

• ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ
УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

УДК 351. 334.021

КРУЧИНЕНКО Вікторія Анатоліївна

ДИСЕРТАЦІЯ

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 25.00.02 – механізми державного управління

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В.А. Кручиненко

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор Заслужений діяч науки і техніки України Кирилов Юрій Євгенович

Харків 2023

АНОТАЦІЯ

Кручиненко В.А. Фінансовий механізм державного регулювання розвитку підприємства.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Національний університет цивільного захисту України. – Харків, 2023.

У дослідженні запропоновано розв'язання актуальної проблеми з обґрунтування теоретичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення фінансового механізму державного регулювання розвитку підприємства.

При реалізації мети дослідження було вирішено наступні завдання, а саме: охарактеризовано особливості державного регулювання підприємствами в умовах конкурентного середовища, та визначено методичні засади фінансового механізму державного регулювання підприємств; оцінено впровадження фінансового механізму в системі бюджетування підприємств і проведено комплексний аналіз впливу фінансового механізму на підсистеми управління підприємством. Окреслено шляхи розвитку бюджетування фінансового механізму державного регулювання розвитку підприємства та обґрунтовано на основі системного аналізу, стратегічні напрями моделювання фінансового механізму державного регулювання підприємствами.

Об'єктом дослідження виступає державне регулювання розвитку підприємства, а предметом дослідження є фінансовий механізм державного регулювання розвитку підприємства.

Для досягнення зазначеної вище мети дослідження і вирішення поставлених завдань використовувалися загальні та спеціальні методи наукового пізнання. Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові принципи дослідження і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної і споріднених з ними наук. В основу методології дослідження було покладено системний підхід,

методологічна специфіка якого визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття теоретично-практичної сутності комплексу складників механізмів державного регулювання, що забезпечать інноваційний фінансовий розвиток підприємств.

Використано низку наукових методів, зокрема: гіпотетико-дедуктивний метод формування методології проведеного дослідження, який дав змогу сформулювати гіпотезу дослідження, побудувати організаційну структуру державного регулювання підприємством, яку доповнено інноваційною складовою структурного елементу для забезпечення розвитку суб'єкта господарювання за сучасним принципом.

Структурно-функціональний аналіз, допоміг здійснити дослідження інструментів аналітичної оцінки фінансового потенціалу суб'єктів господарювання; ряд порівняльних методів, що надали можливість - ідентифікувати сукупність факторів, які становлять вплив на фінансовий механізм діяльності підприємств; статистичний метод, що дав змогу оцінити ефективність фінансового механізму державного регулювання розвитку підприємства; прогностичний метод, за допомогою якого визначено підходи до формування фінансового механізму державного регулювання розвитку підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, що складають правову базу діяльності підприємств, інструктивні матеріали з питань інноваційної діяльності, офіційні матеріали Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, монографії, наукові статті та інші публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників, узагальнені дані фінансової та статистичної звітності підприємств, матеріали вітчизняних та міжнародних науково-практичних конференцій, власні дослідження, спостереження та розрахунки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні наукового завдання щодо розвитку теоретичних засад та обґрунтування науково-прикладних рекомендацій з удосконалення фінансового механізму

державного регулювання розвитку підприємства.

Так нами вперше обгрунтовано на основі системного аналізу, стратегічні напрями моделювання фінансового механізму державного регулювання підприємствами в умовах трансформаційної економіки, як інтегровану систему аналізу і планування фінансових ресурсів, що дозволяє встановити поточний і оперативний контроль, створити реальні умови для вироблення ефективного фінансового механізму державного регулювання з метою досягнення намічених результатів.

В ході дослідження удосконалено: методичні засади забезпечення процесу впровадження фінансового механізму державного регулювання підприємств, з урахуванням зовнішніх умов, на основі інтеграції і багатокритерійної оптимізації основних характеристик його стійкості і формування нових інформаційних технологій та вдосконалення знань працівників фінансових служб, з метою підтримки раціонального процесу функціонування підприємства, а також модель бюджетування діяльності промислового підприємства, та взаємозалежність, що враховує ієрархію фінансового планування, та відрізняється можливістю адаптувати існуючу організаційну структуру для реалізації процедур бюджетування фінансового механізму державного регулювання.

В дисертації дістали подальшого розвитку: експрес-діагности фінансового механізму бюджетування організації, що включає наступні етапи: визначення основних видів діяльності економічного суб'єкта; дослідження зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на формування і функціонування системи бюджетування; аналіз фактичних і планованих джерел фінансування; оцінка організаційної і фінансової структури; виявлення особливостей стратегії підприємства, що впливають на систему бюджетування; вивчення і оцінка структури бюджетів, їх взаємозв'язків; оцінка загальної схеми планування, контролю і аналізу бюджетів; та підсистеми управління фінансового механізму державного регулювання підприємством, як основні етапи побудови системи бюджетного процесу

організації за стадіями його розробки, впровадження і функціонування, що дозволяють з найбільшою точністю і в найкоротші терміни отримувати варіанти майбутньої діяльності в цілях вибору найбільш оптимального.

Таким чином, у дослідженні запропоновано розв'язання актуальної проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій, щодо удосконалення фінансового механізму державного регулювання розвитку підприємства. Результати проведених досліджень уможливають отримання обґрунтованих висновків.

Ключові слова: фінансовий механізм бюджетування організації, державне регулювання, фінансовий механізм державного регулювання підприємствами, механізми державного регулювання, методологія застосування фінансового механізму державного регулювання підприємствами.

ABSTRACT

Kruchynenko V.A. Financial mechanism of state regulation of the enterprise development.

Thesis for the scientific degree of a candidate of science in public administration, speciality 25.00.02 – mechanisms of public administration. – National University of Civil Defence of Ukraine. – Kharkiv, 2022.

A solution of the current problem of substantiating the theoretical foundations and development of practical recommendations for improving the financial mechanism of state regulation of the enterprise development.

To achieve the purpose of the study, the following tasks have been solved, namely: the features of state regulation of enterprises in a competitive environment have been characterized, the methodological principles of the financial mechanism of state regulation of enterprises have been determined; the introduction of the financial mechanism in the system of enterprise budgeting has been estimated and

the complex analysis of the financial mechanism influence on subsystems of enterprise management has been carried out. The ways of budgeting development of the financial mechanism of state regulation of an enterprise have been outlined and the strategic directions of the financial mechanism modeling of state regulation by enterprises have been substantiated on the basis of the system analysis.

The object of the study is the state regulation of the enterprise development, and the subject of the study is the financial mechanism of state regulation of the enterprise development.

General and special methods of scientific cognition have been used to achieve the above-mentioned purpose of research and solving the set tasks. The methodological basis of the work are general scientific principles of research and special methods based on modern scientific principles of management, economics and related sciences. The research methodology is based on a systematic approach, the methodological specificity of which is determined by focusing the research on the disclosure of the theoretical and practical essence of a set of components of state regulation mechanisms that will ensure innovative financial development of enterprises.

A number of scientific methods have been used, in particular: hypothetical-deductive method to form the methodology of the study which has permitted to define a research hypothesis, to build an organizational structure of state regulation of the enterprise, supplemented by an innovative component of the structural element to ensure modern business development.

Structural and functional analysis which has helped to study the tools of analytical assessment of the financial potential of economic entities; a number of comparative methods that have provided an opportunity to identify a set of factors that affect the financial mechanism of enterprises; statistical method that has permitted to assess the effectiveness of the financial mechanism of state regulation of the enterprise development; prognostic method which has determined the approaches to the financial mechanism formation of state regulation of the enterprise development.

The information base of the research consists of the legal and regulatory acts, that constitute the legal framework of enterprises, instructional materials on innovation, official materials of the Ministry of Finance of Ukraine, the State Statistics Service of Ukraine, monographs, scientific papers and other publications of domestic and foreign researchers, generalized data of financial and statistical reporting of enterprises, materials of domestic and international scientific and practical conferences, private research, observations and calculations.

The scientific novelty of the obtained results lies in solving the scientific problem of developing theoretical principles and substantiation of scientific and applied recommendations for improving the financial mechanism of state regulation of the enterprise development.

Thus, on the basis of system analysis, strategic directions of modeling the financial mechanism of state regulation by enterprises in a transformational economy as an integrated system of analysis and planning of financial resources, which allows to establish current and operational control in order to achieve the intended results have been substantiated for the first time.

In the process of research it has been improved: methodological principles of ensuring the process of implementing the financial mechanism of state regulation of enterprises accounting for external conditions, based on integration and multi-criteria optimization of the main characteristics of its stability and the formation of new information technologies and improving knowledge of financial services as well as the model of budgeting the industrial enterprises, and interdependence, which considers the hierarchy of financial planning and is able to adapt the existing organizational structure for the implementation of budgeting procedures for the financial mechanism of state regulation.

It has been further developed: express diagnostics of the financial mechanism of the organization budgeting which includes the following stages: definition of the main activities of the economic entity; the research of external and internal factors influencing the formation and functioning of the budgeting system; analysis of actual and planned sources of funding; assessment of organizational and financial structure;

identifying features of the company's strategy that affect the budgeting system; study and evaluation of the structure of budgets, their relationships; assessment of the general scheme of planning, control and analysis of budgets; management subsystems of the financial mechanism of state regulation of the enterprise as the main stages of building a system of budgetary process of the organization at the stages of its development, implementation and operation allowing with the most accuracy and in the shortest possible time get options for future activities in order to choose the most optimal one.

Thus, the research proposes a solution of a topical problem of substantiation of the theoretical foundations and development of the practical recommendations for improving the financial mechanism of state regulation of the enterprise development. The results of the research make it possible to obtain reasonable conclusions.

Key words: financial mechanism of budgeting an organization, state regulation, financial mechanism of state regulation of enterprises, mechanisms of state regulation, methodology of application of financial mechanism of state regulation of enterprises.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:

1. Кручиненко В.А. "Фінансовий механізм державної підтримки розвитку малого підприємництва" Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. Випуск 1(8)2018. ст 522-530. Режим доступу:

<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/14247/1/Kruchynenko118.pdf>

2. Кручиненко В.А. "Фінансовий механізм інноваційної діяльності як чинник державного регулювання розвитку підприємств" Вісник НУЦЗ

України. Серія: Державне управління. Випуск 2(9)2018. ст 552-558. Режим доступу:

<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/14248/1/Kruchynenko218.pdf>

3. Кручиненко В.А. "Фінансовий механізм державної підтримки малого і середнього підприємництва в Україні" Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. Випуск 1(10)2019. ст 409-414. Режим доступу:

<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13713/1/%d0%9a%d1%80%d1%83%d1%87%d0%b8%d0%bd%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be119.pdf>

4. Кручиненко В.А. "Фінансовий механізм державного регулювання розвитку підприємства в умовах ринкової економіки" Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. Випуск 2(11)2019. ст 510-517. Режим доступу:

<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13715/1/Kruchynenko219.pdf>

5. Кручиненко В.А. "Стимулююче фінансування інноваційної діяльності" Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. Випуск 1(14)2021. ст 381-387. Режим доступу:

<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13716/1/Kruchynenko121.pdf>

6. Кручиненко В.А. "Echanism of state regulationof financial security of an industrial enterprise" East Journal of Security Studies. Volume 6, Issue 1 2020. ст 217-226. Режим доступу:

<https://ejss.nuczu.edu.ua/index.php/ejss/article/view/78>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Кручиненко В.А. Методичні основи формування фінансового механізму підприємства. Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2021р.) Таврійський державний

агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В. 2021. с.345-347.

8. Кручиненко В.А Місце та роль фінансового механізму управління підприємствами на сучасному етапі. Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика: тези доповідей міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції, 18-19 березня 2020 р. Харків: НУЦЗУ. С. 188-190.

9. Кручиненко В.А Теоретико-методологічні засади бюджетування як функції сучасного управлінського механізму. Формування дієвих механізмів державного управління з забезпечення державної безпеки: матеріали круглого столу, 14 травня 2021 р. Харків: НУЦЗУ. С. 235-237.

10. Кручиненко В.А. Формування механізму оцінки фінансової стійкості підприємства. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Публічне управління: освіта, наука, практика», 18 березня 2022 р. Харків: НУЦЗУ. С. 88-89

ЗМІСТ

ВСТУП	13
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	21
1.1. Сутність та зміст фінансового механізму державного регулювання	21
1.2. Методи та інструменти фінансового механізму державного регулювання підприємствами	41
1.3. Особливості державного регулювання підприємствами в умовах конкурентного середовища	52
Висновки до першого розділу	62
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	65
2.1.. Методичні засади фінансового механізму державного регулювання підприємств	65
2.2. Оцінка впровадження фінансового механізму в системі бюджетування підприємств	78
2.3. Аналіз впливу фінансового механізму на підсистеми управління підприємством	99
Висновки до другого розділу	119
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	121
3.1. Шляхи розвитку бюджетування фінансового механізму державного регулювання розвитку підприємства	121
3.2. Стратегічні напрями моделювання фінансового механізму державного регулювання підприємствами	144
3.3. Формування методології застосування фінансового механізму державного регулювання підприємствами	158
Висновки до третього розділу	172

	12
ВИСНОВКИ	175
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	178
ДОДАТКИ	203

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток світової економіки в перші десятиліття двадцять першого століття, перехід від індустріального етапу розвитку суспільства до інформаційного, привели до інтенсифікації процесів, що відбуваються як в громадській, так і в підприємницькій діяльності. Серед тенденцій розвитку світової економіки слід зазначити посилення інтеграції окремих, раніше відособлених національних ринків. Ці зміни знаходять відображення в сучасній науці, де все більше уваги приділяється проблемі глобалізації світової економіки, та процесам регулювання її розвитку з боку держав.

Удосконалюються технології міжнародної торгівлі і передусім, торгівлі фінансовими інструментами. Розвиток засобів комунікації і передачі даних прискорив процеси поширення і обробки інформації, що спричинило, з одного боку, прискорення реакції товарного і фінансового ринку на події, що відбуваються, в економічному і громадському житті, а з іншого боку, глобалізацію фінансових інститутів. У цих умовах керівництву підприємства необхідно підвищувати оперативність ухвалення рішень в різних областях діяльності підприємства, і зокрема, при управлінні фінансами підприємства.

Одночасно на мікроекономічному рівні в результаті глобалізації економіки можна відмітити тенденцію до стирання кордонів між підприємствами різних галузей. Нестабільність середовища функціонування підприємств призводить до необхідності диверсифікації діяльності, яка у свою чергу змушує підприємства не лише розширювати продуктивний ряд, але і освоювати інші сфери, передусім у напрямі вертикальної інтеграції своєї основної діяльності. При цьому, одним з резервів підвищення стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища є можливість мобілізації наявних у підприємства ресурсів, у тому числі активізація операцій підприємства на фінансових ринках.

Економічні реформи в Україні зумовили переорієнтацію систем управління підприємствами. Менеджмент підприємств, історично орієнтований на виконання виключно виробничих функцій, у ході реформ, що проводяться, вимушений приділяти більше уваги питанням маркетингу, просування і збуту товару, фінансовим питанням діяльності підприємства. Проте, незважаючи на прискорений розвиток систем управління фінансами на українських підприємствах, українські менеджери практично не використовують можливості фондового ринку для залучення фінансування. Подібні процеси, обумовлюють актуальність проблеми вдосконалення процесів фінансового управління господарюючих суб'єктів, націлених як на виявлення прогностичних адаптивних альтернатив розвитку, так і на розробку тактичних заходів, одним з яких є бюджетування - короткострокове фінансове планування.

Наведені вище особливості неминуче викликають необхідність стратегічно орієнтовані програми розвитку промислових організацій доповнювати методологією бюджетування, яка, будучи специфічним підходом до організації управління господарсько-фінансовою діяльністю, забезпечує повну участь усіх підрозділів в процесах становлення комплексних планів на основі своєчасної і достовірної інформації про стан розробки і впровадження бюджетних систем планування і звітності.

Теоретико-методологічними засадами дисертаційного дослідження є наукові положення щодо сутності державного регулювання, та сформульовані у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Так, значний внесок у теорію державного управління, зокрема державного регулювання розвитку підприємництва, зроблено в дослідженнях В. Бакуменка, Т. Биркович, Д. Бікулова, В. Воротіна, В. Геєць, В. Горника, А. Дегтяря, С. Домбровської, Н. Даций, І. Драгана, Ю. Кирилова, О. Коротич, Л. Матвейчук, С. Майстра, В. Малікова, Т. Маматової, А.Помази-Пономаренко, К. Пастух, І. Приходька та інші науковці.

Серед дослідників, які значну увагу приділяють проблемам

інноваційного розвитку безсумнівний пріоритет належить роботам західним ученим Дж. Грейсону, П. Друкеру, Р. Нельсону, М. Портеру, С. Стерну, С. Уінтеру, Р. Уотермену, К. Фрімену, Дж. Фурману та іншим, де представлено творче осмислення зарубіжного досвіду фінансового механізму розвитку підприємництва та його застосування в сучасних умовах.

