчення поведінки споживачів та не пов'язує процес бюджетування зі стратегією підприємства. Однак, в умовах мінливої ситуації, що склалася в Україні через законодавчу, політичну та економічну нестабільність, особливого значення набуває стратегічне управління підприємством, тому чітка стратегія, продумана управлінська структура, налагодженість бізнес-процесів і ефективна система мотивації персоналу – основні чинники, які дозволять компанії утримувати лідируючі позиції на ринку [24, с. 314]. Це дає змогу стверджувати про необхідність ув'язки поточних планів зі стратегічними з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Вирішити та усунути проблемні аспекти планування та бюджетування ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», виявлені в результаті аналізу, а також вдосконалити слабкі сторони підприємства та в підсумку підвищити ефективність його діяльності, на нашу думку, можна шляхом формування та впровадження системи процесно-орієнтованого бюджетування. Так, застосування процесно-орієнтованого бюджетування передбачає зв'язок кожного виконавця бізнес-процесу із стратегічними цілями компанії та становить не локальний процес, обмежений короткостроковим оперативним фінансовим плануванням, а орієнтовану на майбутнє діяльність із визначення бізнес-процесів та видів діяльності для досягнення стратегічних цілей і виконання поставлених стратегічних завдань [54, с. 190; 40, с. 14].

Позитивний ефект від впровадження процесно-орієнтованого бюджетування полягає в підвищенні ефективності управління підприємством, досягненні ним конкурентної переваги за рахунок гнучкості, адаптивності та швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі, а також у формуванні системи управління, направленої на вдосконалення бізнес-процесів підприємства, створення вартості для клієнтів та максимізацію його доданої економічної вартості.

Висновки до розділу 2

Аналіз бізнес-процесів ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» показав значну кількість допоміжних процесів на підприємстві, які, з одного боку є необхідними для забезпечення ефективності основних бізнес-процесів, а з іншого – це додаткові витрати, що обумовлює необхідність постійного підвищення ефективності діяльності підприємства задля їхнього покриття.

Аналіз кабельної промисловості у світі показав, що не дивлячись на значні корективи, які внесла пандемія коронавірусу (Covid-19) в розвиток світової економіки в 2020 році, протягом наступних семи років очікується зростання кабельного ринку за рахунок збільшення інвестицій в передачу та розподіл електроенергії, зростання попиту в центрах обробки даних та телекомунікаційній галузі, а також масштабного впровадження відновлюваної енергетики та швидкозростаючої будівельної інфраструктури у світі.

Що стосується українського ринку кабельної продукції, то загальні обсяги виробництва за 8 місяців 2020 року знизилися у порівнянні з минулим роком, в основному через значне скорочення промислового виробництва.

В результаті оцінки впливу факторів зовнішнього середовища за методикою PEST виявлено несприятливий вплив макросередовища на діяльність ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ». Однак поряд зі значними загрозами розвитку підприємства існують і можливості, до яких можна віднести зростання попиту на кабельну продукцію у світі, зміну вектору міжнародних відносин в країні, а також розробку інноваційних рішень, збільшення обсягів інвестицій у відновлювальну енергетику, передачу та розподіл електроенергії, а також сучасні цифрові технології.

Отже, як показали результати дослідження, головним чинником успіху українських виробників кабельної продукції є орієнтація на високотехнологічне виробництво та впровадження передових наукових досягнень з врахуванням міжнародного досвіду і завдань, поставлених споживачами.

Результати оцінки діяльності свідчать про ефективність діяльності підприємства, що виражається в високому рівні ділової активності, ліквідності та платоспроможності підприємства, його фінансовій стійкості, а також ефективному використанні основних засобів та необоротних активів, матеріальних та трудових ресурсів, зростанні прибутковості підприємства. Однак, не дивлячись на загальну ефективність функціонування підприємства, варто звернути увагу на зростання оборотних коштів за рахунок збільшення запасів, низьку ефективність використання грошових коштів та значне збільшення витрат на повернення авансів, а також порушення співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, що в підсумку впливає на рівень витрат на 1 гривню товарної продукції підприємства.

Результати SWOT-аналізу показали, що перспективними напрямками розвитку та зростання ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» є закріплення іміджу підприємства як надійного постачальника якісної кабельної продукції, вихід на нові ринки збуту в Європі та світі та участь в масштабних інвестиційних проектах в Україні.

Аналіз процесу планування та бюджетування показав, що на підприємстві здійснюється традиційне планування та бюджетування, яке охоплює всі аспекти функціонування підприємства, однак існують і проблемні сторони, серед яких неповнота бюджетної системи, побудованої на підприємстві, відсутність положень та регламентів, які визначають технологію планування та бюджетування, уніфікованої форми планів, а також відсутність взаємозв'язку поточних планів зі стратегічними цілями підприємства.

Вирішити та усунути вищенаведені проблемні аспекти і в підсумку підвищити ефективність управління підприємством, на нашу думку, можливо шляхом формування та впровадження системи процесно-орієнтованого бюджетування, яка дозволить підвищити ефективність управління підприємством, досягнути конкурентної переваги за рахунок гнучкості, адаптивності та швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

3.1 Розробка механізму процесно-орієнтованого бюджетування

Як було виявлено в процесі визначення організаційних аспектів формування системи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві, його ефективність багато в чому визначається якістю його впровадження та організації бюджетного процесу на підприємстві.

Так, впровадження процесно-орієнтованого бюджетування потребує здійснення повномасштабного комплексу заходів, що включають не тільки розробку системи бюджетування, а також оптимізацію бізнес-процесів та облікової системи підприємства, реалізацію проекту з впровадження автоматизованої інформаційної системи. При цьому перелік етапів впровадження процесного бюджетування та їхній зміст є індивідуальними для кожного конкретного підприємства.

Отже, систематизація знань щодо організаційних аспектів формування системи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві дало можливість розробити організаційно-методичні заходи з впровадження процесно-орієнтованого бюджетування та механізм його реалізації.

Початковим етапом впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві є створення відповідних організаційних умов. Можливі два шляхи реалізації проекту: реалізація власними силами або шляхом залучення сторонніх організацій, які спеціалізуються на питаннях пов'язаних з формуванням системи бюджетування. З метою впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» обрано реалізацію проекту власними силами, оскільки підприємство має великий досвід роботи на ринку, а також кваліфікованих працівників, які мають досвід в реалізації проектів із вдосконалення діяльності. Для цього передбачено

створення проектної команди із впровадження, склад і функції якої наведено в табл. 3.3.1.

Таблиця 3.3.1

Проектна команда з впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Роль	Функції	Задіяні особи
Керівний комітет	1) публічна підтримка проекту; 2) інформування про прогрес; 3) управління стратегічними рішеннями; 4) визначення стратегічних напрямків; 5) визначення стратегічних цілей.	Вище керівництво ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»
Власник проекту	1) ідентифікація й підтримка координаторів проекту; 2) організація роботи координаторів проекту; 3) представлення результатів проекту керівництву; 5) мотивація організації до впровадження процесно-орієнтованого бюджетування; 6) підтримка в подоланні опору змінам.	Входить до складу керівного комітету
Координатори проекту	1) розробка пропозицій з впровадження процесно-орієнтованого бюджетування; 2) проведення обговорень і дискусій; 3) управління процесом реалізації проекту; 4) активна участь в реалізації проекту.	Керівники функціональних підрозділів ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»
Робочі групи	1) збір та аналіз даних, необхідних для підготовки обговорень і дискусій; 2) забезпечення якості в процесі збору даних; 3) активна участь в реалізації проекту, шляхом виконання завдань координаторів; 3) складання звітів.	Представники функціональних підрозділів підприємства

Невід’ємною частиною системи бюджетування є розробка стратегії, яка є основною спрямовуючою силою підприємства і вказує, в якому напрямку йому необхідно рухатися, щоб досягти поставлених цілей, а сформовані бюджети, у свою чергу, мають деталізувати і конкретизувати цей шлях [9, с. 52]. Тобто, ефективність процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві залежить від його зв’язку зі стратегією підприємства, який забезпечується за рахунок використання в межах процесно-орієнтованого бюджетування збалансованої системи показників (далі – ЗСП).

Розробка ЗСП передбачає комплексну діагностику діяльності підприємства, а також проведення стратегічного аналізу з метою визначення

базових стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. В якості інструментів проведення стратегічного аналізу обрано PEST – аналіз, що дає змогу виявити фактори впливу зовнішнього середовища, та SWOT – аналіз, за допомогою якого можливо визначити сильні та слабкі сторони підприємства у взаємозв'язку з можливостями та загрозами, що виникають у його зовнішньому оточенні. Комплексна діагностика діяльності здійснюється шляхом аналізу факторів прибутковості, ділової активності, ліквідності та фінансової стабільності підприємства.

Стратегічні орієнтири підприємства підлягають подальшій декомпозиції на окремі стратегічні цілі в рамках чотирьох основних перспектив ЗСП: орієнтація на споживача («Клієнти»), внутрішньо-фірмові процеси («Бізнес-процеси»), навчання працівників та перспективи зростання («Персонал»), фінансовий аспект («Фінанси»). При цьому встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між цими стратегічними цілями шляхом розробки стратегічної карти ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», що передбачає побудову причинно-наслідкового ланцюга по принципу «знизу вгору» у наступній послідовності: персонал – бізнес-процеси – клієнти – фінанси.

Завершальним етапом розробки ЗСП є вибір показників та визначення їхніх цільових значень – критеріїв досягнення стратегії підприємства. Показники призначаються до кожної стратегічної цілі ЗСП ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», виходячи з доцільності використання таких показників при моніторингу та оцінці досягнення відповідних цілей. Основною вимогою до показників є їхня збалансованість, тобто наявність кількісних та якісних, фінансових та не фінансових, а також «вхідних» та «вихідних» показників. Цільові значення показників ЗСП встановлюються у прив'язці до закінчення горизонту стратегічного планування, тобто на 3 роки, а потім розбиваються за окремими відрізками періоду. Збалансована система показників є вихідною базою для розробки бюджетів підприємства, на основі якої здійснюється подальше впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ».