Безумовно, розроблено значну наукову базу державного регулювання розвитку підприємства. Однак при всій важливості проведених досліджень чимало завдань стосовно вдосконалення фінансового механізму державного регулювання розвитку підприємництва залишаються невирішеними або недостатньо розробленими. Більш ґрунтовного теоретико-методологічного опрацювання потребують питання вдосконалення складових фінансового розвитку діяльності підприємництва.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано в навчально-науково-виробничому центрі Національного університету цивільного захисту України відповідно до тематики науково-дослідних робіт «Розробка наукових основ державного управління в сфері безпеки ринку соціально-економічних послуг України з точки зору цивільного захисту» (державний реєстраційний номер 0115U002035), у межах якої дисертантом запропоновано шляхи вдосконалення єдиної державної політики у сфері забезпечення інформатизації «Розробка механізмів державного управління соціально-економічною сферою та її галузями в контексті забезпечення безпеки українського суспільства» (ДР № 0118U001007), у межах якої автором вдосконалено фінансовий механізм державного регулювання розвитку підприємства.

Мета дисертаційної роботи полягає у розробці науково-обґрунтованих пропозицій і практичних рекомендацій щодо удосконалення фінансового механізму державного регулювання розвитку підприємства.

Реалізація мети дослідження обумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- охарактеризувати особливості державного регулювання підприємствами в умовах конкурентного середовища;
- визначити методичні засади фінансового механізму державного регулювання підприємств;
- оцінити впровадження фінансового механізму в системі бюджетування підприємств;
- провести комплексний аналіз впливу фінансового механізму на підсистеми управління підприємством;
- окреслити шляхи розвитку бюджетування фінансового механізму державного регулювання розвитку підприємства;
- обґрунтувати на основі системного аналізу, стратегічні напрями моделювання фінансового механізму державного регулювання підприємствами.

Об'єктом дослідження є державне регулювання розвитку підприємства.

Предметом дослідження є фінансовий механізм державного регулювання розвитку підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення зазначеної вище мети дослідження і вирішення поставлених завдань використовувалися загальні та спеціальні методи наукового пізнання. Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові принципи дослідження і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної і споріднених з ними наук. В основу методології дослідження було покладено системний підхід, методологічна специфіка якого визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття теоретично-практичної сутності комплексу складників механізмів державного регулювання, що забезпечать інноваційний фінансовий розвиток підприємств.

Використано низку наукових методів, зокрема: гіпотетико-дедуктивний метод формування методології проведеного дослідження, який дав змогу сформулювати гіпотезу дослідження, побудувати організаційну структуру

державного регулювання підприємством, яку доповнено інноваційною складовою структурного елементу для забезпечення розвитку суб'єкта господарювання за сучасним принципом.

Структурно-функціональний аналіз, допоміг здійснити дослідження інструментів аналітичної оцінки фінансового потенціалу суб'єктів господарювання; ряд порівняльних методів, що надали можливість - ідентифікувати сукупність факторів, які становлять вплив на фінансовий механізм діяльності підприємств; статистичний метод, що дав змогу оцінити ефективність фінансового механізму державного регулювання розвитку підприємства; прогностичний метод, за допомогою якого визначено підходи до формування фінансового механізму державного регулювання розвитку підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, що складають правову базу діяльності підприємств, інструктивні матеріали з питань інноваційної діяльності, офіційні матеріали Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, монографії, наукові статті та інші публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників, узагальнені дані фінансової та статистичної звітності підприємств, матеріали вітчизняних та міжнародних науково-практичних конференцій, власні дослідження, спостереження та розрахунки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні наукового завдання щодо розвитку теоретичних засад та обґрунтування науково-прикладних рекомендацій з удосконалення фінансового механізму державного регулювання розвитку підприємства.

Положення, висновки і пропозиції, сформульовані в дисертації, містять певні елементи наукової новизни:

вперше

- обґрунтовано на основі системного аналізу, стратегічні напрями моделювання фінансового механізму державного регулювання підприємствами в умовах трансформаційної економіки, як інтегровану

систему аналізу і планування фінансових ресурсів, що дозволяє встановити поточний і оперативний контроль, створити реальні умови для вироблення ефективного фінансового механізму державного регулювання з метою досягнення намічених результатів;

удосконалено:

- методичні засади забезпечення процесу впровадження фінансового механізму державного регулювання підприємств, з урахуванням зовнішніх умов, на основі інтеграції і багатокритерійної оптимізації основних характеристик його стійкості і формування нових інформаційних технологій та вдосконалення знань працівників фінансових служб, з метою підтримки раціонального процесу функціонування підприємства.

- модель бюджетування діяльності промислового підприємства, та взаємозалежність, що враховує ієрархію фінансового планування, та відрізняється можливістю адаптувати існуючу організаційну структуру для реалізації процедур бюджетування фінансового механізму державного регулювання;

дістали подальшого розвитку:

- експрес-діагности фінансового механізму бюджетування організації, що включає наступні етапи: визначення основних видів діяльності економічного суб'єкта; дослідження зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на формування і функціонування системи бюджетування; аналіз фактичних і планованих джерел фінансування; оцінка організаційної і фінансової структури; виявлення особливостей стратегії підприємства, що впливає на систему бюджетування; вивчення і оцінки структури бюджетів, їх взаємозв'язків; оцінка загальної схеми планування, контролю і аналізу бюджетів;

- підсистеми управління фінансового механізму державного регулювання підприємством, як основні етапи побудови системи бюджетного процесу організації за стадіями його розробки, впровадження і функціонування, що дозволяють з найбільшою точністю і в найкоротші терміни отримувати

варіанти майбутньої діяльності в цілях вибору найбільш оптимального.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що основні положення дисертаційного дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування, суб'єктами, що здійснюють господарську та освітньо-наукову діяльність з метою удосконалення фінансового механізму державного регулювання розвитку підприємства, як факторам посилення економічної безпеки країни.

Теоретико-методологічні напрацювання та практичні рекомендації, що викладені у дисертаційному дослідженні використовуються в роботі Черкаської районної ради Черкаської області (довідка про впровадження №01-35/486 від 20.07. 2022р).

Практичні пропозиції, надані в дисертаційному дослідженні використовуються в роботі виконавчого комітету Суворівської районної ради, м. Херсону (довідка про впровадження №2805/0, від 22.11.2022)

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійних наукових досліджень. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки й рекомендації одержані автором самостійно та знайшли відображення в одноосібних наукових працях.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційної роботи доповідалися на: Міжнародній науково-практичній інтернет - конференції « Державне управління: освіта, наука, практика»» (м. Харків. 2019), Круглому столу з міжнародною участю «Формування дієвих механізмів державного управління з забезпечення державної безпеки»(14 травня 2021 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку» (м. Мелітополь, 2021р.), Міжнародній науково-практичній інтернет - конференції « Державне управління: освіта, наука, практика»» (м. Харків. 2022).

Публікації. Основні результати і висновки дисертаційної роботи опубліковано в 10 наукових працях, із них: 5 статей у вітчизняних наукових

фахових виданнях; 1 стаття у закордонному науковому виданні; 4 тез доповідей на конференціях. Загальний обсяг публікацій автора відповідно до теми дослідження становить 3,45 друк. арк.

Структура і обсяг дисертації. Структура дисертаційної роботи відповідає її цільовій спрямованості, визначеним завданням і складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 177 сторінках. Список використаних джерел налічує 242 найменувань

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст фінансового механізму державного регулювання

Сучасний розвиток фінансового механізму державного регулювання ґрунтується, з одного боку, на розробках і постулатах теорії державного управління, а з іншого боку, спирається на такий напрям прикладної мікроекономіки, як сучасна теорія фінансів.

Оперативний розвиток фінансового механізму, як і будь-яка діяльність ціленаправлена. Будучи лише елементом системи управління підприємством, фінансовий механізм орієнтується в першу чергу на досягнення цільових установок, що стоять перед компанією в цілому. Іншими словами для того, щоб економічна система функціонувала нормально повинне виконуватися правило конгруентності цілей . Основними цілями, що стоять перед підприємством, а відповідно і перед фінансовим механізмом його розвитку можуть бути [36]:

- зростання обсягів виробництва і реалізації продукції.
- збільшення ринкового сегменту.
- захоплення нових ринків.
- лідерство у боротьбі з конкурентами.
- максимізація прибутку.
- мінімізація витрат.
- максимізація ринкової вартості компанії.
- зростання економічного потенціалу компанії.
- зростання добробуту власників підприємства.

- уникнення банкрутства і великих фінансових невдач.

При цьому, стратегічна політика підприємства може посилювати або знижувати значущість тієї або іншої мети в конкретний момент часу. Державне фінансове регулювання повинне забезпечувати досягнення наступних приватних цілей [21]:

- Транзакційна підтримка (виконання обов'язкових платежів);
- Забезпечення фінансових резервів (створення і підтримка фінансових резервів на випадок незапланованих платежів);
- Отримання спекулятивного прибутку (додаткових доходів від використання вільних грошових коштів).

Українські і зарубіжні економісти виділяють наступні основні функції властиві оперативному фінансовому управлінню [135]:

- сприяння ухваленню рішення при розробці і затвердженню оперативних і поточних планів, у тому числі плануванні продуктових програм, функціональних сфер діяльності, проектів;
 - координація фінансових розділів оперативних планів;
 - координація дій підрозділів, що відповідають за дотримання ліквідності підприємства;
 - організація безперебійного фінансового забезпечення поточної виробничої і іншої господарської діяльності підприємства;
 - своєчасні розрахунки з контрагентами, персоналом і бюджетом;
 - забезпечення мінімального рівня фінансових коштів підприємства, необхідного для організації розрахунків;
 - оптимізація фінансових потоків підприємства;
 - зниження рівня фінансових ризиків підприємства;
 - здійснення контролю у рамках поточних планово-контрольних розрахунків;
 - контроль за виконанням контрагентами фінансової частини договорів;

- внутріфірмове інформаційне забезпечення менеджерів, що беруть участь у процесах планування і контролю, в частині планових і контрольних показників ліквідності підприємства;
- надання необхідної інформації для ухвалення рішення про терміни і об'єми інвестицій;
- надання інформації про можливість застосування заходів тарифного регулювання, зокрема при застосуванні знижок або надбавок залежно від термінів оплати.

Оперативне фінансове державне регулювання, так само як і фінансовий менеджмент в цілому, будується на ряду взаємозв'язаних концепцій, розвинених у рамках сучасної теорії фінансів [61]:

- концепції грошового потоку
- концепції тимчасової цінності грошових ресурсів
- концепції дилеми ризик-доходності
- концепції ціни капіталу
- концепції ефективності ринку капіталу
- концепції асиметричності інформації
- концепції альтернативних витрат.

Здійснення оперативного фінансового управління ґрунтується на ряду передумов:

- Повна визначеність мети діяльності, тобто мету можна представити і описати вичерпним чином, розкласти на підцілі, визначити динаміку останніх в часі, вказавши усі необхідні проміжні значення, і на цій основі поставити конкретні завдання.
- Упевненість у високому ступені керованості об'єкту, тобто суб'єкт управління завжди здатний знайти необхідні важелі дії, для того, щоб викликати бажаний тип поведінки у об'єкта управління.
- Можливість чітко виділити і локалізувати безпосередньо сам об'єкт управління впродовж усього періоду управління.

Для досягнення цілей завжди можна скласти конкретний, детальний, адресний і такий, що реалізовується план діяльності, тобто спочатку можна точно оцінити і мобілізувати в необхідних об'ємах усі необхідні ресурси.

Приведені вище передумови засновані на гіпотезі про повну визначеність майбутнього. Насправді відбувається постійне переміщення структури громадського виробництва, міняється склад і місце в системі виробництва його учасників, змінюються їх переваги і інтереси, а, врешті-решт - і цілі діяльності. У результаті виникає непередбачувана реакція на дії, що управляють, що вимагає постійної корекції і налаштування механізмів державного регулювання.

Діяльність з фінансового регулювання відбувається у рамках стандартного циклу управління : планування - реалізація - мотивація - контроль - регулювання [110].

При фінансовому механізмі державного регулювання на підприємствах застосовуються як загальні методи управління (наприклад, метод сценарного планування, метод управління за відхиленнями), так і ряд специфічних методів, властивих цій сфері управління [139]:

- прогнозування короткострокового розвитку зовнішнього середовища і внутрішнього стану компанії;
- фінансовий аналіз;
- планування грошових потоків;
- планування податкових платежів;
- розробка цінової політики компанії;
- бюджетування;
- визначення і контроль за грошовою позицією підприємства;
- фінансовий інжиніринг;
- розміщення тимчасово вільних грошових коштів;
- залучення грошових коштів для підтримки ліквідності підприємства;

- розробка системи фінансових санкцій;
- розробка системи мотивації;
- управління ризиками;
- розробка системи контролю.

Загальні методи державного регулювання конкретизуються розробками приватних методів і методик, адаптованих до потреб і можливостей конкретних підприємств. Так, фінансовий інжиніринг включає різні методи управління фінансовими ризиками шляхом розробки спеціальних рішень комплексних проблем управління ризиками з використанням похідних цінних паперів [96].

У дослідженні українських вчених [77], про метод планування за сценарієм, стверджується, що "в середовищі, схильному до непередбачуваних коливань, необхідно займатися плануванням не методом, наприклад, визначення термінів відкриття філії, але методом визначення умов, при яких це буде зроблено, розробки відповідного регламенту і розрахунку зразкових контрольних термінів виконання завдання". Метод сценарного планування ефективний у тому випадку, якщо встановлені умови відстежуються системою управління або її інформаційною підсистемою, іншими словами, з використанням одного з варіантів методу управління за відхиленнями.

У методі управління за відхиленнями дуже важливо інтегрувати процеси планування, регулювання і контролю. Цей метод припускає наявність контрольних точок і контрольних цифр (інтервалів), при відхиленні фактичних показників від яких інформація про передбачуваний збій в процесі поступає на відповідний рівень управлінської ієрархії для вжиття заходів, що коригують [124]. В даному випадку відхилення можуть включати не лише конкретні цифри, але і якісні характеристики. Крім того, метод може бути модифікований шляхом заміни контрольних цифр на граничні ліміти, розмір яких регламентує не стільки набір дій, скільки рівень ухвалення рішення. Так, наприклад, в системі фінансового управління існують методи управління

ризиками шляхом встановлення лімітів максимальних вкладень за конкретними видами операцій і при угодах з конкретним контрагентом. В межах цих лімітів виконавець може приймати рішення і укласти угоди самостійно. Якщо ж загальна сума ліміту на контрагента дозволяє укласти угоду, але характер ліміту цій угоді не відповідає, ухвалення рішення по угоді - компетенція керівника підрозділу. Одночасно необхідність ухвалення подібного рішення є для керівника інформацією про відхилення в зовнішньому середовищі. Більшість конкретних господарських проблем не мають одного єдино правильного рішення, але існує деяка оптимальна область безлічі ефективних рішень [110]. Завдання керівника - максимально чітко область ухвалення рішення обмежити і надати право остаточного вибору рішення співробітникові, який має глибші, але в теж час вузькими знаннями, і може прийняти оптимальне оперативне рішення.

Для планування грошових потоків часто використовується бюджет руху грошових коштів. Причому, масштабом планування для бюджету (календарного план-графіка) вибирається, як правило, тижневий або місячний період [132]. Результатом постановки бюджетування грошових коштів є: перше, організація і ведення обліку, аналізу і планування фінансових потоків підприємства як в цілому по компанії, так і в центрах фінансового обліку. Друге, забезпечується управління поточною ліквідністю підприємства. Третє, з'являється можливість виявлення динаміки позитивного або негативного сальдо грошових коштів як в цілому по підприємству, так і окремо за кожним центром фінансового обліку. Найбільший інтерес викликає в даному випадку саме правильність (логічність і адекватність вимогам управлінського обліку на конкретному підприємстві) угруповання елементів вступу і витрачання фінансових коштів.

Так, в роботі Р. Ейткен-Дейвіс, викладаючи європейський (передусім англійський) досвід бюджетування, пропонує проводити наступне угруповання джерел вступу і витрачання грошових коштів :

1. Джерела вступу засобів :

- Дебіторська заборгованість і продажі з негайною оплатою (надходження засобів від виробничої діяльності компанії з урахуванням можливої затримки оплати, а також поправкою на безнадійні борги);

- Реалізація активів (надходження засобів, пов'язані з продажем застарілого устаткування, транспортних засобів і відходів виробництва, а також з реалізацією інвестиційних активів, не пов'язаних з основною діяльністю фірми, як то операції на фондовому ринку);

- Урядові субсидії;

- Інші доходи (доходи, не пов'язані з основною виробничою діяльністю компанії : дохід від інвестицій, в частині отримуваних дивідендів, а також орендні платежі).

2. Джерела витрачання засобів :

- Кредиторська заборгованість і покупки з негайною оплатою (розрахунки з контрагентами при здійсненні виробничої діяльності підприємства);

- Заробітна плата і платня;

- Капіталовкладення (власна інвестиційна діяльність підприємства, у тому числі платежі за лізинговими операціями);

- Асигнування (платежі за податками, фінансові витрати і дивіденди);

- Інші витрати (можливі виплати судових позовів, а також різного роду компенсації) [240].

Інший підхід застосований фахівцями в роботі [110], де пропонується групувати джерела вступу і витрачання засобів залежно від того, з якого роду діяльністю підприємства вони пов'язані :

- Поточна діяльність;

- Інвестиційна діяльність;

- Фінансова діяльність.

Для якісного виконання функцій фінансового механізму державного регулювання необхідно забезпечити постійне і повне постачання відповідних служб необхідною інформацією. Правильна організація інформаційного потоку у фінансових службах є обов'язковий елемент своєчасних і правильних рішень з оперативного управління фінансами. Основою інформаційного забезпечення фінансового механізму служить бухгалтерський і управлінський облік, стратегічні і тактичні плани підприємства, офіційна інформація державних органів, інформація установ банківської системи, товарних, фондових і валютних бірж і так далі [61].

Джерелами інформації для системи фінансового механізму державного регулювання, окрім спостережень за ринковими чинниками і змінами в зовнішньому середовищі, можуть служити також такі джерела, як щорічні статистичні звіти і збірки, що публікуються міжнародними організаціями, річні звіти різних фірм, а також рейтинги, що публікуються спеціальними виданнями. Проблемою для аналізу є, окрім високої агрегированності інформації, також її достовірність. Публіковану інформацію доводиться використати з "поправочним коефіцієнтом достовірності", визначити який керівник може тільки на основі власного досвіду роботи. Проте, подібні публікації, характеризують як загальний стан галузі, так і сприяють виявленню певних тенденцій розвитку.

Необхідно відмітити, що при прогнозуванні зовнішнього середовища серед безлічі підходів найбільше поширення отримали наступні методи [61]:

- методи експертних оцінок;
- методи ситуаційного аналізу і прогнозування;
- методи обробки просторових, тимчасових і просторово-часових сукупностей.

У системології під системою розуміється будь-який об'єкт, який розглядається як єдине ціле і одночасно - як безліч пов'язаних і взаємодіючих між собою складових частин, і який описується за допомогою наступних

характеристик [79]:



Рис.1.1. Система фінансового механізму державного регулювання підприємством з точки зору системології.

- Структура - безліч елементів системи і взаємозв'язків між ними;
- Потоки, що входять і витікають, матеріальні, фінансові або інформаційні потоки, що поступають в систему або виводяться нею;
- Мета і обмеження.

Фінансови механізм державного регулювання можна розглядати у вигляді системи, оскільки воно охоплює комплекс взаємозв'язаних елементів, діючих як єдине ціле (див. рис.1.1.), і задовольняє характеристикам системи :

Структура Основними елементами системи фінансового механізму державного регулювання є [2]:

- інформаційна підсистема
- підсистема оперативного фінансового планування
- підсистема оперативного фінансового обліку
- підсистема управління ліквідністю
- підсистема контролю і регулювання фінансового управління.

Для аналізу будь-якої системи з урахуванням принципу багаторівневості систем необхідно розглядати дію на аналізовану систему систем більш високого і нижчого рівня. Як показують дослідження, досить враховувати дію двох систем більш високого рівня і двох систем нижчого рівня. Для системи фінансового управління системами нижчого рівня будуть підсистеми-підрозділи і співробітники-виконавці, а системами більш високого рівня - система управління підприємством і система управління регіональними фінансами. Крім того, при проведенні ряду досліджень ми розглядали і більш високі рівні - системи державних і світових фінансів.

Мета і обмеження. У науковій літературі в якості основної мети діяльності системи фінансового механізму (цільової функції) вказується необхідність забезпечення достатнього рівня ліквідності підприємства.

В той же час однією з основних цілей даної системи являється ефективне використання ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства, у тому числі і короткострокових фінансових ресурсів. Враховуючи вищесказане і спираючись на властивість цілісності системи (узгодженість мети функціонування усієї системи з цілями функціонування її підсистем і елементів), нами пропонується в якості основної мети системи фінансового управління ефективне використання короткострокових фінансових ресурсів

підприємства, а в якості цільової функції системи фінансового механізму використати функцію збільшення рентабельності використання фінансових ресурсів.

Подібне визначення цілей фінансового механізму можна знайти також в роботах українських вчених. При цьому нами враховувалося, що відповідно до властивості відносності системи склад підсистем, елементів, взаємозв'язків, входів і виходів, цілей і обмежень залежить від цілей дослідника [205].

Деякі економісти поняття "система" характеризують показниками структури, мети, технології, персоналу. Доказ системності оперативного фінансового механізму державного регулювання, даний вище з позицій системології не суперечить справжньому визначенню системи. Більше того, характеристика "технології" відносно фінансового управління були також розглянуті нами вище.

Проведений нами порівняльний аналіз досліджень структури систем управління підприємством, показав що найточніше згруповане і скоректоване під українські реалії наступне ділення системи управління підприємством на підсистеми:

1. Структура;
 1. Маркетинг;
 2. Бізнес-планування;
 3. Логістика;
 4. Економіка;
 5. Управлінський облік;
 6. Фінанси;
 7. Людські ресурси.
 8. Обслуговуюча підсистема (документообіг, програмно-технічне забезпечення).

Структури. В цілях роботи досліджується структуризація фінансового механізму системи управління. Побудова фінансової структури підприємства

повинна здійснюватися на основі центрів фінансового обліку і їх зв'язків між собою, при цьому подібна структуризація повинна пронизувати також і облікову систему підприємства. На думку деяких економістів, організаційна структура підприємства повинна базуватися на фінансовій, бо важливішим є отримання фінансового результату, а не виконання якихось видів діяльності. Безумовно, організаційна структура повинна виглядати детальнішою і конкретизованою залежно від функціональної спеціалізації підрозділів. Так, наприклад, на підприємстві юридичний відділ і відділ податкової політики можуть бути абсолютно різними підрозділами в організаційній структурі, але в структурі фінансовою цілком можуть знаходитися в одному центрі витрат, пов'язаним з правовим забезпеченням діяльності підприємства. У більшості компаній фінансова структура створюється неявно - шляхом виділення фінансових центрів на рівні бухгалтерського обліку і відображення в положенні про бухгалтерський облік.

Маркетинг. Сучасна теорія економіки і управління не сформувала єдиного загальноприйнятого визначення маркетингу, розглядаючи його в трьох аспектах: як особливу філософію бізнесу, як комплекс інструментів, за допомогою яких підприємство вивчає ситуацію на ринку і впливає на ринок, і як функцію управління, у рамках якої здійснюється планування, реалізація, мотивація, контроль і регулювання діяльності підприємства на ринку [206].

Одне із завдань маркетингу, як підсистеми управління підприємством, проведення аналізу ринкової кон'юнктури. Під цим розуміється не тільки проведення дослідження якогось сегменту ринку, але і визначення і коригування ринкової позиції підприємства з урахуванням існуючих фінансових, трудових, технологічних і інших ресурсів.

Бізнес-планування. Реалізація завдання ринкового вибору безпосередньо пов'язана з проведенням бізнес-планування, підготовкою і складанням бізнес-плану підприємства. При цим під бізнес-планом розуміється не конкретна форма надання плану, а процедура здійснення

усебічного планування бізнесу компанії шляхом підсумовування планів підприємства в різних напрямках діяльності і за різними функціональними підрозділами. При цьому, якщо бізнес-план для цілей залучення інвестицій є передусім інструмент стратегічного планування, то при складанні внутрішньокорпоративного бізнес-плану глибина планування може бути практично будь-якою: від декількох років до півріччя або навіть кварталу.

Використання бізнес-планування дозволяє: перше, постійно мати поточну інформацію про найближчу перспективу розвитку компанії. Друге, система ковзаючого бізнес-планування дозволяє проаналізувати поточні зміни ділового довкілля або внутрішньої політики підприємства на предмет можливості і доцільності дотримання вибраної стратегії або тактики бізнесу. Третє, керівництво підприємства може сприйматися як деякий "внутрішній інвестор", який здійснює фінансування і контроль центрів згідно бізнес-планів відповідного центру фінансового обліку. Четверте, складання бізнес-планів центрами фінансового обліку є одним з шляхів делегування повноважень, що дозволяє керівництву компанії визначати здатність менеджерів середньої ланки ефективно управляти підрозділом підприємства. П'яте, постійна підготовка внутрішнього бізнес-плану призводить до усвідомлення персоналом цілей підприємства, що підвищує корпоративний дух і готовність до змін [213].

Логістика. Під логістикою економічної науки спочатку розумілася тільки організація постачання і збуту на підприємстві. Проте сучасна наука визначає логістику як ширше поняття, пов'язане з організацією процесів різного типу окремо і усіх разом. Тому ця підсистема включає не лише організацію різних потоків матеріальних ресурсів, але і організацію інформаційних, трудових або фінансових потоків. У виробничому плані в системі логістики виділяють :

- постачальницьку логістику (організацію постачання виробництва сировиною, матеріалами, напівфабрикатами);

- виробничу логістику (організація виробничих потоків);
- транспортну логістику;
- збутову (розподільну) логістику.

Розвиток логістики в економіці обумовлений розвитком інтеграційних процесів, і переходом від конкуренції між різними суб'єктами ринку до партнерства. На відміну від підприємств - закритих систем (що мало місце в індустріальну епоху), в постіндустріальну епоху підприємства стають диверсифікованими у бізнесі і одночасно - відкритими системами, а їх стосунки із зовнішнім світом будуються на принципах співпраці і кооперації. У цьому контексті цікава думка деяких економістів про стирання грані між виробничою і невиробничою сферою господарювання [160].

Українськими підприємствами на сьогоднішній момент використовуються такі інструменти організації логістичних бізнес-процесів, як системи мережевого планування і управління проектами. Слабке використання інших сучасних інструментів пояснюється високою вартістю їх установки, відладки і подальшого обслуговування, а також невисоким рівнем організації бізнес-середовища, що призводить до низької ефективності використання складних і дорогих систем організації бізнес-процесів як з економічної, так і з управлінської точки зору.

Економіка. Ця підсистема реалізує дві основні функції [87]. Перша функція полягає у формуванні правил, процедур розрахунку і регулювання собівартості і інших економічних показників. Українська економічна школа глибоко досліджувала теорію економічного аналізу, техніко-економічне, виробниче планування, питання управління собівартістю, систему нормативного обліку. Проте в питанні управління собівартістю для підприємств в сучасних умовах існують певні складнощі, і передусім необхідність різного розрахунку собівартості для цілей оподаткування і для ухвалення управлінських рішень. Друга функція полягає у встановленні ефективного механізму взаємодій підрозділів, у тому числі, порядку

визначення внутрішніх, трансфертних цін ресурсів для різних підрозділів підприємства. В умовах децентралізації управління і виділення в структурі підприємства центрів фінансового обліку неправильне визначення трансфертних цін може привести до дезорганізації процесу діяльності компанії.

Управлінський облік. Ця підсистема об'єднує в собі різні види обліку, пов'язані з кожним компонентом системи управління (як локальні, так і інтегровані системи обліку, зокрема, бухгалтерський облік, оскільки він охоплює декілька компонентів менеджменту, хоча і торкається тільки вартісного аспекту руху ресурсів). Управлінський облік з точки зору менеджменту - це збір, реєстрація, аналіз, зберігання і надання усієї інформації, необхідної керівництву компанії для ухвалення управлінських рішень.

Для перетворення бухгалтерського обліку з функції, орієнтованої на зовнішнього користувача, в реальний інструмент управління підприємством, необхідно правильно визначити облікову політику підприємства, яка формується шляхом вибору з певних загальновизнаних стандартів елементів, найбільш відповідних конкретній фірмі для отримання необхідної управлінської інформації, що допускаються. На підставі факторного аналізу даних, приведених в роботі [84], серед чинників, що впливають на зміст облікової політики в тій або іншій країні, можна виділити:

- Типи кредиторів, інвесторів і інших користувачів облікової інформації;
- Число контрагентів, залучених у бізнес-процеси підприємства;
- Участь інвесторів в управлінні бізнесом;
- Міра розвитку інфраструктури ринку;
- Міра участі в міжнародному бізнесі.

Особливістю управлінського обліку є його інтегрованість, причому як по горизонталі, так і по вертикалі. Горизонтальна інтеграція - інтеграція за

компонентами системи управління - пов'язана з необхідністю мати порівнянні між собою дані різних облікових систем підприємства. Вертикальна інтеграція охоплює повністю цикл ухвалення управлінських рішень (планування - реалізація - мотивація - контроль - регулювання). З вертикальною інтеграцією, тобто з переходом до єдиної системи отримання, обробки інформації і прийняття на її основі управлінських рішень, зв'язують появу механізму контролінгу [135].

Фінанси. Фінансовий компонент системи управління підприємством пов'язаний із забезпеченням поточної і довгострокової діяльності підприємства фінансовими ресурсами. Серед різних методів фінансового механізму державного регулювання на підприємстві в обов'язковому порядку необхідно виділити наступні :

- Фінансове планування;
- Бюджетування (технологія планування, обліку і контролю грошових коштів і фінансових результатів);
- Фінансовий аналіз;
- Управління залученням позикових коштів;
- Управління розміщенням тимчасово вільних засобів;
- Інвестиційний менеджмент;
- Управління власним капіталом (управління розміром і структурою акціонерного капіталу, формування фондів, дивідендна політика);
- Банкрутство або антикризове управління;
- Управління ризиками;
- Оптимізація оподаткування.

У реальній діяльності підприємство використовує не увесь перерахований набір інструментів. Це відбувається у тому числі із-за природних обмежувачів: існуючих цілей діяльності підприємства, недоліку управлінських ресурсів, відмінності фінансового менеджменту в різних галузях економіки і т. д.

Персонал. Ця підсистема управління вимагає найбільшої уваги керівника, бо об'єкт управління має виняткові індивідуальні властивості. З точки зору ефективності управління, людський потенціал підприємства може представляти як конкурентні переваги, так і небезпеки. Позитивний ефект кадрової підсистеми підприємства полягає в постійному генеруванні нових ідей і методів, в перманентному поліпшенні існуючих технологій і т. д. В той же час, використання людської праці в порівнянні з працею автоматизованою несе в собі підвищений операційний ризик [45]. У зв'язку з цим важливо мати на підприємстві чітко певну організаційну структуру, жорстке закріплення за підрозділами виконуваних функцій, опису стандартних бізнес-процедур і посадових обов'язків. Крім того, для підвищення корпоративності організації повинні існувати канали інформування співробітників підприємства про цілі і завдання підприємства як в короткостроковому, так і в довгостроковому плані. Обов'язково повинні працювати принцип "зворотного зв'язку" і реакція працівників підприємства мають бути враховані при подальшому коригуванні цілей і завдань підприємства.

У постіндустріальному суспільстві однієї з основних функцій підсистеми управління персоналом стає функція створення усередині підприємства готовності до змін, усвідомлення необхідності постійного розвитку. Причому має бути створена не атмосфера приреченості і пасивного очікування змін, а, навпаки, атмосфера довіри між співробітниками різних підрозділів і прагнення втілити ці зміни в життя, для чого потрібна відповідна організація інформаційних потоків усередині підприємства, як по горизонталі, так і по вертикалі [5]. Крім того, для поліпшення у сфері комунікацій потрібне створення системи управління, що поєднує індивідуальні цілі співробітників з цілями підрозділів і корпорації в цілому, завдяки поліпшенню інформаційних потоків, делегуванню . повноважень від вищого керівництва на нижчі рівні управління.

Один з елементів системи фінансового механізму управління

підприємством - підсистема фінансового планування з іншого боку нерозривно входить в структуру системи бізнес-планування підприємства. Визначенню поняття планування присвячені немало робіт, в т.ч. [67]. Провівши синтез вищеперелічених варіантів, це поняття можна визначити таким чином:

Планування - це одна з функцій управління, що є цілеспрямованою діяльністю людей по підготовці оптимальних варіантів управлінських рішень з урахуванням вимог до якості результатів і обмежень засобів і ресурсів, що дозволяють здійснювати контроль за реалізацією прийнятих рішень.

Завданнями фінансового планування на підприємстві є [135]:

- визначення фінансової здатності підприємства здійснювати оголошену місію;
- аналіз і планування здійснення інвестицій як у власне виробництво, так і у відособлені проекти;
- складання прогнозів розвитку діяльності підприємства в середньостроковому і короткостроковому періоді, використовуючи дані маркетингових досліджень і ресурсних можливостей підприємства;
- планування кредитної і інвестиційної політики підприємства;
- планування залишку грошових коштів на розрахункових рахунках підприємства;
- планування політики у взаємовідносинах підприємства з акціонерами, зокрема планування зміни акціонерного (статутного) капіталу і дивідендної політики;
- аналіз своєчасного виконання зобов'язань кредиторами і боржниками підприємства і рекомендації по вдосконаленню взаємовідносин з контрагентами;
- планування і ефективного застосування тарифного регулювання.

Узагальнюючи наявні дослідження в області класифікації, нами пропонується наступна класифікація планування :

1. Залежно від рівня планування :
 - 1.1. Світове (міждержавне) планування;
 - 1.2. Державне планування;
 - 1.3. Регіональне державне планування;
 - 1.4. Муніципальне планування;
 - 1.5. Галузеве планування;
 - 1.6. Корпоративне планування;
 - 1.7. Планування в підрозділах корпорацій;
 - 1.8. Особове планування.
2. Залежно від сфери планування :
 - 2.1 Соціально-економічне планування;
 - 2.2. Макроекономічне планування;
 - 2.3. Демографічне планування;
 - 2.4. Організаційне планування;
 - 2.5. Науково-технічне планування;
 - 2.6. Виробниче планування;
 - 2.7. Фінансове планування.
3. Залежно від термінів планування :
 - 3.1. Місія;
 - 3.2. Стратегічне (довгострокове) планування;
 - 3.3. Поточне (середньострокове і короткострокове) планування;
- 3.5.Оперативне планування.
 4. Залежно від результатів планування :
 - 4.1. Планування якісних змін;
 - 4.2. Планування кількісних змін.