Окрім визначення стратегічних цілей підприємства та розробки ЗСП, впровадження процесно-орієнтованого бюджетування передбачає оптимізацію бізнес-процесів та коригування, в разі необхідності, організаційної структури підприємства. Як було виявлено в процесі характеристики підприємства як бази для формування системи процесно-орієнтованого бюджетування, ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» створено за принципами функціонального підходу до управління, однак на підприємстві сформовано систему процесного управління, яка є основою успішного функціонування системи менеджменту якості ISO 9001. Система процесного управління на підприємстві сформована за підходом на основі взаємопов'язаних процесів, який передбачає прив'язку бізнес-процесів до організаційної структури підприємства. Виходячи з цього, коригування організаційної структури ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» не передбачено.

Система процесного управління ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» є основою для формування системи процесно-орієнтованого бюджетування та побудови бюджетної структури підприємства шляхом виділення зон управлінської відповідальності. Розподіл та встановлення відповідальності здійснюється з врахуванням специфіки бізнес-процесів підприємства, вхідних ресурсів та результатів їх реалізації, а також їхнього впливу на кінцевий фінансовий результат підприємства. В результаті виділення зон управлінської відповідальності призначаються власники бізнес-процесів та формуються центри процесної відповідальності (ЦПВ), тобто структурні підрозділи підприємства, які здійснюють управління бізнес-процесами та відповідають за їхню ефективність. З метою забезпечення орієнтації центрів процесної відповідальності на досягнення стратегічних цілей ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» здійснюється розподіл та встановлення відповідальності керівників ЦПВ (власників бізнес-процесів) за показники ЗСП підприємства.

Як було виявлено в процесі визначення місця та ролі бюджету в процесно-орієнтованому бюджетуванні, операційний бюджет розробляється в рамках конкретного бізнес-процесу та дає кількісну і вартісну оцінку ресурсів,

які використовуються в процесі його реалізації. Вони є основою для фінансових бюджетів, які складаються в цілому по підприємству. В процесі розробки і складання бюджетів приймають участь всі структурні підрозділи підприємства, а координатором цього процесу виступає планово-економічний відділ. Так, кожний центр процесної відповідальності (ЦПВ) складає відповідний операційний бюджет, відповідає за його виконання та здійснює аналіз відхилень від запланованих показників. Фінансові бюджети підприємства, які включають в себе бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів та бюджет по балансовому листу, складаються планово-економічним відділом шляхом консолідації операційних бюджетів ЦПВ.

З метою встановлення та затвердження порядку складання, узгодження та коригування бюджетів, а також аналізу їх виконання необхідно розробити положення про бюджетування, яке включатиме механізм реалізації процесу бюджетування на підприємстві.

Виділяють три основні підходи до процесу бюджетування на підприємстві: «зверху-вниз», «знизу-вгору» та «знизу-вгору / зверху-вниз». Для здійснення бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» обрано підхід «знизу-вгору / зверху-вниз», тобто вище керівництво підприємства формує стратегію підприємства, визначає його стратегічні цілі, розробляє збалансовану систему показників, а також формулює загальні цілі підприємства на плановий період, у свою чергу, керівники центрів процесної відповідальності розробляють бюджети, спрямовані на досягнення встановлених цілей.

Схематично етапи реалізації процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» наведено на рис. 3.1.1.

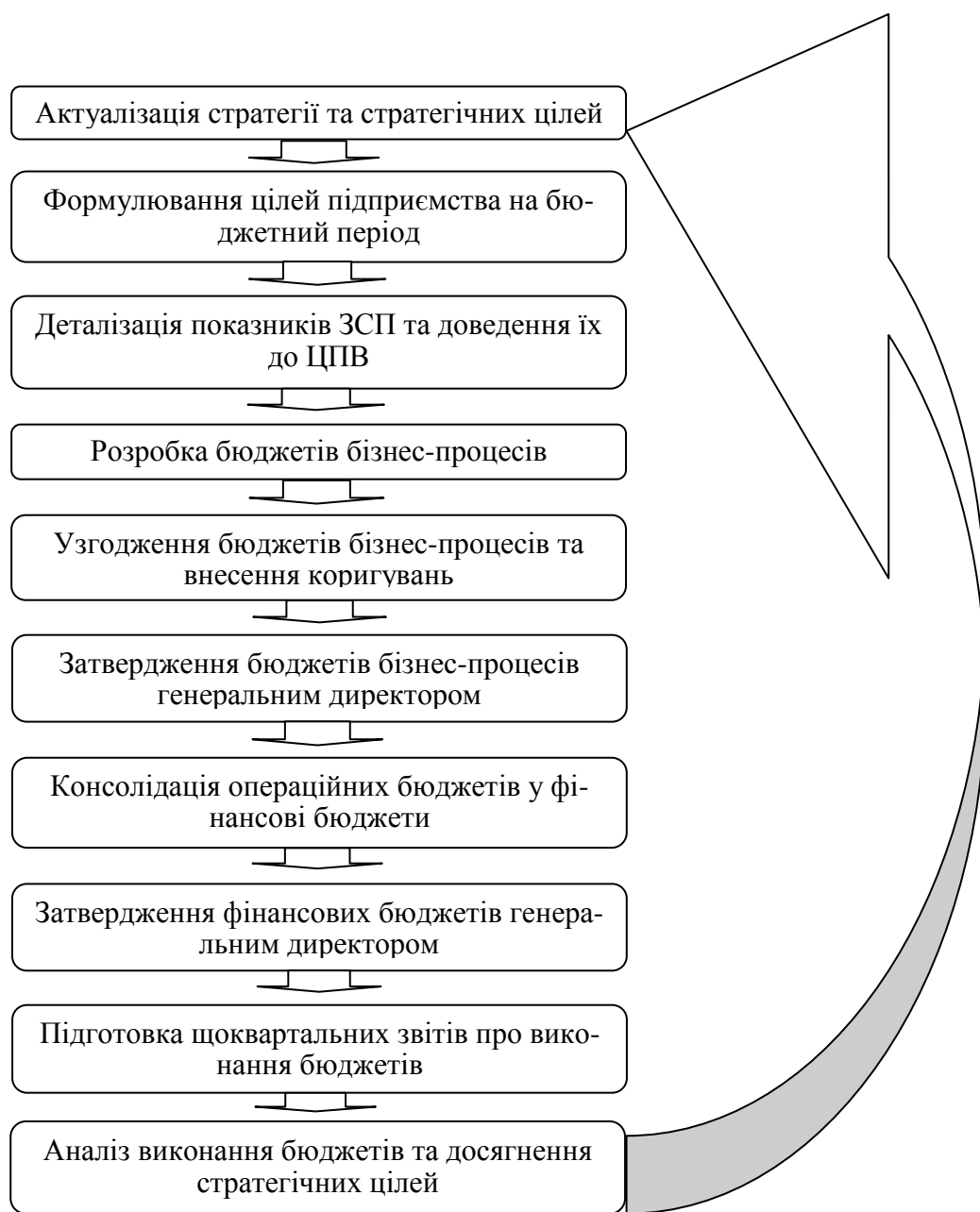


Рис. 3.1.1 Етапи реалізації процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Механізм процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» передбачає, що процес бюджетування на підприємстві розпочинається зі стратегічного аналізу, актуалізації стратегії та стратегічних цілей підприємства. На цьому етапі здійснюється також аналіз ринку та виявлення потреб споживачів, формулювання загальних цілей підприємства на

плановий період та коригування, в разі необхідності, збалансованої системи показників підприємства. Актуалізація стратегії та стратегічних цілей, а також постановка загальних цілей підприємства на плановий період здійснюється вищим керівництвом ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» за інформаційної підтримки з боку керівників функціональних підрозділів підприємства, у той час як вибір показників ЗСП, встановлення їхніх цільових значень та їх подальший перегляд та коригування здійснюється планово-економічним відділом підприємства. Далі показники ЗСП деталізуються та доводяться до центрів процесної відповідальності для подальшої розробки бюджетів.

Розробка операційних бюджетів розпочинається зі складання бюджету бізнес-процесу «Організація продажу кабелів та проводів», який є основою для розробки бюджетів бізнес-процесів «Виробництво кабелів та проводів, упаковка», «Формування цінової політики» та «Маркетинг». Бюджети бізнес-процесів «Матеріально-технічне забезпечення» та «Організація технологічного процесу» розробляються з врахуванням показників затверджених бюджетом бізнес-процесу «Виробництво кабелів та проводів, упаковка». Бюджети допоміжних процесів та процесів управління формуються з врахуванням бюджетів основних бізнес-процесів та розробляються паралельно з ними.

Розробка та формування бюджету бізнес-процесу передбачає визначення кінцевого результату, який необхідно досягнути внаслідок виконання такого процесу. Запланований кінцевий результат може визначатися збалансованою системою показників підприємства або бюджетами інших бізнес-процесів в залежності від виду процесу, для якого розробляється бюджет. Наступним кроком в розробці бюджету є визначення в рамках бізнес-процесу складу та обсягу субпроцесів, необхідних для досягнення кінцевого результату, а також визначення потреби в ресурсах, необхідних для виконання запланованих субпроцесів. Для формування бюджету бізнес-процесу здійснюється розрахунок вартості необхідних ресурсів за субпроцесами та подальше групування цих витрат за статтями витрат бізнесу-процесу.

Розроблені бюджети бізнес-процесів подаються до планово-економічного відділу ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» для їх перевірки та узгодження. На цьому етапі бюджети окремих бізнес-процесів коригуються та узгоджуються між собою та після внесення остаточних поправок затверджуються генеральним директором підприємства. Затверджені бюджети бізнес-процесів подаються до планово-економічного відділу для їх подальшої консолідації й розробки зведених фінансових бюджетів підприємства - бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів та бюджет по балансовому листу. Завершальним етапом процесу розробки бюджетів ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» є затвердження фінансових бюджетів генеральним директором та правлінням підприємства.

Контроль процесу бюджетування здійснюється планово-економічним відділом та вищим керівництвом підприємства на основі показників ЗСП та кінцевих результатів, які встановлюють центри процесної відповідальності на початковому етапі розробки бюджету. Так, раз на квартал керівники центрів процесної відповідальності подають звіт про виконання бюджету до планово-економічного відділу, де на основі інформації зі звітів ЦПВ формується загальний звіт про виконання операційних та фінансових бюджетів підприємства, наявність відхилень від запланованих показників та причини таких відхилень. Показники ЗСП та планові кінцеві результати ЦПВ залишаються незмінними протягом планового періоду і переглядаються тільки на початку наступного року. Наприкінці звітнього року проводиться аналіз досягнення запланованих кінцевих результатів за бізнес-процесами, а також досягнення стратегічних цілей підприємства на основі показників ЗСП. Результати такого аналізу є основою для прийняття рішення щодо актуалізації стратегії та стратегічних цілей підприємства, а також коригування збалансованої системи показників підприємства.

Заключним етапом впровадження процесно-орієнтованого бюджетування є автоматизація процесу бюджетування шляхом інтеграції системи бюджетування в існуючу комп'ютерну інформаційну систему. На цьому етапі

фахівцями інформаційно-обчислювального відділу підприємства буде розроблено програмний модуль, який дозволить формалізувати і довести до кожного структурного підрозділу стратегічні цілі підприємства, забезпечити взаємозв'язок різних аспектів господарської діяльності підприємства, а також знизити вірогідність допущення помилок в процесі планування та забезпечити більш відповідальний підхід фахівців до прийняття рішень.

Окрім цього, для ефективного виконання процедур планування, аналізу та контролю виконання бюджетів необхідно впорядкувати систему збору та обробки інформації. Для цього розробляються нові та коригуються існуючі форми внутрішньої управлінської звітності та способи розрахунку необхідних показників, чітко регламентуються обов'язки співробітників, які відповідають за підготовку необхідної інформації, а також визначаються строки та порядок введення даних в інформаційну систему та підготовки звітів.

Виходячи з вищенаведених організаційно-методичних заходів з впровадження процесно-орієнтованого бюджетування, побудовано графік Ганта (рис. 3.1.2), який містить основні етапи проекту з впровадження бюджетування на підприємстві та їхню тривалість.

Як видно з рис. 3.1.2, тривалість проекту із впровадження процесно-орієнтованого бюджетування складає 8 місяців за умови паралельного виконання деяких етапів. Реалізація проекту планується з лютого по вересень 2021 р., оскільки це час між аналізом результатів минулого року та початком розробки планів на наступний рік. Це дасть змогу здійснювати процесно-орієнтоване бюджетування вже в 2021 р. при плануванні діяльності на 2022 р., а перші результати реалізації проекту з впровадження будуть отримані наприкінці 2022 р.

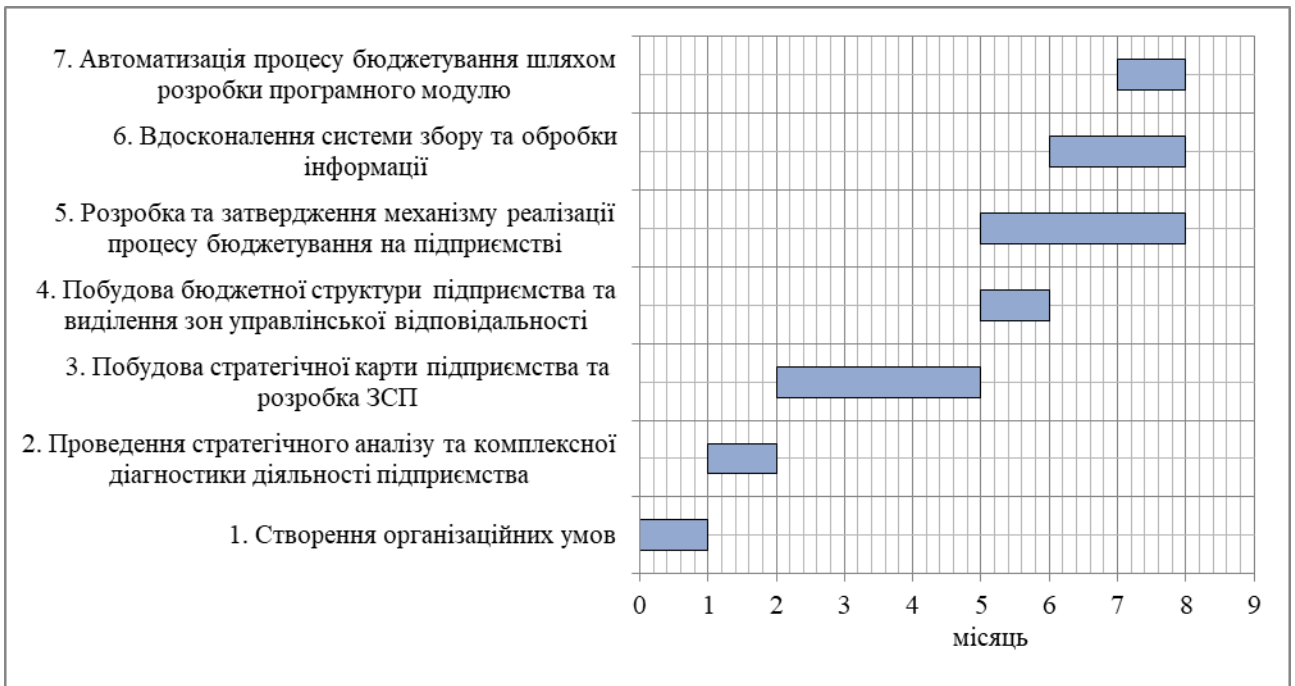


Рис. 3.1.2 Тривалість реалізації проекту із впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Таким чином, організаційно-методичні заходи з впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» передбачають здійснення повномасштабного комплексу заходів, що включають побудову стратегічної карти підприємства та розробку збалансованої системи показників, побудову бюджетної структури та розробку механізму реалізації процесу бюджетування на підприємстві, а також вдосконалення системи збору та обробки інформації та автоматизацію бюджетування.

3.2 Формування системи бюджетів з врахуванням принципів процесно-орієнтованого бюджетування

Організаційно-методичними заходами із впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» передбачено, що об'єктом бюджетування є бізнес-процеси підприємства, а стратегічна

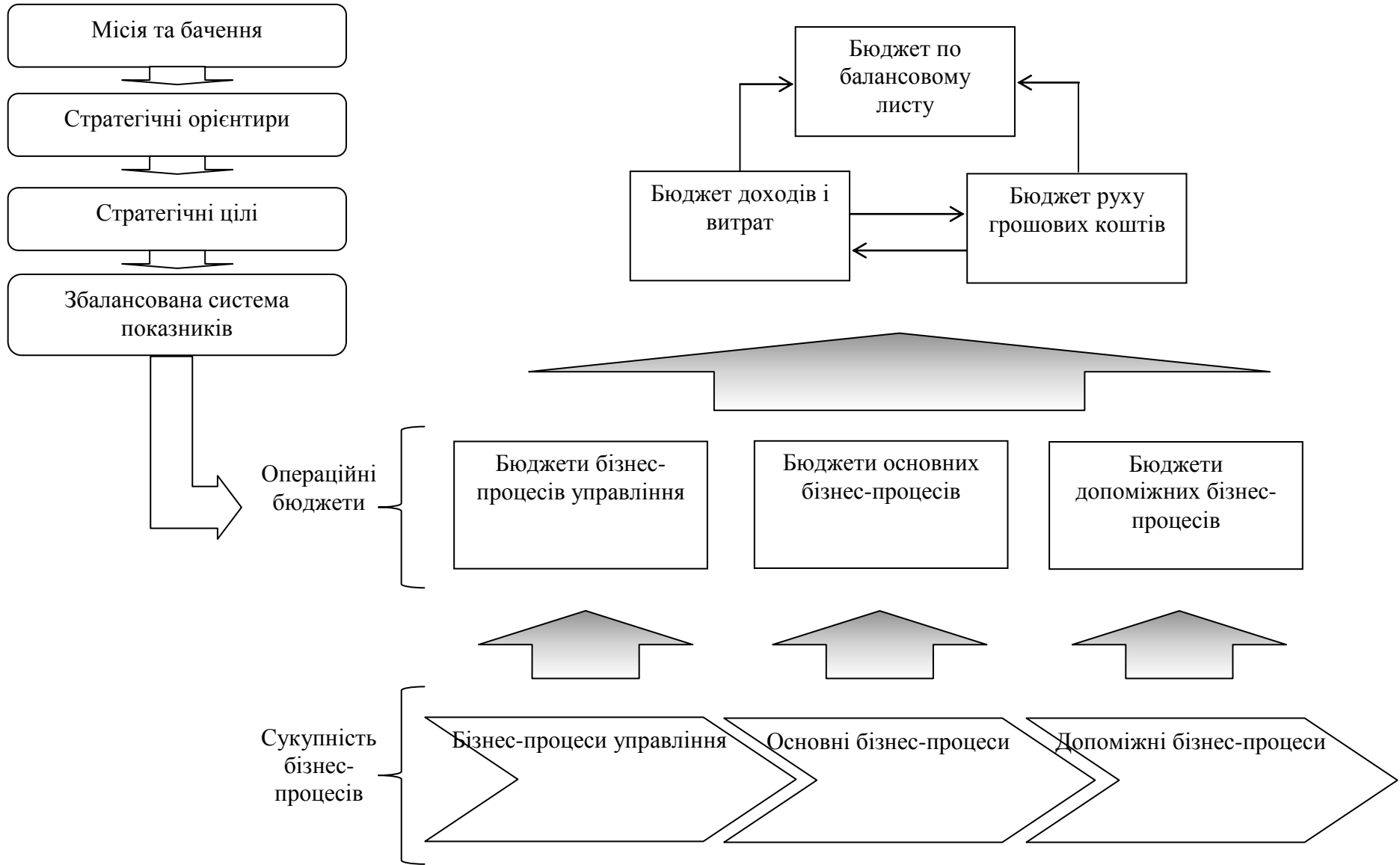


Рис. 3.2.1 Система процесно-орієнтованого бюджетування ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

орієнтація процесу бюджетування досягається за рахунок використання в межах процесно-орієнтованого бюджетування збалансованої системи показників. Виходячи з цього, в загальному вигляді систему процесно-орієнтованого бюджетування ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» можна представити на рис. 3.2.1.

Отже, як видно з рис. 3.2.1, ваговою складовою системи процесно-орієнтованого бюджетування підприємства є базові стратегічні орієнтири його розвитку, а також розроблена на їх основі збалансована система показників. Так, результати комплексної діагностики діяльності підприємства, а також аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів за методикою PEST та SWOT дали змогу визначити основні перспективи розвитку ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», серед яких закріплення іміджу підприємства як надійного постачальника якісної кабельної продукції, вихід на нові ринки збуту в Європі та світі та участь в масштабних інвестиційних проектах в Україні. При цьому аналіз стратегічного бачення, сформованого на підприємстві, не виявив протиріч між місією, баченням та виявленими перспективними напрямками. Це дало змогу сформуванати його стратегічні орієнтири, наведені на рис. 3.2.2.