У світлі цієї класифікації система фінансового механізму державного регулювання здійснює планування кількісних показників фінансової діяльності корпорації (чи підрозділи корпорації) в оперативному режимі.

Розглядаючи часовий розріз фінансового планування на підприємстві

слід зазначити наступні моменти [1]:

Місія організації. Часто процес формування місії організації через кількість питань і тривалість термінів виконання виносять за рамки системи бізнес-планування. Т. Коно (Т Коно) визначає місію організації таким чином: "Місія - це роль компанії, що знаходиться в гармонії із завданнями зростання і отримання прибутку" [3]. Згідно з іншими джерелами місія - це "основна спільна мета організації, чітко виражена причина її існування, "головні цілі компанії, мотивація її існування і функціонування на ринку" . Місія деталізує статус компанії, ставить орієнтири для виявлення цілей і стратегії розвитку підприємства. Мета місії - стисло визначити глобальні завдання підприємства з точки зору основних товарів, що надаються, і послуг, найважливіших ринків і технологій і взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

На цьому етапі планування формуються завдання підприємства загальноринкової поведінки підприємства, питання фінансового планування виникає на пізніших етапах планування, і зокрема в процесі стратегічного планування.

Стратегічне планування. У науковій літературі існує великий розкид в цілях і завданнях, які ставляться перед цим етапом планування. Провівши синтез приведених визначень, ми отримали наступне:

Стратегічне планування є набором дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для досягнення організацією своїх цілей.

Пітер Лоранж (Peter Lorange)[80] виділяє чотири види управлінської діяльності у рамках процесу стратегічного планування :

- розподіл ресурсів
- адаптація до зовнішнього середовища
- внутрішня координація
- організаційне стратегічне передбачення.

Т. Коно (Тоуохіро Копо) описує [65] дослідження систем планування на

підприємствах Японії, Великобританії, США. Як видно з результатів дослідження, більшість менеджерів серед довгострокових планів підприємств відмічають кон'юнктурні цілі - збільшення об'єму продажів і прибутку корпорації. При цьому більше третини досліджуваних підприємств ставлять в якості стратегічних такі фінансові цілі як: формування відповідної структури капіталу, контроль за курсом акцій корпорації, формування базової політики по підтримці стійкості (платоспроможності) підприємства, планування оборотності капіталу.

1.2. Методи та інструменти фінансового механізму державного регулювання підприємствами.

Окрім продуктового або територіального розділення загального стратегічного плану підприємства деякі економісти пропонують виділяти функціональні стратегії, і зокрема, фінансову стратегію підприємства. В даному випадку "фінансова стратегія компанії виступає як економічна категорія, що характеризує різні стосунки між суб'єктами ринку у фінансовій сфері. Ця категорія визначає поведінку компанії на ринку, формування її ринкової позиції у зв'язку із станом, використанням фондів фінансових ресурсів при активній участі грошово-кредитних інструментів". Фінансова стратегія є узагальнювальною моделлю дій, необхідних для досягнення спільних цілей, поставлених в корпоративному плані, шляхом координації, розподілу і використання фінансових ресурсів. При розробці фінансової стратегії визначаються наступні компоненти [33]:

- Вибір пріоритетних для компанії фінансових ринків і цільових ринкових сегментів для роботи на перспективу;
- Аналіз і обґрунтування стійких джерел фінансування, у тому числі

шляхом підготовки і розміщення нових випусків цінних паперів;

- Аналіз і вибір фінансових інститутів в якості партнерів для довгострокової співпраці;
- Розробка довгострокової інвестиційної політики підприємства, погодженої з пріоритетними напрямками діяльності, обумовленими загальним стратегічним планом;
- Визначення фінансових механізмів при злитті або поглинанні;
- Прогнозні укрупнені розрахунки фінансових показників при стратегічному плануванні діяльності підприємства.

Поточне планування. На цьому етапі планування відбувається конкретизація інвестиційних і виробничих планів, визначення термінів і джерел фінансування, складання бюджету інвестиційних проектів. Основою для складання поточних планів служить стратегічний план розвитку підприємства. Так, в роботі [152] виділяються наступні етапи поточного планування в системі державного регулювання проектами (project management) :

- Визначення основних техніко-економічних показників проекту;
- Структуризація проекту;
- Ухвалення організаційно-технологічних рішень;
- Складання мережевих моделей пакетів робіт;
- Оптимізація проекту в термінах, критеріях якості використання ресурсів і інших критеріях;
- Визначення потреби в ресурсах;
- Підготовка і затвердження планів і бюджетів;
- Доведення планових показників до виконавців;
- Підготовка і затвердження звітної документації для контролю планів.

Завданнями поточного фінансового планування є:

- Планування інвестиційної діяльності підприємства.

- Планування середньострокових фінансових вкладень.
- Планування структури пасивів підприємства; заходів по зміні структури і об'ємів пасивів підприємства.
- Планування дивідендної політики.
- Планування фінансових ресурсів для забезпечення поточної господарської діяльності підприємства.
- Планування станом поточної ліквідності підприємства.

Одне з основних завдань поточного фінансового планування - це оптимізація пасивної бази підприємства в об'ємах, вартості власних засобів і об'ємах, термінах і вартості зобов'язань. Професор І. А. Бланк пропонує розбити діяльність фінансового менеджера з оптимізації структури пасивної бази підприємства на наступні етапи:

- Аналіз пасивної бази підприємства;
- Визначення загальної потреби підприємства в капіталі;
- Оптимізація структури пасивів за критерієм максимізації рівня фінансової рентабельності;
- Оптимізація структури пасивів за критерієм рівня фінансового ризику;
- Оптимізація структури пасивів за критерієм мінімізації вартості;
- Формування показника цільової структури пасивної бази [18].

Плани з формування пасивної бази підприємства багато в чому визначають поточні завдання оперативного фінансового управління. Розрахунок загальній плановій потреби підприємства в капіталі ґрунтується на визначенні суми оборотних і позаоборотних активів, що забезпечують планову діяльність підприємства. Для розрахунків може бути використана модель фінансової підтримки економічного зростання, що базується на прирості об'єму реалізації продукції в плановому періоді. Управління пасивною базою підприємства здійснюється шляхом зміни розміру власного або позикового капіталу, а також: :

- залучення власного капіталу за рахунок внутрішніх джерел. Цей підхід реалізується в процесі розподілу прибутку шляхом встановлення рівня її капіталізації. Розподіл прибутку між підприємством і акціонерами (пайовиками, власниками) відбувається, як правило, раз на рік, рідше - раз на півроку, раз на квартал.

- залучення власного капіталу за рахунок зовнішніх джерел. Здійснюється за рахунок залучення додаткового акціонерного капіталу. Швидкість залучення додаткового капіталу, тобто термін від моменту ухвалення рішення до фактичного отримання фінансових коштів, невисока - як правило, додаткова емісія займає близько 6-9 місяців і залежить від об'ємів емісії, ринків залучення нового капіталу, а також від різних бюрократичних процедур.

- залучення позикового капіталу за рахунок внутрішніх джерел. Ґрунтується на зміні суми кредиторської заборгованості від операційної діяльності підприємства. Здійснюється передусім за рахунок зміни термінів оплати контрагентам за поставлений товар або послуги. Цей підхід здатний забезпечити досить швидке фінансування - термін залучення додаткових фінансів з використанням цієї схеми може обчислюватися днями, тижнями. Цей спосіб фінансування в сучасній українській практиці використовується особливо активно, внаслідок чого сучасна українська економіка дістала назву "Економіка неплатежів".

- залучення позикового капіталу за рахунок зовнішніх джерел. Цей підхід зводиться до залучення додаткового фінансування за рахунок отримання банківського або корпоративного кредиту, а також за рахунок емісії боргових зобов'язань підприємством. Цей підхід реалізується за рахунок методів фінансового механізму державного регулювання [29].

Оперативне планування. Метою оперативного планування є організація ефективної діяльності підприємства в короткостроковому періоді. Горизонт планування не виходить за рамки кварталу, звичайний 1-2 місяці. Широке

застосування оперативне планування має в системі логістики, зокрема при формування складських запасів, організації транспортних і виробничих потоків і так далі. Відносно фінансового сектора оперативне планування означає [135]:

- Визначення необхідного рівня ліквідності підприємства;
- Визначення об'ємів необхідного фінансового забезпечення поточної виробничої і іншої господарської діяльності підприємства;
- Визначення термінів і об'ємів розрахунків з контрагентами, персоналом і бюджетом;
- Оптимізація фінансових потоків.

Розрахунок мінімально необхідної суми грошових коштів для здійснення поточної господарської діяльності (без урахування резерву у вигляді короткострокових фінансових вкладень) ґрунтується, як правило на планованому грошовому потоці за поточними господарськими операціями.

Одним з основних завдань наступного етапу стандартного циклу управління (планування - реалізація - мотивація - контроль - регулювання) для системи фінансового механізму є управління ліквідністю. У теорії економічного аналізу існує дві категорії показників : ліквідність і платоспроможність. Для позначення відмінностей між цими поняттями приведемо визначення Т. Б.Крилової показників ліквідності, що "дозволяють визначити здатність підприємства впродовж року сплатити свої короткострокові зобов'язання" і показники платоспроможності, які "характеризують міру захищеності інтересів кредиторів і інвесторів, що мають довгострокові вкладення в компанію" [31]. Звідси видно, що поняття "ліквідність" є характеристикою оперативного або поточного (короткострокового) фінансового стану, а поняття "платоспроможність" - характеристикою середньо- або довгострокового фінансового стану.

Поняття "ліквідність" в теорії економічного аналізу використовується як синонім поняття "Ліквідність підприємства". Проте стосовно оперативного

фінансового управління необхідно використати також поняття "Ліквідність активів". Визначення понять "Ліквідність підприємства" і "ліквідність активів" наводиться в роботах багатьох економістів. На основі аналізу і синтезу цих понять нами пропонуються наступні формулювання:

Ліквідність підприємства - ця властивість фінансової системи підприємства, що характеризує здатність підприємства своєчасно і в повному об'ємі виконувати свої зобов'язання перед кредиторами (державними і позабюджетними фондами, персоналом, кредитними установами і контрагентами і ін.) і власниками [33].

Ліквідність активу - ця властивість активу, що характеризує можливість негайного перетворення активу в грошові кошти, при цьому реалізація активу не повинна зробити істотного впливу на зміну ціни активу на ринку. Під "істотною зміною ціни", в даному випадку, слід розуміти зміну ціни, що виходить за межі стандартного відхилення ціни активу в даний проміжок часу.

Для визначення ліквідності підприємства пропонується ряд показників, але у визначенні набору показників і їх розрахунку між науковцями є ряд розбіжностей. Більшість фахівців, що досліджують проблеми економічного аналізу, сходяться в доцільності використання коефіцієнта поточної ліквідності. Окрім коефіцієнта поточної ліквідності в наукових роботах часто згадується розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності. Проте, розраховувати цей коефіцієнт різними авторами пропонується по-різному. Так в роботі [72] цей коефіцієнт розраховується як відношення найбільш ліквідної частини активів (грошові кошти, цінні папери і рахунки до отримання за вирахуванням сумнівних надходжень) до поточних (короткострокових) зобов'язань. Так само розраховується пропонований в зарубіжних методиках коефіцієнт швидкої ліквідності (quick ratio)[138]. Інші автори, зокрема А. Д. Шеремет [144], виключають при розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності з переліку ліквідних активів дебіторську заборгованість. Відмінності в назві коефіцієнтів і порядку їх розрахунків є серйозною

проблемою при аналізі фінансового стану підприємства і зіставленні інформації про фінансове положення підприємств, отриманих з різних джерел. Проаналізувавши вітчизняні і зарубіжні методики, складений перелік розрахункових коефіцієнтів, що визначають ліквідність і платоспроможність підприємства. При цьому на думку деяких українських науковців при аналізі ліквідності підприємства в умовах високої інфляції основну увагу слід приділяти не статичній відповідності розрахованого коефіцієнта нормативному значенню, а оцінці ситуації в динаміці.

Розрахунок вищезгаданих коефіцієнтів актуальний передусім для зовнішніх по відношенню до підприємства аналітиків - акціонерів, кредиторів, податкових органів, оскільки в розрахунку використовуються лише доступні зовнішні джерела інформації - баланс підприємства, звіт про прибутки і збитки - тобто ті документи, які згідно законодавства повинні публікуватися і бути доступні для необмеженого кола осіб. Так, коефіцієнти ліквідності використовуються при визначенні ознак неспроможності підприємства.

В той же час, як відмічають багато фахівців українська система бухгалтерського обліку не може з достатньою мірою точності дати інформацію про реальний стан справ на підприємстві. Тому керівництво підприємства повинне при аналізі фінансового стану підприємства спиратися не на укрупнене угруповання даних бухгалтерського обліку, а на інформацію управлінського обліку про об'єми і терміни виконання зобов'язань і ліквідних активів, а також на дані оперативного фінансового планування [36].

До класифікації фінансових інструментів можна підходити з різних точок зору :

1. Напрямок потоків фінансових ресурсів. В цьому випадку при недоліку фінансових ресурсів у підприємства, в якості інструментів управління ліквідністю можуть служити:

- Отримання короткострокового банківського кредиту;
- Овердрафт по банківському рахунку;

- Отримання корпоративної позики;
- Цінове регулювання постачання;
- Факторинг (продаж дебіторської заборгованості);
- Продаж високоліквідних активів;
- Операція репо з ліквідними активами;
- Випуск векселів або боргових розписок.

З іншого боку, у разі наявності у підприємства вільних фінансових ресурсів, керівництво організації може використати наступні інструменти для регулювання ліквідності і збільшення загального об'єму прибутку підприємства

- Розміщення грошових коштів на банківський депозит;
- Надання корпоративної позики;
- Цінове регулювання реалізації товарів або послуг;
- Купівля високоліквідних активів;
- Операція з ліквідними активами;
- Купівля банківських процентних (дисконтних) векселів.

У цьому переліку навмисно не позначені ті фінансові інструменти, терміни застосування яких перевищують один місяць. Подібні фінансові інструменти, а до них відносяться випуск облігаційних позик або збільшення статутного капіталу, різні інвестиційні або спекулятивні вкладення в активи з невисокою мірою ліквідності, передача фінансових ресурсів в довірче управління і так далі, відносяться до механізмів управління короткостроковою ліквідністю і фінансування інвестиційних проектів, тобто системі короткострокового фінансового управління. Інструменти управління ліквідністю можна розбити на три види залежно від кредитора (позичальника)[152]. Перший набір інструментів, який можна використати як у разі надлишку, так і у разі недоліку грошових коштів у підприємства, пов'язаний зі взаємодією з кредитними установами, які обслуговують рахунки підприємства. Таких фінансових інструментів належать: розміщення

грошових коштів підприємства на банківський депозит, отримання короткострокового банківського кредиту, овердрафт з банківського рахунку.

До другої групи інструментів слід віднести ті, використання яких залежить від контрагентів підприємства. Це передусім отримання або надання корпоративних позик, тарифне регулювання постачання і реалізації товарів і послуг. Крім того, сюди ж можна віднести і фінансові інструменти, реалізація яких пов'язана із спеціалізованими фінансовими установами, такі як факторинг.

Використання третьої групи фінансових інструментів пов'язане із запозиченням (інвестуванням) підприємством серед необмеженого кола осіб - безпосередньо на фінансових ринках. Сюди відносяться операції по купівлі-продажу ліквідних фінансових активів; здійснення з ними операцій за поруки, а також випуск власних цінних паперів [37].

Розміщення грошових коштів на банківський депозит. Цей фінансовий інструмент широко використовується підприємствами, які мають у розпорядженні вільні грошові кошти. Достоїнствами цього фінансового інструменту є простота використання (при укладенні депозитного договору не потрібно спеціальні знання і навички для співробітників фінансової служби підприємства), швидкість оформлення і висока міра надійності. Недоліками банківського депозиту є невисокі процентні ставки, терміновість і неліквідність інструменту (неможливість реалізувати його на вторинному ринку).

Отримання короткострокового банківського кредиту. У разі тимчасових касових розривів для фінансування поточних зобов'язань підприємства може бути використаний короткостроковий банківський кредит. Основна проблема, яка може виникнути при отриманні банківського кредиту - це терміни оформлення кредитного договору : на підготовку документів і отримання банківського кредиту йде мінімум десять днів. Скороченню термінів отримання кредиту може сприяти кредитна історія підприємства або ж

оформлення револьверної кредитної лінії. Недоліком цього інструменту є необхідність іммобілізації в якості застави певної суми активів [41].