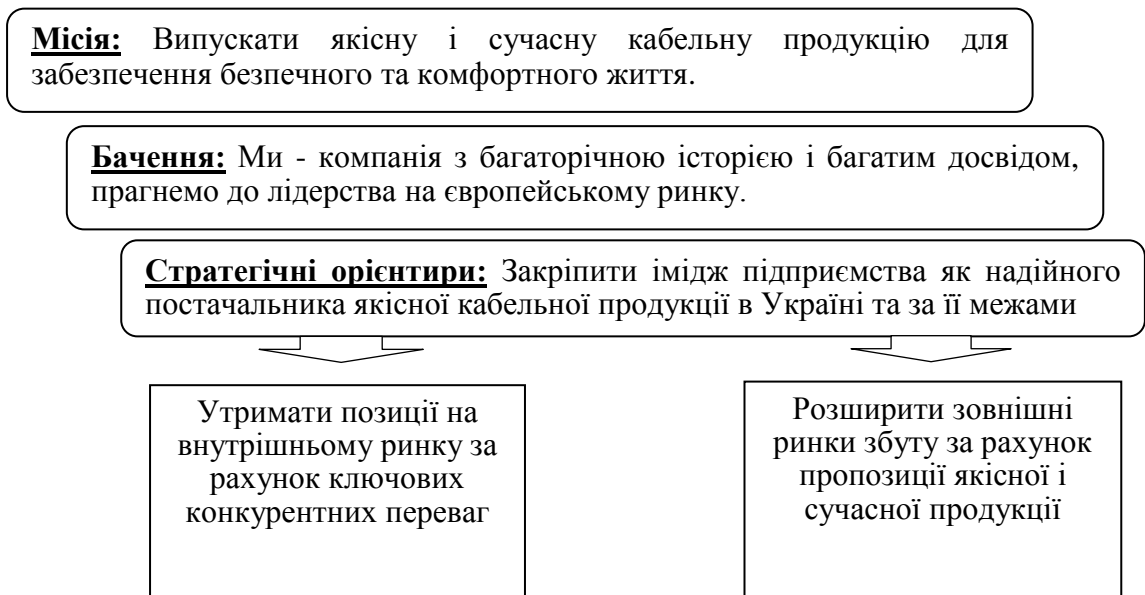


Рис. 3.2.2 Стратегічні орієнтири ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

На основі стратегічних орієнтирів ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» (рис. 3.2.2) з врахуванням результатів стратегічного аналізу підприємства побудовано стратегічну карту, яка містить стратегічні цілі підприємства за основними перспективами ЗСП та причинно-наслідкові зв'язки між ними.

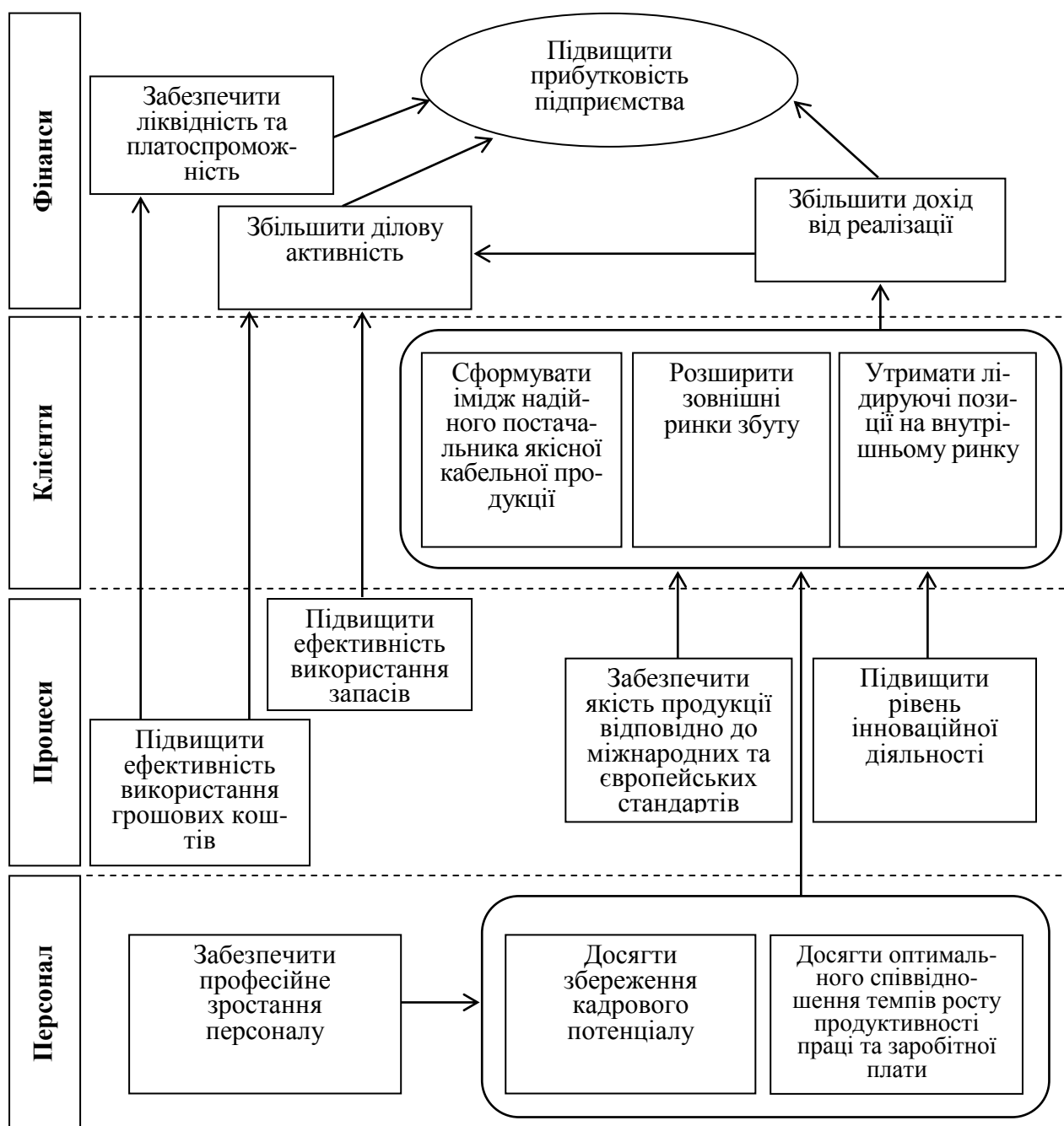


Рис. 3.2.3 Стратегічна карта ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Як видно зі стратегічної карти (рис. 3.2.3), основна ціль підприємства – підвищення прибутковості, оскільки, на нашу думку, це є основним

результатом діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Інші стратегічні цілі, починаючи з цілей перспективи «Персонал» і закінчуючи цілями в перспективі «Фінанси», направленні на досягнення основної мети.

З метою чіткого й однозначного вираження стратегічних цілей здійснено вибір показників ЗСП підприємства, перелік яких наведений в табл. 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

Показники ЗСП ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Стратегічна ціль	Показник	Формула розрахунку	Джерела інформації
1	2	3	4
Перспектива «Фінанси»			
Підвищити прибутковість	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	Ф.№2, р.2350 / Ф.№1, р.1495
	Рентабельність діяльності	Чистий прибуток / Чистий дохід	Ф.№2, р.2350 / Ф.№2, р. 2000
Збільшити дохід від реалізації	Чистий дохід від реалізації	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф.№2 р. 2000
Збільшити ділову активність	Тривалість обороту оборотних активів	365 (360)/ Оборотність оборотних активів	365 (360) * Ф.№1, р.1195 / Ф.№2, р.2000
Забезпечити ліквідність та платоспроможність	Коефіцієнт платоспроможності	Платіжні засоби / Поточні зобов'язання	(Ф.№1, рр.1103+1104+1110+1120+1125+1130+1135+1136+1155+1160+1165) / Ф.№1, р.1695
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	(Ф.№1, рр.1160+1165)/ Ф.№1, р.1695
Перспектива «Клієнти»			
Сформувати імідж надійного постачальника якісної кабельної продукції	Частка повторних продажів	Повторні продажі / Загальна кількість продажів	Внутрішня управлінська інформація про замовлення
Утримати лідируючі позиції на внутрішньому ринку	Частка ринку	Обсяг реалізації підприємства / Загальний обсяг реалізації на ринку	Внутрішня управлінська інформація відділу збуту
Розширити зовнішні ринки збуту	Частка експорту	Експорт / Обсяг реалізації	Внутрішня управлінська інформація відділу міжнародних зв'язків

Продовження табл. 3.2.1

1	2	3	4
Перспектива «Бізнес-процеси»			
Підвищити ефективність використання грошових коштів	Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	Чистий грошовий потік / (Витрачання з податків і зборів + Погашення позик + Сплата дивідендів)	Ф.№3 р. 3400 / (Ф.№3 рр. 3115+3350+3355)
Підвищити ефективність використання запасів	Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість продукції / Запаси	Ф.№2, (рр.2050+2130+2150+2180) / Ф.№1, р.1100
Забезпечити якість продукції	Коефіцієнт здачі готової продукції з першого випробування	Кількість продукції прийнятої з першого випробування / Кількість продукції	Внутрішня управлінська інформація планово-економічного відділу
Підвищити рівень інноваційної діяльності	Частка інноваційних проектів	Інноваційні проекти / Загальна кількість проектів	Внутрішня управлінська проектна інформація
Перспектива «Персонал»			
Досягти збереження кадрового потенціалу	Коефіцієнт плинності кадрів	(Кількість звільнених / Чисельність персоналу) * 100%	Внутрішня управлінська інформація відділу кадрів
Досягти оптимального співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати	Співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати	Темп росту продуктивності праці / Темп росту заробітної плати	Форма №1, Форма №2 фінансової звітності
Забезпечити професійне зростання персоналу	Середні витрати на навчання персоналу	Витрати на навчання персоналу / Чисельність працівників, що брали участь у навчанні	Внутрішня управлінська інформація відділу кадрів

Цільові значення показників наведених в табл. 3.2.1 встановлено у прив'язці до закінчення горизонту стратегічного планування, тобто на 3 роки. Так, збалансовану систему показників ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» наведено в табл. 3.2.2.

Таблиця 3.2.2

Збалансована система показників ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Стратегічна ціль	Показник	Од. вим.	Цільове значення
1	2	3	4
Перспектива «Фінанси»			
Підвищити прибутковість	Рентабельність власного капіталу	%	20,1
	Рентабельність діяльності	%	10,3

Продовження табл. 3.2.2

1	2	3	4
Збільшити дохід від реалізації	Чистий дохід від реалізації	млн. грн.	3482,8
Збільшити ділову активність	Тривалість обороту оборотних активів	дні	Зниження
Забезпечити ліквідність та платоспроможність	Коефіцієнт платоспроможності	коєф.	> 1
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	коєф.	> 0,2 - 0,3
Перспектива «Клієнти»			
Сформувати імідж надійного постачальника якісної кабельної продукції	Частка повторних продажів, %	%	95
Утримати лідируючі позиції на внутрішньому ринку	Частка ринку	%	35
Розширити зовнішні ринки збуту	Частка експорту	%	25
Перспектива «Бізнес-процеси»			
Підвищити ефективність використання грошових коштів	Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	коєф.	0,15
Підвищити ефективність використання запасів	Коефіцієнт оборотності запасів	коєф.	Збільшення
Забезпечити якість продукції	Коефіцієнт здачі готової продукції з першого випробування	%	99,8
Підвищити рівень інноваційної діяльності	Частка інноваційних проєктів	%	15%
Перспектива «Персонал»			
Досягти збереження кадрового потенціалу	Коефіцієнт плинності кадрів	%	0,5 - 0,7
Досягти оптимального співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати	Співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати	коєф.	> 1
Забезпечити професійне зростання персоналу	Середні витрати на навчання персоналу	грн./ ос.	Збільшити на 50%

Основою для формування системи бюджетів ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» з врахуванням принципів процесно-орієнтованого бюджетування є система процесного управління підприємства. Так, операційні бюджети розробляються в рамках конкретних бізнес-процесів та є основою для фінансових бюджетів, які складаються в цілому по підприємству. Систему бюджетів ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» наведено на рис. 3.2.4.



Рис. 3.2.4 Система бюджетів ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Таким чином, система процесно-орієнтованого управління ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» включає не тільки систему бюджетів, але й місію та бачення підприємства, його стратегічні цілі та збалансовану систему показників, завдяки чому забезпечується стратегічна орієнтація процесу бюджетування на підприємстві. У свою чергу, система бюджетів підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних бюджетів бізнес-процесів, на основі яких складаються фінансові бюджети, що дає змогу оцінити вплив кожного бізнес-процесу на загальні результати ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ».

3.3 Оцінка ефективності сформованої системи процесно-орієнтованого бюджетування

Як було визначено в процесі розгляду процесно-орієнтованого бюджетування як засобу підвищення ефективності управління підприємством, позитивний ефект від впровадження процесно-орієнтованого бюджетування полягає в підвищенні ефективності управління підприємством, досягненні ним конкурентної переваги за рахунок гнучкості, адаптивності та швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі, а також у формуванні системи управління, направленої на вдосконалення бізнес-процесів підприємства, створення вартості для клієнтів та максимізацію його прибутковості.

Систематизовані ефекти та результати формування системи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві, випробувані на прикладі багатьох компаній, представлені на рис. 3.3.1. Так, впровадження процесно-орієнтованого бюджетування дозволяє встановити контроль за виробничою, фінансовою та інвестиційною діяльністю підприємства, забезпечити досягнення стратегічних цілей та задач, та в підсумку підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити його прибутковість та конкурентоздатність.



Рис. 3.3.1 Ефекти і результати впровадження процесно-орієнтованого бюджетування [27, с. 48]

Система процесно-орієнтованого бюджетування ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» направлена на реалізацію стратегічних цілей за рахунок досягнення цільових значень індикаторів ЗСП підприємства, тому ступінь реалізації стратегічних цілей виступає критерієм ефективності сформованої на підприємстві системи бюджетування. Так, прогнозований ступінь досягнення

стратегічних цілей ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» в процесі реалізації процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві, наведений в табл. 3.3.1

Таблиця 3.3.1

Прогнозовані значення індикаторів ЗСП ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Стратегічна ціль	Показник	Од. вим.	Звітний період	Прогнозний період		
				1-й рік	2-й рік	3-й рік
1	2	3	4	5	6	7
Перспектива «Фінанси»						
Підвищити прибутковість	Рентабельність власного капіталу	%	13,7	16,6	18,3	20,1
	Рентабельність діяльності	%	7,4	8,7	9,5	10,3
Збільшити дохід від реалізації	Чистий дохід від реалізації	млн. грн.	2005,0	2515,9	2919,0	3482,8
Збільшити ділову активність	Тривалість обороту оборотних активів	дні	133	129	117	103
Забезпечити ліквідність та платоспроможність	Коефіцієнт платоспроможності	коєф.	2,150	2,151	2,177	2,212
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	коєф.	0,394	0,394	0,398	0,405
Перспектива «Клієнти»						
Сформувати імідж надійного постачальника якісної кабельної продукції	Частка повторних продажів, %	%	90	91	92	95
Утримати лідируючі позиції на внутрішньому ринку	Частка ринку	%	32	32	33	35
Розширити зовнішні ринки збуту	Частка експорту	%	12	16	20	25
Перспектива «Бізнес-процеси»						
Підвищити ефективність використання грошових коштів	Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	коєф.	0,09	0,11	0,12	0,15
Підвищити ефективність використання запасів	Коефіцієнт оборотності запасів	коєф.	3,57	3,99	4,40	4,96
Забезпечити якість продукції	Коефіцієнт здачі готової продукції з першого випробування	%	99,5	99,6	99,7	99,8
Підвищити рівень інноваційної діяльності	Частка інноваційних проектів	%	10	12%	14%	15%

Продовження табл. 3.3.1

1	2	3	4	5	6	7
Перспектива «Персонал»						
Досягти збереження кадрового потенціалу	Коефіцієнт плинності кадрів	%	8,5	0,7	0,6	0,5
Досягти оптимального співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати	Співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати	коэф.	0,82	1,005	1,009	1,01
Забезпечити професійне зростання персоналу	Середні витрати на навчання персоналу	грн./ос.	0,45	0,525	0,600	0,675

Як видно з табл. 3.3.1, прогнозується, що реалізація процесно-орієнтованого бюджетування дасть змогу досягнути цільові індикатори ЗСП підприємства, що сприятиме досягненню його стратегічних цілей за основними перспективами ЗСП, а також основної цілі підприємства – підвищення прибутковості.

Оскільки підвищення прибутковості підприємства є одночасно основною стратегічною ціллю ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» і одним з основних результатів формування системи процесно-орієнтованого бюджетування, з метою прогнозування фінансових результатів підприємства складено прогнозу форму звіту про фінансові результати підприємства, що передбачає представлення його майбутніх операцій у вигляді прогнозованих фінансових даних, зроблених з максимально можливою точністю [68, с. 46]. Прогнозований звіт про фінансові результати ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» наведений в табл. 3.3.2.

Таблиця 3.3.2

Прогнозований звіт про фінансові результати ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

1	Звітний період	Прогнозний період		
		1-й рік	2-й рік	3-й рік
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2 004 969	2 515 900	2 919 007	3 482 793
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1 681 981	2 089 173	2 407 172	2 848 853
Валовий прибуток, тис. грн.	322 988	426 727	511 836	633 939

Продовження табл. 3.3.2

1	2	3	4	5
Інші операційні доходи, тис. грн.	52 345	65 684	76 208	90 927
Адміністративні витрати, тис. грн.	95 830	112 924	125 590	142 569
Витрати на збут, тис. грн.	33 671	40 964	46 543	54 184
Інші операційні витрати, тис. грн.	40 891	51 311	59 533	71 031
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	204 941	287 211	356 378	457 082
Інші фінансові доходи, тис. грн.	326	326	326	326
Інші доходи, тис. грн.	6 702	6 702	6 702	6 702
Фінансові витрати, тис. грн.	8 401	8 401	8 401	8 401
Інші витрати, тис. грн.	17 411	17 411	17 411	17 411
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис. грн.	186 157	268 427	337 594	438 298
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	38 787	48 317	60 767	78 894
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	147 370	220 110	276 827	359 404

Отже, як видно з табл. 3.3.2, досягнення цільового значення чистого доходу від реалізації дасть змогу ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» збільшити обсяги реалізації до 3 482 793 тис. грн.. Не дивлячись на зростання операційних витрат у плановому періоді прибуток від операційної діяльності зросте до 457 082 тис. грн. У свою чергу, чистий прибуток збільшиться практично в 2,5 рази і складе 359 404 тис. грн., що на 212 034 тис. грн. більше за звітний період. Варто зазначити, що, оскільки реалізація процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві впливає в основному на операційну діяльність, то розрахунок планових фінансових результатів проводився, виходячи з припущення про стабільність інших доходів та витрат.

Зростання доходів та фінансових результатів у плановому періоді дозволить збільшити прибутковість підприємства, що вимірюється показниками рентабельності наведеними в табл. 3.3.3.

Таблиця 3.3.3

Прогнозовані показники прибутковості ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	Звітний період	Прогнозний період		
		1-й рік	2-й рік	3-й рік
1	2	3	4	5
Рентабельність капіталу (активів), %	10,9	13,3	16,1	20,1
Рентабельність власного капіталу, %	13,7	16,6	18,3	20,1

Продовження табл. 3.3.3

1	2	3	4	5
Рентабельність операційної діяльності, %	11,1	12,5	13,5	14,7
Рентабельність підприємства, %	7,8	9,5	10,4	11,4
Рентабельність діяльності, %	7,4	8,7	9,5	10,3

Як видно з табл. 3.3.3, протягом прогнозованого періоду всі показники прибутковості зростуть, що свідчить про досягнення підприємством основної цілі – підвищення прибутковості, що, в свою чергу, дає змогу стверджувати про ефективність сформованої на підприємстві системи процесно-орієнтованого бюджетування.