Овердрафт банківського рахунку. Овердрафтом називається вид банківського кредиту, при якому підприємство має можливість проводити платежі на суму більшу, ніж є в даний момент на банківському рахунку. За технологією використання цей фінансовий інструмент схожий на револьверну кредитну лінію, що розглядається вище. Овердрафт надається підприємству, як правило, на підставі не кредитного договору, а договору банківського рахунку. Розмір овердрафту встановлюється банком виходячи з реальних грошових обігів підприємства. Погашення овердрафту відбувається при першому ж зарахуванні грошових коштів на цей розрахунковий рахунок підприємства. В порівнянні з банківськими кредитами, банк нараховує більш високі відсотки за користування грошовими коштами, із-за більш високого ризику операції [43].

Отримання або надання корпоративної позики. Цей інструмент використовується при взаємовідносинах між підприємствами- контрагентами. Корпоративна позика може бути представлена підприємству у вигляді відстрочення платежу за отриманий товар або зроблену послугу. Крім того, корпоративна позика може бути безпосередньо пов'язана з рухом товару або послуг. Йдеться про можливість залучення підприємством вільних засобів контрагента на певний термін шляхом прямого продажу йому цінних паперів, емітованих підприємством. Згідно з українським законодавством, такими цінними паперами можуть бути векселі або складські свідчення.

У сучасних українських умовах залучення корпоративних позик шляхом випуску векселів ускладнене через випуск незабезпечених векселів і часті відмови в їх безумовному погашенні грошовими коштами. У цій ситуації для української економіки ефективніше було б заміщення випуску векселів, "забезпечених продукцією", випуском складських свідчень, які і є за своєю природою товаророзпорядчими документами, що надають право на отримання

певного товару із складу при пред'явленні цього цінного паперу.

Тарифне регулювання постачання і реалізації товарів або послуг. Наявність вільних грошових коштів у підприємства (чи, навпаки, їх недолік) сприяє проведенню гнучкішої тарифної політики. Для використання цього інструменту потрібне виконання обов'язкової умови - наявність у підприємства відлагодженої систем обліку товарних запасів, а також планування і контролю руху фінансових потоків. Завдяки такій фінансовій політиці підприємство може застосовувати поправки до ціни на свою продукцію залежно від термінів її оплати з боку споживачів. Терміни оплати продукції повинні призначатися так, щоб для підприємства не виникало різких касових розривів з точки зору ліквідності підприємства. Тарифна політика відносно постачальників може бути побудована на основі тих же положень. В даному випадку підприємство має можливість вибору термінів оплати товарів, або послуг : від передоплати до відстрочення платежу [49].

Факторинг (продаж дебіторської заборгованості). Використання цього інструменту на практиці призводить до складних економіко- психологічних колізій.

Перше, керівники підприємств спочатку вірять у виконавчу дисципліну своїх контрагентів і випробовують величезне небажання створювати резерви або списувати "погані борги", що виникли в результаті прострочення оплати з боку контрагента.

Друге, наявність дебіторської заборгованості з боку покупців - явище нормальне для підприємства і в звичайній ситуації немає ніякого сенсу у продажу боргів. Продаж дебіторської заборгованості може сигналізувати про неможливість покупця розрахуватися за своїми зобов'язаннях, що може нанести ущерб ділової репутації підприємства-контрагента, а отже може привести надалі до погіршення взаємовідносин між двома підприємствами або навіть до втрати контрагента [53].

Третє, продаж дебіторської заборгованості може створити негативну

атмосферу також і навколо самого підприємства, бо ця операція може бути розцінена як сигнал про скрутне фінансове становище підприємства. Усе вищесказане відноситься, передусім, до продажу дебіторської заборгованості на відкритих торгах або шляхом цесії, що, крім того, досить складно відносно оформлення і подальшої реалізації боргу. Реалізація ж дебіторської заборгованості, оформленої у вигляді цінних паперів, не привертає такої уваги до діяльності підприємства.

Операції з ліквідними активами. Під операціями репо розуміється здійснення операцій купівлі-продажу активу (найчастіше цінних паперів) при одночасному укладенні зворотної оборудки з продажу (викупу) активу. Особливості цієї операції полягають у визначенні ціни першої частини угоди репо, а також в необхідності вносити або отримувати варіаційну маржу (margin call) при зміні поточної ціни від ціни угоди. Оформлення угоди репо непросте, але подібні угоди досить популярні серед професійних учасників фондового ринку, передусім за рахунок високої захищеності кредитора від можливих втрат.

Необхідно також відмітити появу нових фінансових інструментів, існуючих нині лише на зарубіжних ринках. Наприклад, так званий "sweep accounts" - спеціальний режим банківського рахунку, відповідно до якого банк відстежує нетто-потоки через рахунок підприємства, залишає на ньому певну суму, а грошові кошти, що перевищують цю суму інвестуються банком згідно розпоряджень власника рахунку [164].

1.3. Особливості державного регулювання підприємствами в умовах конкурентного середовища.

У сучасних умовах становлення інноваційних тенденцій в Україні,

обумовлених формуванням якісно нової системи господарських зв'язків і механізмів конкурентних стосунків, одному з актуальних завдань адаптації господарюючих суб'єктів до умов невизначеності, являється дослідження і розробка науково-обґрунтованих методів вдосконалення фінансового механізму державного регулювання.

На думку ряду авторів [41], [32], [33], характерною особливістю сучасного конкурентного середовища стає висока міра невизначеності, що породжує проблему достовірності імовірнісних результатів управлінських процесів промислових підприємств.

Властивість невизначеності економічних систем, яка витікає з принципу системності, є наступним твердженням: повний опис системи не визначає повним чином системи в цілому, при цьому справедливо і зворотне - повний опис системи як цілого не визначає повним чином її окремих частин.[95]

В ході факторного аналізу признакового простору невизначеності, проведеного М. Кінсей у своїх дослідженнях, сучасні тенденції функціонування підприємств в Україні, класифіковані як умови високого рівня невизначеності, що трансформує процес вдосконалення фінансового управління в "забезпечення здатності організації фокусуватися на короткострокових можливостях і гнучкості маневрування в складних і нестійких обставинах довкілля".[151]

Основні чинники, що викликають невизначеність на цих рівнях включають:

- нестабільність економічного законодавства, поточної економічної ситуації і умов інвестування і використання прибутку;
- неповнота або неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметри нової техніки і технології;
- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів і тому подібне;
- виробничо-технологічний ризик (аварії і відмови устаткування,

виробничий брак і тому подібне);

- невизначеність цілей, інтересів і поведінки учасників ринкових стосунків;
- неповнота або неточність інформації про фінансове положення і ділову репутацію підприємств - конкурентів, споживачів і постачальників (можливість неплатежів, банкрутств, зривів договірних зобов'язань);
- недосконалість законодавчої бази — передбачувана вірогідність зниження доходів внаслідок наявності протиріч в законодавчій базі або можливих змін в законодавстві.

У ситуації, що склалася, для відповідності сучасному рівню розвитку ринкових тенденцій, промисловим підприємствам потрібна, передусім, мобілізація їх адаптаційної здатності, заснованої на логістико-орієнтованих методах фінансового управління організаційно-економічної стійкості.

Розвиток економіки, процеси глобалізації, перехід багатьох організацій на міжнародні стандарти фінансової звітності викликали необхідність формування не лише сучасної фінансової (бухгалтерською) звітності з тимчасовою спрямованістю в минуле, але і фінансової (бухгалтерською) звітності, орієнтованої в майбутнє. У діяльності великих організацій широко застосовуються бюджетування, системи середньострокового і довгострокового планування, складання бізнес-планів. Усе це припускає процес формування прогнозної фінансової інформації, що включає фінансову (бухгалтерську) звітність, орієнтовану в майбутнє. Така звітність потрібна, головним чином, внутрішнім користувачам для ухвалення як тактичних, так і стратегічних рішень, потенційним інвесторам для ухвалення рішень про виділення засобів на той або інший інвестиційний проект і так далі [208].

Нами дана характеристика інтересів внутрішніх і зовнішніх користувачів до прогнозної інформації фінансового механізму державного регулювання. Цей вид звітності представляє найбільший інтерес для внутрішніх користувачів, оскільки сприяє ухваленню раціональних

управлінських рішень. Проте і зовнішні користувачі також зацікавлені в отриманні достовірної прогностичної інформації фінансового механізму державного регулювання. Слід зазначити, що групи користувачів, що не мають прямого фінансового інтересу до бухгалтерської інформації, до яких відносяться податкові органи, громадськість, органи в управлінні економікою, і інші групи не можуть використати прогностичну інформацію фінансового механізму державного регулювання, оскільки відсутня вимога про обов'язковість її формування і надання цим суб'єктам. Те ж саме можна сказати і про таких зовнішніх користувачів, що мають прямий фінансовий інтерес, як кредитори, постачальники, майбутні акціонери, покупці. У групі користувачів, що мають прямий фінансовий інтерес, слід особливо виділити інвесторів. При ухваленні рішення про інвестування засобів, як правило, складається інвестиційний проект. Такий проект включає різні види прогностичної фінансової інформації. Більше того, інвестори зацікавлені в коректності і правильності складання інвестиційного проекту. Отже, складена економічним суб'єктом прогностична інформація фінансового механізму державного регулювання, може стати об'єктом перевірки аудитором з метою формування думки про застосовність допущень, правильність підготовки цієї інформації на основі обраних допущень, а також адекватність її висновку.

Позитивні тенденції соціально-економічного розвитку ринкової системи України, на основі визначених в економіці держави індикаторів, націлених на зниження рівня невизначеності, прогнозують [205] :

1. Збільшення об'ємів ВВП (в середньому на 6,4% в рік.
2. Збільшення об'ємів продукції в середньому на 7 % в рік
3. Зміцнення фінансового положення країни.

Політика профіцитного бюджету забезпечила стерилізацію частини надмірної грошової пропозиції і накопичення значних фінансових ресурсів в Стабілізаційному фонді держави.

Таблиця 1.1

Основні макроекономічні показники розвитку економіки

Основні індикатори	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
ВВП, в %	108,5	100,7	105,1	108,3	107,1
Індекс споживчих цін, в %	122,7	117,1	114,2	112,0	113,7
Виробництво продукції промисловості, в %	125,4	101,6	98,4	103,3	102,7
Інвестиції в основний капітал, в %	111,8	119,2	137,5	114,1	108,1
Фінансовий результат, що сальдує, в %	70,5	92,0	98,0	100,9	101,0
Реальні грошові доходи населення, в %	100,9	113,3	109,3	107,1	108,1
Імпорт товарів, в %	109,9	106,5	122,5	114,1	111,8
Експорт товарів, в %	99,4	119,2	98,4	100,3	114,1

Джерело : складено автором [166]

На відміну від традиційної фінансової (бухгалтерською) звітності процес формування прогнозної звітності не регламентується законодавчо. Таким чином, підсумовуючи усе вищесказане, слід виділити другий чинник, що впливає на процес формування і перевірки прогнозної інформації фінансового механізму державного регулювання, він пов'язаний з тим, що в ході надання цих послуг ми маємо справу із специфічним об'єктом — прогнозною інформацією, орієнтованою в майбутнє. З цим чинником органічно пов'язаний і третій, полягаючий в галузевих особливостях, які мають бути враховані при реалізації методики формування цієї інформації. Крім того, при формуванні прогнозної інформації використовуються

прогнозні оцінки, що базуються як на різноманітних методах планування, бюджетування, прогнозування, так і на професійному судженні осіб, зайнятих формуванням цього виду звітності [201].

Багато вітчизняних і зарубіжних експертів досить песимістично оцінюють перспективи розвитку української економіки. Головна проблема, на їх думку, перебуває в тому, що сучасна українська економіка вичерпала резерви зростання. Стан промисловості не дозволяє задовольнити збільшений з боку споживачів попит, що зрештою веде до втрат ринків збуту.

Другий чинник, що перешкоджає розвитку економіки, — це інфляція в промисловості, яка, за даними Держстату, склала близько 20-30%. Стрімке зростання цін в промисловому секторі створює інфляційний заділ на 2024 рік

Третя істотна проблема економіки, — зайві гроші. У країні доки не існує реальних механізмів напряду надмірних засобів на розвиток економіки.

Багато економістів свій песимістичний погляд на подальший розвиток української економіки пояснюють невизначеністю в стосунках держави і бізнесу, що знижує активність інвесторів.

Але все таки, значний вплив чинників які відмічені, в ході аналізу та виявлені наступні негативні тенденції в розвитку промисловості визначають наступне:

1. Відсутній значимий прогрес в поліпшенні підприємницького і інвестиційного клімату, з урахуванням того, що 56% усього наявного об'єму інвестицій в основний капітал було спрямовано саме в експортно-орієнтовані галузі, при одночасному скороченні вкладень в устаткування внутрішньо-орієнтованих галузей. Реальна ж міра зносу основних виробничих фондів у внутрішньо - орієнтованих галузях до 2017 р складала 52,6% [166].

2. Підвищення регульованих тарифів та значне зростання відпускних цін сировинних галузей (ціноутворення яких тісно прив'язано до динаміки світових цін), привело до збільшення темпів інфляції, в середньому 15,5 % в рік, що у свою чергу викликало значне зниження рентабельності

оброблювальних галузей в цілому і як наслідок зниження конкурентоспроможності більшої частини промислової продукції (цін виробників і зростання їх витрат) склало більше 20 відсотків.

Та і в цілому, інвестиційна активність в економіці залишається стриманою, що говорить про недостатній прогрес в оцінках підприємцями інвестиційного клімату і інвестиційних ризиків. Продовжує зберігатися значний розрив між валовими заощадженнями в економіці, з одного боку (за оцінкою, 32.6% ВВП) і ; валовими накопиченнями і інвестиціями в основний капітал, з іншою (відповідно, 21.4% і близько 17 відсотків).

В результаті проведеного аналізу логічно зробити висновок про те, що як в масштабі країни, так і в галузевому контексті, розвиток основних соціально-економічних тенденцій тільки посилює варіативну складову чинників невизначеності в діяльності підприємств і організацій [201].

Розглянемо основні соціально-економічні параметри розвитку ринкових тенденцій . Очевидно, що тенденції економічного зростання також посилюють кон'юнктурний характер, як по країні в цілому, так і в окремих регіонах, проте прояви впливу негативних чинників, що викликають невизначеність ринкових механізмів значно сильніше, що природно перешкоджає ефективній адаптації підприємств до змін, що відбуваються в державі.

Базою дослідження, що проводиться в цій дисертаційній роботі являються промислові підприємства держави. Цей вибір обумовлений тим, що промисловість є провідною базовою галуззю економіки і її головним системотворним елементом, що визначає стан виробничого потенціалу і перспективи загальної стабілізації, стійке функціонування усіх галузей промисловості і наповнення споживчого ринку.

Тому, з точки зору логіки, вище приведені зміни ринкових тенденцій як в цілому в українській економіці, так і на регіональному рівні, відповідно не могли не позначитися на загальному стані, до того ж відсутність системного підходу до реформування галузі на макrorівні і груба невідповідність між

цілями регіональних реформ, а їх ресурсними' можливостями, не дає позитивного результату.

Таблиця 1.2

Основні макроекономічні показники розвитку економіки

Основні індикатори	2016	2017	2018	2019	2020	Середньо рік. темп росту	Середньо річного. темпу росту по країні в цілому
Виробництво продукції промисловості, в %	104.5	108	102.3	106	108	12.74	15.56
Індекс споживчих цін, в %	115.3	113.2	112.9	110.00	108.96	12.072	7.26
Інвестиції в основний капітал, в %	112.8	105.3	102.7	105.10	104.60	6.1	10.42
Фінансовий результат, що сальдує, в %	87.5	90,3	105.2	111.90	113.00	0,4	3.8
Реальні грошові доходи населення в %	110.3	114.56	108.79	118.40	126.50	15.71	9.2
Імпорт товарів, в % до	103	101.6	100.4	119.50	124.80	9.86	21.2
Експорт товарів, в %	45.3	40.6	47.3	56.50	124.87	7.0	11.52

Джерело : складено автором за [166]

Найближчими роками стримувати фінансовий механізм розвитку підприємств будуть наступні чинники:

- низький рівень платоспроможності основних споживачів продукції;
- крайня зношеність (як моральна; так і фізична) основних фондів, яка негативно позначається на витратах виробництва і його ефективності і веде до припинення зростання наявних виробничих потужностей;
- послаблення фінансової незалежності і стійкості через зменшення власного капіталу капіталоємності інвестиційних і інноваційних проектів;
- відсутність системи гарантійного і післягарантійного обслуговування;
- низькі споживчі властивості продукції, що випускається;
- дефіцит висококваліфікованих і молодих інженерів, технологів, конструкторів;
- випереджаюче зростання цін на енергетичні і матеріальні ресурси;
- в галузі на дуже низькому рівні знаходиться розвиток інноваційних процесів [205].

Про це свідчать: низькі показники рівня інноваційної активності, об'ємів витрат на технологічні інновації їх результативності, недостатнє використання наукового потенціалу, нерозвиненість інноваційної інфраструктури, розрив коопераційних зв'язків з науково - дослідницькими інститутами (основними розробниками високотехнологічної і конкурентоздатної продукції).