Оцінку впливу формування системи процесно-орієнтованого бюджетування на ефективність управління підприємством здійснено шляхом розрахунку показників, наведених в табл. 3.3.4.

Таблиця 3.3.4

Показники ефективності управління підприємством

Показник	Загальна формула розрахунку	Формула розрахунку за фінансовою звітністю
Показник ефективності управління	Чистий прибуток (збиток) / Адміністративні витрати	Ф.№2 р. 2350 (2355) / Ф.№2 р. 2130
Коефіцієнт витрат на управління	Адміністративні витрати / Загальні витрати	Ф.№2 р. 2130 / (Ф.№2, р.2050+р.2130+ р.2150+ р.2180+р.2250+ р.2255+р.2270)
Коефіцієнт витрат на управління на одиницю чистого доходу	Адміністративні витрати / Товарна продукція	Ф.№2 р. 2130 / Ф.№2,р.2000

Таблиця 3.3.5

Оцінка ефективності управління ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» в
прогнозному періоді

Показник	Звітний період	Прогнозний період		
		1-й рік	2-й рік	3-й рік
Показник ефективності управління	1,54	1,95	2,20	2,52
Коефіцієнт витрат на управління, грн./грн.	0,65	0,51	0,45	0,40
Коефіцієнт витрат на управління на одиницю чистого доходу, грн./грн.	0,048	0,045	0,043	0,041

Оцінка ефективності управління підприємством в прогностному періоді свідчить про її підвищення. Так, на кінець прогностного періоду ефективність управління ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» зросте до 2,52 у порівнянні з 1,54 у звітному періоді. Варто зазначити, що не дивлячись на зростання адміністративних витрат протягом прогнозованого періоду, коефіцієнт витрат на управління на одиницю чистого доходу скоротиться з 0,048 грн./грн. до 0,041 грн./грн., що може свідчити про підвищення ефективності управління підприємством.

Таким чином, оцінка ефективності сформованої на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» системи процесно-орієнтованого бюджетування свідчить про її ефективність, оскільки реалізація процесно-орієнтованого бюджетування дасть змогу досягнути стратегічні цілі підприємства шляхом виконання цільових установок збалансованої системи показників, а також забезпечить зростання прибутковості підприємства та підвищення ефективності управління.

3.4 Оцінка ефективності заходів з впровадження процесно-орієнтованого бюджетування

Для оцінки ефективності запропонованих заходів із впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» розраховано такі показники, як чиста приведена вартість (NPV), індекс доходності та період окупності.

Чисту приведену вартість (NPV) за проектом з впровадження процесно-орієнтованого бюджетування визначено за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{ЧГП_t}{(1+i)^t} = -IB + \sum_{t=0}^n \frac{ЧГП_t}{(1+i)^t}, \quad (3.4.1)$$

де NPV – сума чистої приведеної вартості;

$ЧГП_t$ – номінальна сума чистого грошового потоку за інвестиційним проектом в окремі інтервали часу його реалізації;

t – коефіцієнт дисконтування суми чистого грошового потоку за інвестиційним проектом, що розглядається (1...n);

i – ставка дисконту, обрана для даного інвестиційного проекту (у вигляді десяткового дробу).

Ставка дисконту розраховано за формулою Фішера:

$$i = d + r + r \cdot d, \quad (3.4.2)$$

де d – ставка за депозитами,

r – рівень інфляції в країні,

$r \cdot d$ – ризикова складова

Якщо показник чистої приведеної вартості більший за нуль, то проект може бути прийнято до реалізації і навпаки.

Загальна формула, за якою розраховано індекс доходності за інвестиційним проектом (PI), має такий вигляд:

$$PI = \frac{ЧГП}{ІВ}, \quad (3.4.3)$$

де PI – індекс доходності за інвестиційним проектом;

ЧГП – загальна сума дисконтованого чистого грошового потоку за інвестиційним проектом;

ІВ – загальна теперішня вартість інвестиційних витрат за проектом.

Критерій прийняття інвестиційних рішень на основі розрахованого індексу доходності однаковий для всіх типів інвестиційних проектів: якщо значення цього показника перевищує одиницю, інвестиційний проект може бути прийнято до реалізації, і навпаки, якщо його значення менше ніж одиниця або дорівнює одиниці, інвестиційний проект має бути відхилений.

Період окупності інвестицій (PP) характеризує обсяг часу, необхідний для повного повернення інвестиційних витрат, пов'язаних із реалізацією проекту.

Загальна формула, за якою розраховано період окупності інвестицій, має такий вигляд:

$$PP = \frac{IV}{ЧГП_r}, \quad (3.4.4)$$

де PP – період окупності інвестицій за проектом;

IV – загальна теперішня вартість інвестиційних витрат за проектом;

$ЧГП_r$ – середньорічна сума дисконтованого чистого грошового потоку за інвестиційним проектом.

Кожне підприємство самостійно визначає цільове значення періоду окупності для різних типів інвестиційних проектів, але за інших рівних умов період окупності інвестицій (PP) має прямувати до мінімуму.

Так, з метою оцінки ефективності проекту з впровадження процесно-орієнтованого управління розраховано ставку дисконту, виходячи із наступних даних [39]:

- 1) середня ставка за депозитом - 17,5% річних;
- 2) індекс інфляції (за 2019 рік) - 4,1%.

Таким чином, ставка дисконту дорівнює $0,175 + 0,041 + 0,175 * 0,041 = 0,223$ або 22,3%.

Витрати на реалізацію заходів із впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» включають витрати на заробітну плату учасників проектної команди із впровадження, а також програмістів підприємства, які здійснюють розробку програмного модулю для автоматизації процесу бюджетування. Сума капітальних витрат на проект складає 122,5 тис. грн.

В якості чистого грошового потоку по проекту приймається очікуваний приріст чистого прибутку, який ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» отримає від впровадження процесно-орієнтованого бюджетування. Оскільки запропоновані заходи носять організаційний характер, їхня реалізація впливає на кінцевий

фінансовий результат підприємства опосередковано, тому для розрахунку чистої приведеної вартості за проектом приймається припущення, що реалізація проекту із впровадження процесно-орієнтованого бюджетування забезпечить 0,5% загального приросту прибутку. Варто також зауважити, що, оскільки реалізація організаційних заходів із впровадження процесно-орієнтованого бюджетування запланована на 2021 р., а перший фінансовий результат від реалізації проекту очікується в 2022 р., загальний приріст прибутку в першому році реалізації проекту розраховано з припущення, що очікуваний прибуток підприємства в 2021 р. складе 170 тис. грн.

Розрахунок показників ефективності запропонованих заходів із впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» наведений в табл. 3.4.1.

Таблиця 3.4.1

Оцінка ефективності проекту з впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ»

Показник	Од. вим.	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	Усього
Інвестиції	тис. грн.	122,5				
Очікуваний приріст прибутку від реалізації проекту	тис. грн.		250,6	283,6	412,9	947,0
Коефіцієнт дисконтування	коєф.		0,818	0,669	0,547	
Дисконтований приріст прибутку	тис. грн.		204,9	189,6	225,7	620,2
Чиста приведена вартість (NPV)	тис. грн.					497,7
Індекс доходності (PI)	грн./грн.					5,06
Період окупності (PP)	років					0,59

Як видно із даних табл. 3.4.1, чиста приведена вартість заходів із впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» вище 0 та дорівнює 497,7 тис. грн. Не дивлячись на те, що розрахунок проведено на весь період стратегічного планування (3 роки), період окупності проекту складає 0,59 або близько 7 місяців, тобто доходність проекту очікується вже на першому році його реалізації.

Таким чином, виходячи з результатів оцінки ефективності проекту із впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД

ПІВДЕНКАБЕЛЬ» можна зробити висновок про доцільність та ефективність запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

Ефективність системи процесно-орієнтованого бюджетування багато в чому визначається якістю його впровадження та організації бюджетного процесу на підприємстві. Так, систематизація знань щодо організаційних аспектів формування системи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві дало можливість розробити організаційно-методичні заходи з впровадження процесно-орієнтованого бюджетування та механізм його реалізації на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», які передбачають здійснення повномасштабного комплексу заходів з побудови стратегічної карти підприємства та розробки ЗСП, побудови бюджетної структури та розробки механізму реалізації процесу бюджетування, а також вдосконалення системи збору та обробки інформації та автоматизації бюджетування. Реалізація проекту із впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві планується з лютого по вересень 2021 р. і триватиме 8 місяців.

Окрім цього, організаційно-методичними заходами із впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» передбачено, що об'єктом бюджетування є бізнес-процеси підприємства, а стратегічна орієнтація процесу бюджетування досягається за рахунок використання в межах процесно-орієнтованого бюджетування ЗСП. Виходячи з цього, сформовано систему процесно-орієнтованого бюджетування ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», яка включає не тільки систему бюджетів, але й місію та бачення підприємства, його стратегічні цілі та ЗСП, завдяки чому забезпечується стратегічна орієнтація процесу бюджетування на підприємстві.

Оскільки система процесно-орієнтованого бюджетування ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» направлена на реалізацію стратегічних цілей за рахунок досягнення цільових значень індикаторів ЗСП підприємства, ступінь реалізації

стратегічних цілей виступає критерієм ефективності сформованої на підприємстві системи бюджетування. Прогнозується, що реалізація процесно-орієнтованого бюджетування дасть змогу досягнути цільові індикатори ЗСП підприємства, що сприятиме досягненню його стратегічних цілей за основними перспективами ЗСП, а також основної цілі підприємства – підвищення прибутковості. Так, протягом прогнозованого періоду чистий прибуток підприємства збільшиться практично в 2,5 рази і складе 359 404 тис. грн., у свою чергу зростання доходів та фінансових результатів дозволить ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» збільшити прибутковість підприємства. Оцінка впливу формування системи процесно-орієнтованого бюджетування на ефективність управління свідчить про зростання показника ефективності управління до 2,52 у порівнянні з 1,54 у звітному періоді, що може свідчити про підвищення ефективності управління підприємством.

Оцінка ефективності запропонованих заходів із впровадження процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» свідчить про їхню доцільність та ефективність.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження на тему «Формування системи процесно-орієнтованого бюджетування з метою підвищення ефективності управління підприємством» розглядалися питання, що стосуються сутності, переваг та недоліків процесно-орієнтованого бюджетування, особливостей його впровадження на підприємстві, а також доцільності формування системи процесно-орієнтованого бюджетування з метою підвищення ефективності управління підприємством.

Так, в результаті дослідження виявлено, що позитивний ефект від впровадження процесно-орієнтованого бюджетування полягає в підвищенні ефективності управління підприємством, досягненні ним конкурентної переваги за рахунок гнучкості, адаптивності та швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі, а також у формуванні системи управління, направленої на вдосконалення бізнес-процесів підприємства, створення вартості для клієнтів та максимізацію його доданої економічної вартості. Однак, варто пам'ятати, що ефективність системи процесно-орієнтованого бюджетування в основному залежить від ефективності його впровадження, яке потребує здійснення повномасштабного комплексу заходів, що включають не тільки розробку системи бюджетування, а також оптимізацію бізнес-процесів та облікової системи підприємства, реалізацію проекту з впровадження автоматизованої інформаційної системи. Важливим аспектом при цьому залишається забезпечення взаємозв'язку системи бюджетування підприємства із його стратегічними цілями.

В рамках аналізу передумов формування системи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві здійснено стратегічний аналіз, комплексну діагностику діяльності підприємства та аналіз його бізнес-процесів. В результаті цього зроблено висновок, що вирішити та усунути проблемні аспекти ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», виявлені в ході аналізу, та в

підсумку підвищити ефективність управління підприємством, можливо шляхом формування та впровадження системи процесно-орієнтованого бюджетування.

Так, систематизація знань щодо організаційних аспектів формування системи процесно-орієнтованого бюджетування на підприємстві дало змогу розробити організаційно-методичні заходи з впровадження процесно-орієнтованого бюджетування та механізм його реалізації на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ», які передбачають здійснення комплексу заходів з побудови стратегічної карти підприємства та розробки ЗСП, побудови бюджетної структури та розробки механізму реалізації процесу бюджетування, а також вдосконалення системи збору та обробки інформації та автоматизації бюджетування. Окрім цього, сформовано систему процесно-орієнтованого бюджетування, яка включає не тільки систему бюджетів, але й місію та бачення підприємства, його стратегічні цілі та ЗСП, завдяки чому забезпечується стратегічна орієнтація процесу бюджетування на підприємстві.

Реалізація процесно-орієнтованого бюджетування на ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» дасть змогу досягнути цільові індикатори ЗСП підприємства, що сприятиме досягненню його стратегічних цілей за основними перспективами ЗСП, а також основної цілі підприємства – підвищення прибутковості. Так, протягом прогнозованого періоду чистий прибуток підприємства збільшиться практично в 2,5 рази і складе 359 404 тис. грн.. Показник ефективності управління ПАТ «ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» зросте до 2,52 у порівнянні з 1,54 у звітному періоді, що може свідчити про підвищення ефективності управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Argus. Argus White Paper: Covid-19 provokes sharp fall in global wire and cable demand in 2020 [Електронний ресурс] / Argus. – 2020. – Режим доступу: <https://www.argusmedia.com/-/media/Files/white-papers/covid-19-provokes-sharp-fall-in-global-wire-and-cable-demand-in-2020-042020.ashx>.
2. Fortune Business Insights. Wires and Cables Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis, By Voltage (Low Voltage, Medium Voltage, High Voltage, and Extra-High Voltage), By Installation (Overhead, Underground, and Submarine), By End-User (Construction, IT & Telecommunication, Power Transmission and Distribution, Oil & Gas, Aerospace & Defense, and Others), and Regional Forecast, 2020-2027 [Електронний ресурс] / Fortune Business Insights. – 2020. – Режим доступу: <https://www.fortunebusinessinsights.com/wires-and-cables-market-103322>.
3. Gielen D. REMAP 2030: Renewable energy prospects for Ukraine [Електронний ресурс] / D. Gielen, D. Saygin, N. Wagner. // International Renewable Energy Agency IRENA. – 2015. – С. 45. – Режим доступу: <https://www.irena.org/publications/2015/Apr/Renewable-Energy-Prospect-fo-ukraine>.
4. InnoVites. Wire & Cable Industry trends [Електронний ресурс] / InnoVites. – Режим доступу: <https://www.innovites.com/industry-profile/wire-cable-industry-trends>.
5. World Bank. Global Economic Prospects, January 2020: Slow Growth, Policy Challenges [Електронний ресурс] / World Bank // Washington, DC: World Bank. – 2020. – 306 с. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>.
6. World Bank. Global Economic Prospects, June 2020 [Електронний ресурс] / World Bank // Washington, DC: World Bank. – 2020. – 215 с. – Режим доступу: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33748>.

7. Беялов Т. Е. Фінансова стійкість підприємства та шляхи її зміцнення / Т. Е. Беялов, А. В. Олійник // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» [Електронний ресурс]. – 2016. – № 12(2). – С. 22–26. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2016_12%282%29__6.

8. Боровских И. В. Организационно-методические проблемы внедрения системы бюджетирования / И. В. Боровских // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – № 2 (42). – С. 13–15.

9. Брагіна О. С. Процесно-орієнтоване бюджетне управління підприємством: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. С. Брагіна. – Одеса, 2016. – 263 с.

10. Бримсон Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании : пер. с англ. / Дж. Бримсон, Дж. Антос. – М. : Вершина, 2007. – 336 с.

11. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; Пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 478 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)

12. Гордей О. Д. Бюджетування як основа стратегічного планування на підприємствах малого і середнього бізнесу в Україні / О. Д. Гордей, Н. Є. Довбуш // Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування [Електронний ресурс]. – 2019. – № 1 (87). – С. 190-196. – Режим доступу : <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/163420>.

13. Державна служба статистики України. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

14. Дідченко О. І. Економічна оцінка ефективності використання трудових ресурсів [Електронний ресурс] / О. І. Дідченко, М. М. Крецул. – 2014. – С. 185–192. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_185.pdf.

15. ДП "НЕК "Укренерго". План розвитку системи передачі на 2020-2029 роки [Електронний ресурс] / ДП "НЕК "Укренерго". – 2019. – С. 380. –

Режим доступу: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2019/11/Plan-rozvytku-systemy-peredachi-na-2020-2029-roky-.pdf>.

16. Дробишева О. О. Оцінка платоспроможності і фінансової стійкості у системі антикризового управління / О.О. Дробишева, Д.В. Чикулов // Інфраструктура ринку [Електронний ресурс]. — 2017. — № 3. — С. 89–92. — Режим доступу: http://market-infr.od.ua/journals/2017/3_2017_ukr/21.pdf.

17. Евменчик О. С. Процессно-ориентированное бюджетное планирование / О. С. Евменчик // Актуальные проблемы бизнес-образования: материалы науч.-практ. конф [Электронный ресурс]. — 2019. — С. 60—64. — Режим доступа : <https://elib.bsu.by/handle/123456789/219368>.

18. Евменчик О. С. Традиционное бюджетирование и процессно-ориентированный подход / О. С. Евменчик. // Банковская система: устойчивость и перспективы развития [Электронный ресурс]. — 2019. — С. 49–53. — Режим доступа : rep.polessu.by/bitstream/123456789/16696/1/11_Evmenchik_OS_Traditsionnoe_biu-dzhetirovanie%20i%20protsessno-orientirovannyi%20podkhod.pdf.

19. Єрґієва Л. Оцінка стану конкурентоспроможності підприємств кабельної промисловості України [Електронний ресурс] / Л. Єрґієва // Економічний аналіз. — 2012. — Т. 10(1). — С. 150-152. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10%281%29__33.

20. Закон України «Про Державний бюджет України на 2020 рік» від 04.10.2020 р. № 294-IX [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20#Text>.

21. Закон України «Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони» від 16.09.2014 № 1678-VII. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2>.

22. Золотарев В. М. Завод «Южкабель»: вехи пути (75 лет заводу «Южкабель») / В. М. Золотарев // Електротехніка і Електромеханіка

[Електронний ресурс]. – 2018. – №5. – С. 12–16. – Режим доступу: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/147954/02-Zolotaryov.pdf?sequence=1>

23. Іпполітова І. Я. Формування системи бюджетування на підприємстві на засадах системного підходу / І. Я. Іпполітова // Інфраструктура ринку [Електронний ресурс]. – 2016. – № 2. – С. 154–159. – Режим доступу : http://www.market-infr.od.ua/journals/2016/2_2016_ukr/32.pdf.

24. Камнева А. В. Упровадження збалансованої системи показників на промислових підприємствах в умовах сучасної ринкової економіки / А. В. Камнева, О. В. Суліма, А. В. Зеленков // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. [Електронний ресурс]. – Харків: ХДУХТ, 2015. – Вип.1(21). – С. 313–321. – Режим доступу: <http://elib.hduht.edu.ua/jspui/handle/123456789/847>.

25. Кобелева Т. О. Електротехнічна галузь України: сучасний стан та перспективи розвитку / Т. О. Кобелева // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ „ХПІ, 2011. – № 26. – С. 34–44.

26. Козлова А. М. Бюджетирование на предприятии: традиционный и современный подходы к построению системы бюджетирования / А.М. Козлова // V Международная научно-практическая конференция «Научное и образовательное пространство: перспективы развития» [Электронный ресурс]. – 2017. – С. 1—6. – Режим доступа: https://interactive-plus.ru/ru/article/130187/discussion_platform.

27. Корнева О. В. Формирование процессно-ориентированного бюджетирования на береговых рыбоперерабатывающих предприятиях (на примере калининградской области): дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / О. В. Корнева. – Санкт-Петербург, 2016. – 195 с.

28. Кочура В. С. Бюджетування як напрямок удосконалення системи планування та управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / В. С. Кочура. – 2018. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/133.pdf>.

29. Криворучко О. М. Етапи впровадження процесного підходу до управління підприємствами / О. М. Криворучко, Ю. О. Сукач. // Економіка транспортного комплексу. – 2014. – №24. – С. 5–20.

30. Куліш Д. В. Методичні аспекти бюджетування / Д. В. Куліш // Чернігівський науковий часопис. Серія 1 : Економіка і управління [Електронний ресурс]. – 2015. – № 1. – С. 104–111. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2015_1_18.