Саме тому, у ході дисертаційного дослідження поставленої проблеми, вважається доцільним проведення детального аналізу і розробка практичних рекомендацій з вдосконалення фінансового механізму державного регулювання промислових підприємств, реалізованого за допомогою ефективної фінансової стратегії, що є приватною похідною від загальної стратегії.

Фінансова стратегія є складною багатофакторною моделлю дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей в загальній концепції стабілізації в області формування і використання фінансового результату промислового підприємства. [88] Ця стратегія є сукупністю необхідних процесів, циклів і підрозділів, які узяті разом, та виконують

наступні функції:

- сприяють отриманню виручки на всіх стадіях за допомогою проведення фінансового аналізу;
- управляють витратами за допомогою аналізу необхідності закупівель, затвердження усіх витрат (включаючи капіталовкладення) в масштабі усього господарюючого суб'єкта;
- стежать за наявними фінансовими коштами і зобов'язаннями;
- управляють надходженнями і витратами грошових коштів, включаючи оплату податків;
- ведуть пошук оптимальних джерел і умов фінансування;
- сприяють проведенню бартерних операцій;
- здійснює фінансовий аналіз проектів на усіх етапах;
- виконують роботу зі складання бюджету, планування і прогнозування, як для господарюючого суб'єкта, так і його підрозділів;
- враховують і реєструють кожну операцію, що проводиться підприємством;
- організацію контролю за функціонуванням, коригування результатів.

Модель існуючої фінансової стратегії включає наступні взаємозв'язані блоки.

- цілі і завдання;
- рівні реалізації;
- зовнішні і внутрішні чинники формування;
- інструменти і методи реалізації;
- результативність.

В ході розробки фінансової стратегії повинно бути визначено, через систему яких інструментів (програми, проекти, реструктуризація, глобалізація, диверсифікація та ін.) і методів (моделювання, планування, аналіз, прогнозування та ін.) вона реалізується дану стратегію.

Процес розробки фінансової стратегії включає наступні етапи:

1. Фінансовий аналіз, що є описом господарюючого суб'єкта як відкритої системи.

2. Фінансове планування, що реалізовується на основі планування виробництва і реалізації, а також контролю за витрачанням засобів .

При аналітичному розгляді ряду досліджень [72],[82],[10] наочним стає той факт, що найбільш суттєвим детермінантом ефективного розвитку фінансового управління господарюючого суб'єкта є наявність гнучкого і адаптованого фінансового механізму планування, що містить дві основні компоненти - прогнозування для вироблення рішень і ухвалення рішень [99]. При цьому, якщо прогнозування реалізується спеціальними алгоритмами: методами, методиками, регуляторами і процедурами на варіантній основі, то ухвалення рішень - це складний психологічно-логічний процес.

Проте внутрішньо-фірмове планування в сучасних умовах в силу специфіки зіткнулося з серйозними труднощами із-за наявного розриву в ієрархії управління, оскільки поширення отримала точка зору, що в умовах економічної нестабільності планування не має сенсу. Тоді як обґрунтувати різні варіанти господарювання, адекватні відповідним прогнозним сценаріям розвитку, неможливо без планування своєчасних рішень (принцип управління шляхом ранжирування стратегічних завдань]).

З урахуванням усього вищевикладеного, потрібно проведення подальших досліджень теоретико-методологічних аспектів вдосконалення фінансового управління промисловими підприємствами, у рамках системного і ситуаційного підходів до інтеграції класичної концепції стратегічного управління і практичних тенденції сучасної ринкової ситуації.

Висновки до першого розділу

В першому розділі дисертаційного дослідження, згідно поставленої мети, та окреслених завдань визначено наступні висновки:

1. Для сучасного підприємства короткострокове фінансове планування (бюджетування) є системою погодженого державного регулювання окремими його підрозділами на основі систематичної обробки економічної інформації в умовах бізнесу, що динамічно змінюється. При цьому основне завдання фінансового механізму полягає в підвищенні ефективності роботи господарюючого суб'єкта на підставі цільової орієнтації і координації усіх подій, що охоплюють зміну господарських засобів підприємства і їх джерел, виявленні ризиків і зниження їх рівня, а також підвищення гнучкості у функціонуванні економічного суб'єкта.

2. Загальноприйняті принципи фінансового механізму: узгодження цілей, встановлення пріоритету, відповідальність і постійність цілей. У дисертаційній роботі додатково запропоновані наступні принципи: послідовність, відповідність фінансовому механізмів і взаємозв'язок різних техніко-економічних показників.

3. Показано, що за наявності різноманітності приватних бюджетів, зумовлених специфікою і масштабами діяльності конкретного економічного суб'єкта, відсутня єдина стандартна методика, придатна для застосування на будь-якому підприємстві, незалежно від видів його діяльності або кількості структурних підрозділів.

4. Досліджені недоліки існуючої системи бюджетування, які можна класифікувати на три групи, залежно від рівня когнітивного (пізнавального) і морального розвитку співробітників підприємства, що формують бюджет, або від рівня функціонування фінансового механізму, або від можливостей технічного втілення і формалізації бюджетів.

5. Показано, що значні переваги формування бюджетів, що відбивають фінансово-господарську діяльність, що виражаються в оперативній оцінці доходів і витрат економічного суб'єкта, пояснюють прагнення сучасних менеджерів практично усіх підприємств використати для оперативного планування систему бюджетування.

6. В цілях підвищення ефективності впровадження на промислових

підприємствах системи бюджетування доцільно розробити єдину, комплексну модель бюджету господарюючого суб'єкта, засновану на реально діючій системі бухгалтерського обліку і що пов'язує воедино усі види ресурсів підприємства.

РОЗДІЛ II.

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1.. Методичні засади фінансового механізму державного регулювання підприємств.

Як вже відзначалося раніше, однією з головних функцій державного регулювання промисловим підприємством є планування його діяльності з подальшим контролем за реалізацією прийнятих планів. І якщо в умовах соціалістичної системи управління основою методології планування була його централізація за принципом зверху «вниз», то для ринкових стосунків основною вимогою ефективного управління виступає планування погодженої роботи усіх підрозділів підприємства в цілях організації ефективного вступу і використання його активів, що забезпечує динамічний розвиток бізнесу.

Істотне зростання ролі внутрішньо-фірмового планування в умовах нестабільного зовнішнього середовища пов'язане з тим, що ухвалення інвестиційних рішень фінансового механізму конкретного підприємства, можливо тільки при ретельному аналізі усіх можливих ризиків. І найбільш прийнятним в даному випадку являється підприємство, що випускають конкурентоздатну продукцію на основі пошуку, оцінки і відбору усіх можливих альтернатив оптимального використання обмеженої кількості ресурсів, що у свою чергу можливо лише при наявності ефективної системи планування.

У загальному вигляді фінансовий план підприємства (у сучасному форматі його розуміння) - це визначення напрямів безлічі продуктів і товарів, що мають попит і готових до реалізації, вибору фінансових джерел і розподілу фінансових ресурсів, а також контролю за реалізацією окремих фінансових заходів.

Виділення фінансового планування, як особливого виду планування, обумовлено:

- відносною самостійністю руху грошових коштів по відношенню до матеріально-речових елементів виробництва;
- активною дією опосередкованого грошима розподілу на виробництво;
- необхідністю адміністрування при ухваленні рішень про розподіл фінансових ресурсів.

Відмітимо також, що ефективність фінансового планування на промислових підприємствах багато в чому залежить від якості прогнозів основних показників їх виробничої діяльності, ринкової кон'юнктури, стану грошового обігу і курсу гривні. Тому в умовах, що склалися, можлива занижена оцінка потреби у фінансових ресурсах і змін у фінансовому стані, у зв'язку з чим, необхідно передбачати фінансові резерви.

В процесі розробки проекту фінансового плану доцільно використати наступні методи:

- економічного аналізу і синтезу;
- екстраполяції;
- прямого рахунку; нормативний;
- багатоваріантності;
- збалансованості.

Суть фінансового планування пов'язана з тим, що одночасно плануються прибутки і рух капіталу (особливо грошових коштів) схема процедури планування включає :

- план продажів, план відвантаження;
- узгодження плану виробництва зі станом матеріально-технічної бази, його подальше коригування;
- розрахунок витрат, з постачання, енергетики та ін.;
- зведення фінансових даних в документах за фінансовими потоками, коригування планів при незадовільному результаті;

- прийняття плану.

Фінансове планування на підприємстві базується на використанні трьох основних його систем, кожною з яких властиві певний період і свої форми реалізації його результатів .

Усі системи фінансового планування знаходяться у взаємозв'язку і реалізуються в певній послідовності. Первинним початковим етапом планування є прогнозування основних напрямів і цільових параметрів фінансової діяльності шляхом розробки загальної фінансової стратегії організації, яка покликана визначати завдання і параметри поточного фінансового планування.

Система поточного планування фінансової діяльності базується на розробленій фінансовій стратегії і фінансовій політиці з окремих аспектів фінансової діяльності. Це планування полягає в розробці конкретних видів поточних фінансових планів, які дозволяють визначити на майбутній період усі джерела фінансування розвитку підприємства, сформувані структуру його доходів і витрат, забезпечити постійну платоспроможність підприємства, зумовити структуру його активів і капіталу на кінець планованого періоду. Поточні плани фінансової діяльності розробляються на майбутній рік з розбиттям за кварталами.

Початковими передумовами для розробки поточних фінансових планів підприємства є:

- фінансова стратегія організації і цільові стратегічні нормативи за основними напрямками фінансової діяльності на майбутній період;
- фінансова політика за окремими аспектами фінансової діяльності;
- плановані обсяги виробництва і реалізації продукції і інші економічні показники операційної діяльності;
- система розроблених в організації норм і нормативів витрат окремих ресурсів;
- діюча система ставок податкових платежів;

- діюча система норм амортизаційних відрахувань;
- середні ставки кредитного і депозитного відсотків на фінансовому ринку;
- результати фінансового аналізу за попередній період.

Система оперативного планування фінансової діяльності полягає в розробці комплексу короткострокових планових завдань з фінансового забезпечення основних напрямів господарської діяльності організації [38].

Головною формою такого планового фінансового завдання є бюджет, що є процесом планування фінансових показників, і зокрема, витрат, здійснюваних за допомогою певних методів, а саме: нормативний, розрахунково-аналітичний, балансовий, метод оптимізації планових рішень

У контексті цієї дисертаційної роботи, необхідно відмітити, що істотним моментом, що впливає на ефективність розробки механізмів вдосконалення фінансового управління підприємствами, є проблема використання методик, розроблених західними ученими, які не завжди забезпечують оптимальне рішення поставленої задачі. Це пояснюється тим, що, багато хто з вищевідзначених методик не оперує засадничим в ситуації сучасної України, категоріями, а саме: невизначеністю ринкової інфраструктури; неповнотою прогностичної інформації і пов'язаного з ними ризику; множинності цілей і оцінок; гнучкості і адаптаційній здатності варіантів; інтеративності процедур формування і оцінки варіантів; ресурсній обмеженості.

З урахуванням усього вищевикладеного, потрібно проведення подальших досліджень теоретико-методологічних аспектів формування механізмів вдосконалення фінансового управління промисловими підприємствами, у рамках системного і ситуаційного підходів до інтеграції класичних західних концепцій бюджетного планування і практичних тенденції сучасної ринкової ситуації.

Попри те, що термін «бюджет», що походить від французького слова «bougett», що означає «шкіряна сумка», спочатку вживався в Англії з 1870

року як назва документу, що містив в собі затверджений парламентом план доходів і витрат держави [19], стосовно окремого економічного суб'єкта «бюджет» розглядається як метод обліку, що дозволяє порівнювати фактичні результати з плановими показниками, а також як ефективний інструмент для ухвалення рішень, за допомогою якого вищі менеджери підприємства забезпечують найбільш раціональне використання майна власників.

За визначенням Інституту дипломованих бухгалтерів, з управлінського обліку (США) бюджет - це «кількісний план в грошовому вираженні, підготовлений і прийнятий до певного періоду, зазвичай показуючий плановану величину доходу, яка має бути досягнута, і (чи) витрати, які мають бути знижені впродовж цього періоду, і капітал, який необхідно притягнути для досягнення цієї мети» [112].

На думку Р. Ентоні (R. Anthony), «бюджет є планом, вираженим в кількісних, зазвичай грошових, показниках, що охоплюють заданий період часу, як правило, рік» [119]. Не менш точно визначення приводять англійські економісти Дж. До. Шим і Дж. Г. Сігел, пояснюючи термін «бюджет» як «...кількісний план діяльності підприємства і виконання програм, що є пов'язаним набором фінансових (активи, власний капітал, доходи і витрати і т. д.) і (чи) натуральних (об'єм зробленої продукції і зроблених послуг і ін.) економічних показників діяльності компанії.».

На їх думку, бюджет описує «...цілі компанії в термінах виконання конкретних фінансових і операційних завдань». і є «...набір фінансових прогнозів або фінансових планів.» [118].

Аналогічної точки зору дотримуються Недлз (B. Needles), С. Міллз (S. Mills) і Г. Андерсон (H. Anderson), що визначили бюджет як «план дій, який прогнозує майбутні економічні операції, господарську діяльність і результати у фінансових або нефінансових показниках» [152].

Для сучасного промислового підприємства бюджетування - це система погодженого управління окремими його підрозділами на основі систематичної

обробки економічної інформації в умовах бізнесу, що динамічно змінюється. При цьому основне завдання бюджетування полягає в підвищенні ефективності роботи господарюючого суб'єкта на підставі цільової орієнтації і координації усіх подій, що охоплюють зміну господарських засобів підприємства і їх джерел, виявленні ризиків і зниження їх рівня, а також підвищення гнучкості у функціонуванні економічного суб'єкта.

Термін «бюджет» останніми роками зайняв міцне місце в роботах економістів. Так, Е.С. Стоянова розглядає бюджет підприємства як «...кількісне втілення плану, що характеризує доходи і витрати на певний період, і капітал, який необхідно притягнути для досягнення заданих планом цілей.». [113], що практично співпадає з думкою практикуючих американських бухгалтерів.

Аналогічне визначення зустрічається і у професора ІЛ. Бланка, який розглядає бюджет як «...оперативний фінансовий план, що розробляється зазвичай у рамках до одного року, відбиває витрати і надходження засобів по окремих напрямках господарської діяльності, окремих видах операцій, окремих інвестиційних проектах.». [23]

Слід зазначити, що економісти постійно підкреслюють, що бюджет як інструмент державного регулювання економіки підприємства дозволяє навчитися не лише управляти фінансами, але і регулювати стосунки як усередині господарюючого суб'єкта, так і із зовнішнім середовищем. Згідно концепції В. М. Самочкіна, бюджет «...є вираженими в конкретних показниках цілями, альтернативами досягнення цілей, наслідками дії альтернатив на цілі, фактичні результати реалізації управлінських рішень, відхилення від запланованих результатів.». [45].

За визначенням В. В. Ковальова бюджет - це «...деталізований план діяльності підприємства на найближчий період, який охоплює дохід від продажів, виробничі і фінансові витрати, рух грошових коштів, формування прибутку підприємства.». [84].

Крім того, він виділяє ключові відмінності понять «план» і «бюджет» за трьома ознаками: показники, горизонт планування, призначення. Так, на думку В. В. Ковальова, для плану характерне використання будь-кому, у тому числі і не кількісних, показників і різний горизонт планування, а при формуванні бюджету застосовують в основному вартісні показники і горизонт планування встановлюють в межах одного року [83].

Призначення плану - «...формулювання цілей, які треба досягти, і способів досягнення», а призначення бюджету «...деталізація способів ресурсного забезпечення вибраного варіанту досягнення цілей» і бути засобом «поточного контролю виконання плану.» [82].

Згодні з приведеною точкою зору А.М. Карминский та ін. автори, які розглядають бюджет як виражений в економічних показниках результат оперативного планування, що вимагає від вищого керівництва конкретних дій в області управління підприємством. На їх думку бюджет - цей кількісний вираз плану діяльності підприємства в цілому або окремих його підрозділів.

Деякі відомі економісти визначають бюджет як «фінансовий план дій» і відмічають відповідність терміну «бюджет» терміну «кошторис», підкреслюючи тим самим зв'язок процесу оперативного планування як однієї з функцій управління з управлінським обліком.

Проводить у своїх роботах цю думку і І.А. Бланк, який розглядає широко використовуваний нині термін «бюджетування» як «...процес розробки конкретних бюджетів відповідно до цілей оперативного планування.» [23].

На нашу думку бюджетування - це система погодженого управління підрозділами підприємства в умовах диверсифікованого бізнесу..

Не суперечить цим висловлюванням і позиція Е.С. Стоянової, для якої «...процес бюджетування є складовою частиною фінансового планування, процесу визначення майбутніх дій з формування і використання фінансових ресурсів.» [113].

Необхідно відмітити, що окрім загальноприйнятого терміну

«бюджетування» зустрічається термін «бюджетинг», що, проте, не змінює загальноприйнятого сенсу і означає складання бюджету, кошториси фінансового планування.

Роль і місце бюджетування в загальній системі фінансового планування досить повно характеризується функціями бюджету. Так; виділяється чотири функції бюджетування; планування, координування, стимулювання і контроль.

Проаналізуємо тільки *п'ять* функцій бюджету: планування, комунікація і координація, орієнтація на досягнення завдань, контроль, підвищення професіоналізму . Пропускаючи оцінку економічної ефективності що приймаються рішення і стимулювання трудового колективу.