31. Кунченко М. О. Управління інформаційними потоками в системі бюджетування підприємств торгівлі / М. О. Кунченко // Бізнес Інформ [Електронний ресурс]. – 2015. – № 9. – С. 195–200. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_9_31.

32. Макаренко С. М. Бізнес-планування: Навчально-методичний посібник / С. М. Макаренко, Н. М. Олійник. – Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. – 224 с.

33. Марченко О. І. Бюджетування у системі фінансового планування на підприємстві: стан, перспективи розвитку / О. І. Марченко, Г. Б. Погріщук // Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки [Електронний ресурс]. – 2013. – Вип. 2. – С. 49–57. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2013_2_8.

34. Маслова А. Ю. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління діяльністю банку / А. Ю. Маслова, О. М. Мусієнко, Р. Г. Мягкий // Бізнес Інформ [Електронний ресурс]. – 2014. – № 11. – С. 263–268. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_46.

35. Мещанов В. Г. Мироя кабельная промышленность. Основные тенденции дальнейшего развития [Электронный ресурс] / В. Г. Мещанов. //

Кабели и провода. – 2018. – №6. – С. 7–13. – Режим доступа: http://www.kp-info.ru/images/File/2018%20issue/6/2018%206%207_13.pdf.

36. Мещанов Г. И. Мировой кабельный рынок и его развитие [Электронный ресурс] / Г. И. Мещанов. – 2016. – С. 4-9. – Режим доступа: http://www.kp-info.ru/images/File/2016%20issue/5/2016%205%204_9.pdf.

37. Михайленко О. В. Розробка, впровадження та автоматизація процесу бюджетування на підприємстві / О. В. Михайленко, К. В. Свірідкіна // Проблеми системного підходу в економіці [Електронний ресурс]. – 2019. – Вип. 3(71). – С. 240–246. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_3\(1\)__36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_3(1)__36).

38. Мілаш І. В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства / І. В. Мілаш, А. В. Красноусов // Бізнес Інформ [Електронний ресурс]. – 2014. – №4. – С. 245–250. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_4_43.

39. Мінфін. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Мінфін – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/>.

40. Науменко Р. П. Забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Р. П. Науменко. – Суми, 2014. – 20 с.

41. Овсяк Н. В. Особливості побудови системи бюджетування на сучасних підприємствах / Н. В. Овсяк, О. С. Моторна // Молодий вчений [Електронний ресурс]. – 2016. – Вип. № 12(40). – С. 900–903. – Режим доступу: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2016/12.1/210.pdf>.

42. Олександренко І. В. Діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства / І. В. Олександренко // Актуальні проблеми економіки [Електронний ресурс]. – 2014. – № 6. – С. 419–426. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_6_52.

43. Пар'єва О. О. Методики бюджетування інноваційної діяльності підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід / О. О. Пар'єва // Бізнес Інформ [Електронний ресурс]. – 2016. – № 10. – С. 266–270. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_10_41.

44. Поліщук С. В. Сутнісний аспект та аналіз підходів до організації бюджетування / С. В. Поліщук // Інноваційна економіка [Електронний ресурс]. – 2013. – № 8. – С. 331-338. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_8_74.

45. Польова Т. В. Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПрАТ «Бондарівське» / Т. В. Польова, Ю. В. Кравцова // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – 2018. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6584>.

46. Посилкіна О. В. Обґрунтування теоретичних засад запровадження процесного бюджетування на фармацевтичних підприємствах / О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко // Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики : матеріали VI наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 25-26 жовт. 2018 р. [Електронний ресурс]. – 2018. – С. 54–58. – Режим доступу : <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/18109>.

47. Репин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В. Репин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 320 с.

48. Ростехнологии. Основные определения по кабельно-проводниковой продукции [Электронный ресурс] / Ростехнологии – Режим доступа: <http://rostech.info/osnovnyie-opredeleniya-po-kabelno-provodnikovoy-produktsii>.

49. Рубан Л. О. Методичні аспекти аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві / Л. О. Рубан, І. А. Федоренко // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 24 (1246). – С. 103–106.

50. Рыбаков М. Ю. Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум / М. Ю. Рыбаков // Издательство Михаила Рыбакова. – 2016. – 392 с. – (Серия «Порядок в бизнесе»).

51. Сайт асоціації «Укрелектрокабель» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrelektrokabel.info/about/8-sayti-zavodv.html>
52. Сайт компанії ПАТ« ЗАВОД ПІВДЕНКАБЕЛЬ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.yuzhcable.info/>
53. Сайт Лондонської біржі металів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.lme.com/>.
54. Салахова Э. К. Управленческий учёт в торговле: процессно-ориентированный подход / Э. К. Салахова // Вестн. Перм. ун-та. Сер.: Экономика [Электронный ресурс]. – 2016. – № 1 (28). – С. 185–194. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-uchyot-v-torgovle-protssessno-orientirovannuyu-podhod>.
55. Семенова В. Г. Напрямки ефективного розвитку підприємств кабельної промисловості / В. Г. Семенова // Технологический аудит и резервы производства [Электронный ресурс]. – 2015. – № 2(6). – С. 54–57. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_2%286%29__11.
56. Ситник Г. В. Концепція фінансового планування на підприємстві на основі процесно-орієнтованого підходу / Г. В. Ситник // Бізнес Інформ [Електронний ресурс]. – 2013. – № 3. – С. 262–270. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-3_0-pages-262_270.pdf.
57. Ситник Г. В. Сучасні концепції бюджетування / Г. В. Ситник // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Реформування економіки України: ефективне виробництво, конкурентні регіони, макроекономічна рівновага» [Електронний ресурс]. – 2014. – С. 21–24. – Режим доступу: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/148133/21-24.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
58. Спільник І. Грошові потоки підприємства: комплексний аналіз за даними фінансової звітності / І. Спільник, О. Загородна // Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації : міжнар. зб. наук. пр. – 2017. – Вип. 1–2. – С. 67–85.

59. Стец І. І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства / І. І. Стец // Економіка та управління підприємствами [Електронний ресурс]. – 2018. – Вип. 23. – С. 161–167. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf

60. Стец І. І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства / І. І. Стец // Економіка та управління підприємствами [Електронний ресурс]. – 2018. – Вип. 23. – С. 161–167. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf.

61. Столяров Г. П. Теоритичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві / Г. П. Столяров, Р. П. Пенова // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті [Електронний ресурс]. – 2016. – Вип. 4 (57). – С. 84–94. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2016_4_9.

62. Тимчишин-Чемерис Ю. В. Поняття ділової активності підприємства та напрями її підвищення / Ю. В. Тимчишин-Чемерис, С. І. Гвоздь // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» [Електронний ресурс]. – 2017. – № 7. – С. 161–164. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_7_40.

63. Точилкина А. Э. Традиционное и альтернативное бюджетирование на предприятиях / А. Э. Точилкина // Оригинальные исследования [Электронный ресурс]. – 2019. – № 7. – С. 47–52. – Режим доступа : <https://ores.su/ru/journals/oris-jrn/2019-oris-7-2019/a229784>.

64. Тупкало В. М. Методичний підхід до реалізації процесно – орієнтованого бюджетування / В. М. Тупкало, С. В. Тупкало // Економіка. Менеджмент. Бізнес: зб. наук. пр [Електронний ресурс]. – 2014. – № 1(9). – С. 5 – 16. – Режим доступу : <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/122>.

65. УКРАЇНА 2019-2020: ШИРОКІ МОЖЛИВОСТІ, СУПЕРЕЧЛИВІ РЕЗУЛЬТАТИ (аналітичні оцінки) [Електронний ресурс] / [Ю. Якименко, А.

Биченко, М. Білявський та ін.]. // Razumkov centre. – 2019. – С. 264. – Режим доступу: https://razumkov.org.ua/uploads/other/2020-PIDSUMKI-UKR_ENG.pdf.

66. Федоренко І. А. Бюджетування як інструмент системи фінансового планування промислових підприємств / І. А. Федоренко, Д. С. Зась // Бізнес Інформ [Електронний ресурс]. – 2018. – № 2. – С. 247–252. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_2_36.

67. Федорченко О. Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві / О. Є. Федорченко // Економіка та держава [Електронний ресурс]. – 2015. – № 11. – С. 37–39. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_11_11.

68. Феррис Кеннет Оценка стоимости компании: как избежать ошибок при приобретении : Пер. с англ. / Кеннет Феррис, Барбара Пешеро Пети – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 256 с.: ил. – Парал. тит. англ.

69. Фісуненко П. А. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством / П. А. Фісуненко, А. А. Сорока // Молодий вчений [Електронний ресурс]. – 2016. – № 5. – С. 178–181. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_5_48.

70. Фролова Л. В. Необхідність упровадження процесно-орієнтованого підходу як механізму вдосконалення бюджетного управління / Л. В. Фролова, О. С. Брагіна // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2016. – №3. – С. 89–97.

71. Чаюн І. О. Проблеми формування системи бюджетування діяльності підприємства / І. О. Чаюн, В. Ф. Серебринський // Економіка і суспільство [Електронний ресурс]. – 2017. – № 9. – С. 705–711. – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/120.pdf.

72. Черничко Т. В. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємств України / Т. В. Черничко, Є. І. Кізман // Економіка і суспільство [Електронний ресурс]. – 2016. – №5. – С. 400–404. – Режим доступу: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/handle/123456789/2827?locale=ru>.

73. Шаповал Е. Обзор рынка кабеля и провода (КПП) [Электронный ресурс] / Е. Шаповал // АгроСтрой. – 2016. – Режим доступа: https://agrobuiding.com/engineering-systems/electricity/cable_wire/obzor-rynka-kabelya-i-provoda-kpp.

74. Щербина В. В. Формування процесно-орієнтованого бюджетування на підприємствах портової галузі / В. В. Щербина, В. В. Задорожнюк // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті [Електронний ресурс]. – 2019. – Вип. 1. – С. 94–106. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2019_1_9.

75. Ювженко Н. М. Традиційні та сучасні методи бюджетування: переваги і недоліки / Н. М. Ювженко // Бізнес Інформ [Електронний ресурс]. – 2018. – № 7. – С. 239–245. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_7_36.

76. Южкабель. Объединяем профессионалов [Электронный ресурс] / Южкабель. – 2019. – Режим доступа: <https://yuzhcable.com.ua/wp-content/uploads/2018/04/YUZHicable-2018-ru.pdf>.