Слід зазначити, що відсутність серед економістів односторонності в частині визначення функцій бюджетування визначається тим, що, як вірно підкреслюють українські вчені, виділяючи тільки дві з них - планування і контроль, зміна функцій бюджету знаходиться, залежно від його формування і реалізації.

У укладенні, доцільно підкреслити, що діяльність підприємств зараз протікає в умовах цілого ряду несприятливих чинників, 80 - 90 % яких мають інформаційну природу. Тому впровадження сучасної системи бюджетного планування є ефективнішим засобом не лише зниження дії ризиків на діяльність підприємства, але й вдосконалення усього механізму фінансового управління. Ця система не лише дозволяє знизити збиток від ризиків як прямого, так я непрямої дії (структура втрат від яких представлена), але і сформувати ефективну політику управління внутрішніми ресурсами, що є одним з ключових чинників успіху підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Практичний досвід складання бюджетів на промислових підприємствах, дозволяє виділити основні принципи бюджетування [50].

1. Узгодження цілей, що вимагає, щоб процес бюджетування

починався «від низу до верху», тому що керівники нижньої ланки краще володіють ситуацією на ринку і зі свого боку забезпечать реалізацію бюджетних величин. Далі, після узгодження бюджетних, планів з керівниками вищої ланки, цілям підприємства, що забезпечують відповідність, процес міняє напрям і реалізується за схемою зверху «вниз».

2. Встановлення пріоритету відносно завдання координації бюджетування, що забезпечує використання дефіцитних ресурсів в найбільш вигідному напрямі.

3. Підпорядкованість, що припускає, що кожен підрозділ підприємства планує і відповідає тільки за ті економічні показники, на які воно робить вплив.

4. Відповідальність, що передбачає передачу кожному підрозділу функції контролю за виконанням своєї частини бюджету разом з повноваженнями здійснювати при необхідності координуючі заходи.

5. Постійність цілей, що припускає, що встановлені базові величини принципово не міняються впродовж планованого періоду. До вказаних принципів, на нашу думку, доцільно додати ще декілька.

6. Послідовність, яка припускає, що бюджет формується відповідно до облікової політики підприємства, вживаної послідовно від одного звітного періоду до іншого.

7. Відповідність фінансовому (бухгалтерському) обліку, передбачаюче формування бюджетних таблиць так, щоб прогнозні дані були ідентичні відомостям, що знаходять відображення у бухгалтерських проводках, що дозволить не лише значно полегшити процес складання бюджету, але і досить оперативно здійснювати аналіз його виконання, не створюючи при цьому додаткових інформаційних потоків.

8. Взаємозв'язок різних техніко-економічних показників, присутніх у бюджетах різних рівнів, що забезпечує узгодженість і спадкоємність вхідних і вихідних параметрів розвитку підприємства, дієвих управлінських рішень, що

забезпечують прийняття, і дозволяє моделювати наслідки здійснення останніх. Таким чином, сучасне внутрішньо-фірмове планування і управління, засноване на системі бюджетування, є цілеспрямованим, послідовним, а також обмежені певними принципами дії, що дозволяють розробляти збалансовані і оптимальні плани розвитку підприємства, пов'язані на кінцеву мету його існування.

Аналіз звітів про виконання бюджетів за минулий період на підприємствах, дозволив авторам підтвердити правильність розрахунків відхилень планових показників від фактичних на основі використовуваних в організації методик. Аналіз негативних і позитивних відхилень дозволяє визначити ті, що вимагають першочергової уваги проблемні області діяльності, виявити не передбачені в процесі розробки бюджетів можливості, своєчасно скоректувати стратегію організації, а також оцінити діяльність кожного центру відповідальності і його керівників.

У ході експрес діагностики, яку було нами проведено на прикладі харківських підприємств, було встановлено, що при формуванні бюджету доходів і витрат працівниками планово-економічної служби, головним чином, використовуються фінансові показники результатів діяльності за порівнянні періоди. Методи стратегічного аналізу не застосовуються.

При проведенні аналізу оцінюється загальна схема планування, контролю і аналізу бюджетів, вживана в комерційній організації. Як вже відзначалося, комплексна система планування і бюджетування на досліджуваній організації відсутня [64].

В процесі експрес-діагностики вживаної фінансової моделі бюджетування, було вивчено основні принципи при формуванні бюджетів. До числа таких засадничих принципів відносять: принцип цілеспрямованості, принцип комплексності, принцип розумної деталізації і обліку фінансової структури комерційної організації, принцип бізнес-одиниці, принцип збалансованості фінансових показників, принцип інформативної

достовірності, принцип обґрунтованості і реальності, принцип інтегрованості, принцип розділення відповідальності, принцип гнучкості і маневреності, принцип варіантності підходів до розробки окремих бюджетів, принцип орієнтації на стратегічні цілі розвитку фірми, принцип забезпечення збалансованості, принцип орієнтація на світовий стандарт, принцип економічність, принцип «замкнутий контур», принцип безперервне бюджетування. Таким чином, необхідно оцінити систему бюджетування з точки зору застосування цих принципів.

У зв'язку з цим діє усічена фінансова модель бюджетування, яка не відповідає сучасним умовам і вимагає кардинального перегляду з урахуванням здійснюваної організацією стратегії. Слід констатувати, що в багатьох організаціях відсутні закріплені у бюджетному регламенті: схема узгодження і затвердження бюджетів, порядок коригування бюджетів, порядок формування звітів про виконання бюджетів, порядок здійснення контролю і виконання бюджетів.

Відсутність регламентів робить неможливим якісне узгодження і затвердження бюджетів, а також коригування здійснення контролю за їх виконанням [97].

Таким чином, вживану фінансову модель бюджетування слід визнати незадовільною, а сформовану прогностну фінансову інформацію не коректною, оскільки при формуванні бюджетів не використані прогностні фінансові і статистичні показники галузі, не робився аналіз конкурентів.

Для ефективного функціонування системи бюджетування необхідно вдосконалити існуючий Бюджетний Кодекс, у рамках якого закріпити єдині підходи і принципи побудови системи бюджетування, розподілити повноваження і відповідальність за використання ресурсів і досягнення показників діяльності (визначення центрів відповідальності), формалізувати результати діяльності центрів відповідальності у вигляді бюджетних форм і фінансово-економічних показників діяльності, розподілити повноваження і

відповідальність за формування, контроль і аналіз виконання бюджетних форм (визначення бюджетних центрів), розподілити повноваження і відповідальність за дотримання запланованого рівня витрат (визначення центрів витрат), визначити процедури планування, коригування, контролю і аналіз бюджетних форм. Для цього необхідно визначити структуру центрів відповідальності із закріпленими областями відповідальності, систему бюджетів і їх формат, процедури планування, коригування, контролю і аналізу бюджетів.

. В процесі бюджетування необхідно:

- визначити склад бюджетів і послідовність їх постановки бізнес - процесами організації;

- контролювати правильність заповнення бюджетних форм, відповідність витрат, затверджених плановим лімітом, виконання бюджетного регламенту;

- при складанні основного бюджету (бюджету руху грошових коштів, бюджету доходів і витрат, бюджету з балансового листа) спиратися на підбюджети.

Система бюджетування, створена в організації, дозволяє оперативно адаптувати зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі до здійснюваних стратегій.

При побудові системи бюджетування необхідно керуватися цілим рядом принципів. Процес бюджетування доцільно організовувати на базі плану рахунків, структура якого залежить від взаємодії видів обліку, використовуваних у рамках обліково - аналітичної системи комерційної організації. Комерційна організація може застосовувати для цілей бюджетування робочий план рахунків, затверджений в наказі з облікової політики, що забезпечить економічність збору фактичної інформації на основі використання даних бухгалтерського фінансового обліку. При цьому структура і зміст бюджетних звітних форм може бути розроблена на основі

бухгалтерських звітних форм. З причини того, що такий підхід не завжди дозволяє належним чином деталізувати інформацію і представити її в потрібному ракурсі, у тому числі і для цілей контролю за виконанням бюджету. У зв'язку з цим рекомендують розробляти бюджетний кодифікатор, в розрізі якого формується бюджет. Застосування кодифікатора дозволяє контролювати ефективність усіх напрямів діяльності комерційної організації. На практиці має місце поєднання двох підходів, що передбачають формування бюджету в двох розрізах: деталізація бюджетних рядків з ув'язкою їх до плану рахунків і до спеціального кодифікатора. Це дозволить підвищити якість і аналітичну цінність бюджетної інформації при використанні даних бухгалтерського фінансового обліку. З точки зору трудомісткості слід зазначити різке збільшення трудовитрат при використанні поєднання розглянутих вище підходів [102].

Оскільки велика увага приділялася інформаційному забезпеченню управління, доцільно використати корпоративну інформаційну систему, забезпечивши при цьому виконання наступних вимог: необхідність підтримки формування бюджетів у центрах відповідальності, інших аналітичних зрізах; можливість роботи з декількома планами рахунків; гнучкість формування звітів; забезпечення можливості роботи з різними версіями, сценаріями бюджету; автоматична консолідація даних за правилами, що настроюються користувачами; забезпечення можливостей збору інформації про фактичне виконання бюджету і оперативного коригування бюджетних даних, а також порівняння планових і фактичних показників, виявлення і аналіз відхилень; організація розрахованої на багато користувачів роботи з розділенням прав доступу; орієнтованість системи на користувача — економіста.

У ході постановки системи бюджетування доцільно визначити фінансові показники, які мають бути пов'язані з місією, стратегічними цілями і здійснюваними організацією стратегіями.

При організації бізнес - процесу бюджетування необхідно забезпечити

дотримання наступних вимог : наявність єдиного документу, що регламентує бюджетний процес; організація бюджетного комітету; встановлення жорсткої фінансової дисципліни; вибудовування пріоритетів платежів; чітке розмежування повноважень і відповідальності відділів і підрозділів.

Слід рекомендувати введення інструментів фінансового аналізу і планування в систему стратегічного управління. Це дозволить прив'язати стратегії до фінансових параметрів, чітко розділити і взаємонастроїти контури стратегічного і оперативного управління, формувати бюджети не лише від досягнутих результатів, але, головним чином, під майбутні завдання.

В процесі бюджетування необхідно здійснювати аналіз і планування ризику. Зокрема, рекомендується враховувати правові, фінансові, податкові ризики, а також внутріфінансовий ризик (ризик можливих збитків, які організація припускає заздалегідь включити в структуру витрат замість придбання страховки цих збитків за межами організації). Визначення вірогідності цих збитків має бути частиною системи планування і бюджетування за умови використання комерційною організацією різних типів резервів. Міжфінансовий ризик, що виникає, коли кількість спостережень недостатньо велика в межах однієї комерційної організації для цілей прогнозування збитків, з обґрунтованою достовірністю можуть бути притягнені страхові організації [106].

2.2. Оцінка впровадження фінансового механізму в системі бюджетування підприємств.

У системі аналізу фінансового механізму бюджетування організацій та підприємств має бути сформований не лише процес планування, але і процес контролю виконання бюджетів різних видів і рівнів. Для цього необхідно

розробити посадові інструкції для працівників бухгалтерської служби, що здійснюють складання і подальший контроль бюджетів, визначити компетенцію в частині розподілу і використання господарських засобів організації на всіх стадіях її створення, діяльності, реорганізації і ліквідації, закріпити у бюджетних регламентах порядок коригування бюджетів, визначити заходи відповідальності, які повинні застосовуватися до осіб, що допустили перевитрату з розроблених бюджетів, систематизувати причини перевитрати і економії в бюджетах для цілей управління і вжиття заходів [4].

Процес бюджетування включає два основні етапи: підготовку операційних і фінансових бюджетів. Окрім цих видів бюджетів можуть розроблятися допоміжні бюджети і спеціальні бюджети. Тому необхідно чітко встановити, які види бюджетів застосовуються в комерційній організації. Процес бюджетування має бути стандартизований за допомогою бюджетних форм, інструкцій і процедур, а також необхідно встановити ті підрозділи, на які будуть покладені обов'язки по складанню і контролю за виконанням бюджетів.

При складанні основних бюджетів можуть використовуватися два підходи: прямий (на основі операційних бюджетів, визначення дебіторської і кредиторської заборгованості, запасів сировини і на цій основі визначення основних співвідношень фінансових потреб і фінансових можливостей); непрямий, заснований на тому, що збалансовано доходи і поточні витрати, первинні (стартові) витрати і зовнішнє фінансування [14, с.130].

Проведений управлінський аудит системи бюджетування на основі використання рекомендованої нами методики експрес-діагности фінансової моделі бюджетування дозволяє зробити її оцінку, виявити проблемні області і виробити рекомендації, сприяючі підвищенню релевантності, сформованої прогнозної інформації.

Система фінансового механізму державного регулювання у сфері бюджетування дозволяє реалізовувати функції управлінського контролю за

допомогою аналізу показників сформованих бюджетів з фактичними. Отже, разом з функцією контролю проявляються: облікова функція, що реалізовується в процесі складання бюджетів, аналітична, при їхньому аналізі і зіставленні з фактично досягнутими показниками, регулятивна при використанні методів стимулювання і депремірування.

При наданні послуги дії з постановки системи бюджетування аудитор повинен виробити методіку, що зважає на специфіку діяльності економічного суб'єкта. Нині питання постановки системи бюджетування детально досліджені в роботах вчених з управлінського обліку, стратегічного обліку, контролінгу, фінансового менеджменту, бізнес-планування. Таким чином, наявності міждисциплінарний характер даної проблеми. Для розробки методіки постановки системи фінансового механізму державного регулювання у сфері бюджетування, аудитор повинен знати існуючі методологічні підходи і методіки, чітко розуміти відмінність, оцінювати їх достоїнства і недоліки. Вибір конкретної методіки постановки системи бюджетування залежатиме від стратегії, здійснюваної організацією, цілей, які ставить керівництво клієнта перед цією системою, організаційної структури комерційної організації, обліково-аналітичної системи, що склалася, і можливостей перепроєктування. При впровадженні системи бюджетування необхідно враховувати теорію циклічної динаміки, що відбиває закономірності нерівномірного розвитку природних і громадських систем. Ця теорія активно використовується в прогнозуванні соціального, економічного, науково-технічного розвитку, при оцінці інвестиційних і інноваційних проектів і так далі. Професор Ю.В. Яковец вважає: «Щоб успішно виконувати прогностичну функцію, будь-яка наука повинна збагатитися методологією циклічно-генетичного аналізу і прогнозу». Циклічність властива комерційній організації як системі. Можна виділяти цикл розвитку організації, життєві цикли продукції, робіт, послуг, галузеві цикли, цикли ділової активності. Відповідно до найбільш поширеної класифікації циклів вони діляться на

природні, соціальні, гібридні, відбиваючі взаємодії природи і суспільства [27]. Кліматичні цикли мають бути враховані при формуванні бюджетів в галузях, що випробовують дію сезонності, наприклад, сільське господарство, будівництво. Кліматичні і демографічні цикли роблять вплив на попит і пропозицію на продукцію, товари, роботи, послуги і мають бути враховані при формуванні бюджету продажів. Облік біологічних циклів важливий при формуванні системи бюджетування в сільськогосподарській організації.

Нами досліджені підходи різних учених до проблеми постановки системи бюджетування в комерційній організації, які можуть бути використані аудитором при наданні послуг з постановки системи бюджетування. Огляд вищезгаданих підходів показав їх різноманітність і різну міру деталізації процесу постановки системи бюджетування. На нашу думку, з точки зору системного підходу цю проблему необхідно розглядати в тісному взаємозв'язку з процесами вдосконалення обліково-аналітичної системи комерційної організації. Так, А.І. Бондаренко справедливо вказує на те, що постановка системи бюджетування повинна здійснюватися на основі наявної в комерційній організації системи управлінського обліку, що припускає виділення центрів відповідальності [23].

Він виділяє наступні етапи фінансового механізму державного регулювання процесу бюджетування в організації:

- 1) встановлення об'єктів бюджетування;
- 2) розробка системи бюджетів;
- 3) розрахунок відповідних показників бюджетів;
- 4) обчислення необхідного об'єму грошових ресурсів;
- 5) розрахунок величини внутрішнього і зовнішнього фінансування;
- 6) виявлення резервів їх додаткового залучення;
- 7) прогноз доходів, витрат і капіталу підприємства.

Таким чином, він відштовхується від обліково-аналітичної системи, що вже склалася в організації, і на її базі рекомендує здійснювати постановку

системи бюджетування. Проте сама заліково-аналітична система може бути недосконалою і не відповідати інформаційним потребам управління. Отже, процесу постановки системи бюджетування повинен передувати аналіз обліково-аналітичної системи, що склалася в комерційній організації. Крім того, аудиторів слід враховувати, що в комерційній організації можуть застосовуватися окремі елементи технології бюджетування. У цій ситуації доцільно провести експрес-діагностику фінансової моделі і бюджетування на основі рекомендованої нами методики. Ця методика може бути використана як при аудиті системи бюджетування, так і у разі залучення аудиторів з метою вдосконалення діючої в комерційній організації системи бюджетування, що вже склалася [29, с.233].

У разі, коли постановка системи бюджетування здійснюється «з нуля», доцільно вивчити особливості обліково-аналітичної системи, що склалася в організації, і досліджувати інформаційні потреби менеджерів в прогностичній фінансовій інформації.

Для побудови ефективної системи бюджетування необхідно чітко позначити концепцію управління, основні стратегічні цілі організації. Так можна виділити традиційний підхід до постановки системи бюджетування і новий підхід, що базується на використанні концепції процесно-орієнтованого управління. Впровадження системи бюджетування пов'язане з фінансовими витратами і у ряді випадків може привести до кардинального перепроектування обліково-аналітичної системи. Це може мати місце при використанні процесно-орієнтованого управління, що вимагає розробки бізнес-процесів, їх структуризації, організації збору і аналізу інформації в розрізі бізнес-процесів. У кожній конкретній ситуації аудитор керуватиметься інформаційними потребами менеджерів і принципом економічності збору облікової інформації [43, с.104].

Як показує практика, більшість комерційних організацій вважають за краще формувати інтегровану обліково-аналітичну систему, у рамках якої

основою цієї системи виступають дані бухгалтерського фінансового обліку. В цьому випадку важливе значення набуває їх достовірність, яка може бути підтверджена у ході обов'язкової або ініціативної аудиторської перевірки. У комерційній організації має бути організована автономна система управлінського обліку, при цьому у рамках системи управлінського обліку і створюваної системи бюджетування мають бути формалізовані і закріплені у відповідних регламентах процедури обліку, аналізу, контролю, а також закріплена відповідальність посадовців [45, с. 99].

Розглянемо ключові моменти в постановці фінансового механізму системи бюджетування, які може використати аудитор при застосуванні традиційного підходу.

Дмитренко Г.В. виділяє 7 умов, які потрібні для успішної постановки і подальшого функціонування системи бюджетування [58] :

1. Створення нової організаційної структури управління організацією, яка визначає права і відповідальність керівників підрозділів, розробка структури бізнес-процесів при використанні процесно-орієнтованого управління.

2. Інтеграція бюджетування з організаційної і інформаційної структурами організації і системою виконання бізнес-процесів.

3. Виявлення можливості використання даних, що формуються у бухгалтерському (фінансовому), податковому обліку для подальшої трансформації їх в дані управлінського обліку, в цілях недопущення дублювання інформаційних потоків і стандартизувати сформовані облікові дані.

4. Чітка структуризація бізнес-процесів.

5. Вибір аналітичних показників, а також розробка форм звітності використовуваних у рамках системи бюджетування.

6. Розробка облікової політики в цілях управлінського обліку.

7. Перевірка наявності про наступні складові, що входять в контур

бюджетного управління : формулювання цілей і завдань організації, фінансове планування і контроль за реалізацією планів, облік і контроль результатів, розрахунок параметрів для аналізу відхилень від плану, ухвалення рішень з регулювання відхилень.

Професор В. Б. Івашкевич вважає необхідним при постановці системи бюджетування врахувати наступні вимоги:

- 1) наявність інформації, заснованої на прогнозах;
- 2) наявність графіку документообігу, розподіли повноважень і відповідальності в частині формування і руху прогнозної інформації;
- 3) забезпечення порівнянності інформації, що міститься у бюджетах з фактичними результатами;
- 4) прийнятність для усіх зацікавлених осіб, що приймають управлінські рішення.

На основі проведеного аналізу, нами виділено 6 етапів постановки системи бюджетування:

1. Розробка структури генерального бюджету комерційної організації.
2. Проектування фінансової структури управління.
3. Закріплення відповідальності за бюджетами і їх статтями.
4. Розробка бюджетної політики.
5. Розробка положень і регламентів бюджетування.
6. Створення спеціалізованої структури і закріплення функцій зі складання, узгодження, контролю бюджетних статей за посадовцями.

Інші українські вчені. рекомендують 4 основні етапи при організації системи бюджетування :

1. Проектування і затвердження фінансової структури підприємства.
2. Розробка структури генерального бюджету підприємства.
3. Затвердження бюджетної політики.
4. Розробка регламенту бюджетування. Бюджетний процес трактується як сукупність чотирьох блоків (таблиця 2.1.) [59, с. 132]

Таблиця 2.1.

№ з/п	Блок	Склад блоку
1.	Аналітичний	.Методична база розробки, контролю і аналізу виконання звітнього бюджету. 1.2. Кваліфікований персонал.
2.	Обліковий	2.1. Система управлінського обліку. 2.2. Маркетингові дослідження.
3.	Організаційний	3.1. Організаційна структура. 3.2. Система управління.
4.	Програмно-технічний	4.1. Технічні засоби. 4.2. Програмне забезпечення.

На нашу думку, постановка системи бюджетування повинна включати підготовчий етап, що передбачає послідовність дій із створення інфраструктури бюджетного процесу і безпосередньо бюджетний цикл. Бюджетний цикл складається з трьох фаз (фаза планування, фаза виконання, фаза завершення) і, включає наступні етапи:

- 1) постановка цілей на бюджетний період;
- 2) формування інформації для розробки проекту бюджету;
- 3) аналіз і узагальнення зібраної інформації, формування проекту бюджету;
- 4) оцінка проекту бюджету і при необхідності його коригування;
- 5) затвердження бюджету;
- 6) виконання бюджету і поточне коригування його показників;
- 7) поточний і підсумковий аналіз відхилень;
- 8) уявлення звіту про виконання бюджету і аналіз досягнення цілей підприємства за звітний період;
- 9) вироблення рекомендацій для коригування бюджету поточного періоду і створення майбутніх бюджетів .

При розробці системи бюджетування необхідно визначити:

- 1) цілі впровадження бюджетування;
- 2) необхідність і методологію нормування;
- 3) організацію центрів відповідальності [62].

Фінансовий механізм державного регулювання з формування бюджетування є частиною системи внутрішньо-фірмового планування в комерційній організації. Детальніше ці етапи бюджетного циклу показані в таблиці 2. та представлені фази і етапи планування в комерційній організації.

Таблиця 2.2

Основні етапи постановки системи бюджетування

№ з/п	Автор	Рекомендовані етапи постановки системи бюджетування
1.	Жваво Є.А.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка структури генерального бюджету підприємства. 2. Проектування фінансової структури управління. 3. Закріплення відповідальності за бюджетами і їх статтями. 4. Розробка бюджетної політики. 5. Розробка положень і регламентів бюджетування. 6. Створення спеціалізованої структури і закріплення функцій зі складання, узгодження, контролю бюджетних статей за посадовцями.
2.	Бондарів В. В.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлення об'єктів бюджетування. 2. Розробка системи бюджетів. 3. Розрахунок відповідних показників бюджетів. 4. Обчислення необхідного об'єму грошових ресурсів. 5. Розрахунок величини внутрішнього і зовнішнього фінансування. 6. Виявлення резервів їх додаткового залучення. 7. Прогноз доходів, витрат і капіталу підприємства.
3.	Красова О. С.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проектування і затвердження фінансової структури підприємства. 2. Розробка структури генерального бюджету підприємства. 3. Затвердження бюджетної політики. 4. Розробка регламенту бюджетування.

При формуванні системи бюджетування необхідно враховувати цілий ряд чинників. Так, О. Н. Волкова вказує, що необхідно взяти до уваги наступні чинники :

1. Масштаб організації.

2. Готовність керівництва організації до впровадження певних процедур інформаційного обміну і підтримці їх постійно в актуальному стані.
3. Традиції організації.
4. Особливості продукції, що випускається.

В ході дослідження нами встановлено, що різні учені по-різному підходять до проблеми складу бюджетів, що формуються у рамках системи бюджетування. У системі бюджетування бюджети виступають інструментом оперативного планування, засобом контролю і оцінки результатів діяльності центрів відповідальності, роботи менеджерів, засобом мотивації працівників, сприяють підтримці і посиленню координації між окремими бізнес-єдиницями. Поза сумнівом, що особливості організації та здійснювані нею види діяльності впливатимуть на основні види бюджетів, що формуються в організації.

Процес бюджетування в корпораціях західних країн включає в себе:

- 1) визначення спільної мети;
 - 2) встановлення завдань підрозділам (філіям) компанії;
 - 3) оцінку ключових напрямів фінансової діяльності (потреби в капіталі, величині об'єму продажів, фінансове положення і так далі);
 - 4) підготовку бюджетів по доходах від продажів, витратах виробництва, русі грошових коштів, активів і пасивів балансу і інше;
 - 5) підготовку бюджетів підрозділів і зведеного (консолідованого) бюджету по корпорації в цілому;
 - 6) перевірку бюджетів на предмет внесення необхідних змін;
 - 7) розробку щомісячних звітів про виконання бюджетів;
 - 8) визначення відхилень між фактичними і запланованими статтями доходів і витрат;
 - 9) підготовку рекомендацій по поліпшенню майбутньої діяльності
- [74]. Аудитор повинен мати на увазі, що в Україні процес бюджетування включає 5 основних етапів: першочергова підготовка бюджету;

- 10) обговорення його з вищестоящим керівництвом;
- 11) координація і аналіз розглянутих бюджетів;
- 12) остаточне прийняття бюджету керівництвом;
- 13) проведення подальшого аналізу і контролю бюджету .

При наданні послуги з постановки системи бюджетування аудитор повинен рекомендувати в цілях підготовки бюджетів і управління процесом бюджетування призначити директора по бюджету, що відповідає за підготовчий процес, стандартизацію планових форм, збір і аналіз даних, перевірку інформації і представлення звітів. Як правило, директором з бюджету призначають фінансового директора, який виступає штатним експертом і координує діяльність відділів і служб. Далі аудитор повинен рекомендувати сформувати комітет з бюджету, до складу якого повинні входити керівники верхньої ланки, консультанти (як зовнішні, так і внутрішні). Цей комітет є постійно діючим органом, що зайнятий перевіркою стратегічних і фінансових планів, дає рекомендації, дозволяє розбіжності і оперативно вносить корективи в діяльність підприємства. За кордоном структурний підрозділ, зайнятий процесом бюджетування, називається «Групою стратегічного планування» або групою «Фінансового аналізу або планування».

В цілях ефективного функціонування системи бюджетування аудитор повинен розробити регламенти, що є наборами інструкцій і положень. Ці організаційно-розпорядливі документи відбивають стратегію, політику економічного суб'єкта, його організаційну структуру, розподіл прав, обов'язків і відповідальності виконавців. У регламентах описується процес бюджетування. Традиційно рекомендують процес розробки бюджетів здійснювати на основі використання методики бюджетування «від низу до верху», що припускає з початку формувати бюджети на нижчому рівні керівництва, а потім удосконалювати і координувати їх на більш високому рівні. Ця методика дозволяє керівникам підрозділів (центрів відповідальності)

брати участь в підготовці бюджетів. Керівники, що відповідають за виконання планових показників, повинні складати бюджети для тих областей діяльності, за які вони відповідають. Для кількісного визначення конкретної статті бюджету в якості відправної точки можна рекомендувати використати звітні дані, але при формуванні бюджету необхідно враховувати можливі ризики, а також виходити з наявних ресурсів і сформованою стратегією. Бюджет має бути сформований на основі забезпечення рівноваги цілей і наявних ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних і так далі). При формуванні бюджетів доцільно приймати зміну зовнішніх і внутрішніх умов, змін в наявних ресурсах в майбутньому. При цьому не варто ігнорувати і історичну інформацію, яка може виявитися корисною. При підготовці бюджетів необхідно брати до уваги вплив таких чинників як:

- чинники макросередовища: політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові, екологічні, демографічні, фізичні, культурні;
- чинники мікросередовища, що характеризують особливості галузі, кінцевих споживачів, конкурентну ситуацію та ін.
- чинники, що характеризують внутрішнє середовище (наприклад, число зайнятих робітників і їх кваліфікацію, вид вироблюваної продукції, виконуваних робіт, послуг, що робляться, стабільність виробничого циклу, наявність виробничих запасів і необхідність їх поповнення, швидкість обороту поточних активів, потребу у фінансуванні, можливості виробництва і обмеження потужностей; ціни на закупаювані матеріальні ресурси і енергію; продажні ціни на готові продукти (послуги), контроль якості продукції і сервісні можливості та ін.)[77]

Регламент повинен забезпечувати, щоб складений за його правилами бюджет і будь-який інший плановий документ дозволяв використати можливості з прогнозування, мав чіткі канали руху інформації, розподіл повноважень і відповідальності, стримав достовірну інформацію про діяльність підрозділу (філії) з необхідною мірою деталізації, дозволяв

здійснювати аналітичні процедури, наприклад порівняння показників в історичному аспекті.

Відповідно до регламенту, що розробляється, етап обговорення бюджету з вищестоящим керівництвом повинен передбачати не лише процес складання керівниками бюджетів, але містити процедуру їх на затвердження вищестоящим керівником.

В основу сформованого регламенту можна покласти технологію складання бюджетів, що розглядається як ланцюжок послідовних дій, що включають встановлення цілей і стратегії їх досягнення по низхідній — згори — вниз; підготовку бюджетів по висхідній — знизу — вгору; затвердження складених бюджетів знову по низхідній — від вищого керівництва до керівників підрозділів .

Включені до бюджету показники є результатом обговорення між особами, відповідальними за цей бюджет і його керівником. Укладачі бюджету повинні брати участь в прийнятті остаточного його варіанту. В ході обговорення бюджету відбувається встановлення того, чи стане конкретний бюджет ефективним засобом управління. При комплексному використанні бюджетування і системи збалансованих показників, визначаються показники в розрізі основних аспектів діяльності : аспект навчання і перспективи зростання, внутрішні бізнес- процеси, орієнтація на споживача, фінансовий аспект [77].

На етапі координації і аналізу бюджетів у міру просування бюджету від низу до верху - від нижчестоячого керівника до вищестоящого, в процесі обговорення необхідно вивчати параметри бюджету, що може сприяти виявленню незбалансованості деяких бюджетів з іншими бюджетами і, як наслідок, проведення їх коригування. Коригування можуть бути пов'язані зі змінами чинників макросередовища, мікросередовища, чинників, що характеризують внутрішнє середовище, з обмеженнями і планами, про які керівник підрозділу може не знати або не мати можливості впливати на них.

Внесення до бюджету змін повинне здійснюватися особою, відповідальною за його підготовку, що може зажадати проходження цього документу від низу до верху до тих пір, поки усі бюджети не будуть скоординовані. Процес координації припускає формування таких форм прогнозованої фінансової звітності як бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів і бюджет за балансовим листом. Це дає можливість забезпечення їх цілісності і прийнятності для їх виконання. На завершальному етапі, що передбачає затвердження бюджету усі локальні бюджети направляють підрозділам (центрам відповідальності) для виконання. Залежно від галузевої приналежності визначається склад операційних бюджетів. Комерційна організація самостійно, виходячи із специфіки своєї діяльності і стратегії розвитку, визначає склад сформованих у рамках системи управлінського обліку бюджетів і прогнозованої фінансової звітності, виходячи зі своєї фінансової структури [93]. Процедура консолідації бюджетів визначається організаційною структурою комерційної організації і її підрозділів. Наприклад, в холдингах консолідація, як правило, здійснюється на рівні бюджетів доходів і витрат і бюджетів за балансовим листом. У вертикально інтегрованих компаніях практикується консолідація бюджету руху грошових коштів. На етапі аналізу і контролю бюджету на основі аналітичних процедур робиться систематичне порівняння фактичних результатів діяльності підрозділів з плановими. Періодичність проведення аналітичних процедур має бути визначена в регламенті. Як правило, таке порівняння робиться щомісячно з наданням звіту за результатами порівняння представляють укладачам бюджетів. Результати порівняння можуть бути використані для мотивації працівників підрозділів і пов'язані з діючою в комерційній організації системою оплати і преміювання щоб стимулювати їх діяльність. Результати аналітичних процедур дозволяють керівникам визначити, які позиції бюджету не виконані, і з'ясувати причини відхилень від плану. Якщо проблема відхилень знаходиться у сфері компетенції керівників підрозділів (центрів

відповідальності), то слід вжити заходи, щоб запобігти істотним відхиленням в майбутньому. Якщо виникають які-небудь об'єктивні зміни реальних умов в порівнянні із запроєктованими, то бюджет підлягає уточненню, що входить в компетенцію підприємства [97].

Таблиця.2.3.

Застосування моделі бюджетування залежно від стадії
розвитку підприємства

№ з/п	Стадія розвитку підприємства	Модель бюджетування
1.	Зародження	Бюджет короткострокових витрат.
2.	Пожвавлення діяльності	Збалансований бюджет витрат і доходів, відсутність прибутку, що направляється власникам.
3.	Стабілізація - успіх	Збалансований бюджет прибутку, виділення центрів відповідальності, резервування засобів на розвиток підприємства, розділення прибутку власникам.
4.	Стабілізація - відривши	Бюджет, спрямований на акумуляцію фінансових ресурсів, поява «відкритої» системи бюджетування з суворим контролем за витратами.
5.	Прискорене зростання	Подолання «витратно-прибуткового» плану, поява функціональних бюджетів, додаткове залучення фінансових ресурсів.
6.	Зрілість	Розробка консолідованих бюджетів доходів і витрат.

Традиційно бюджетування розпочинається з розробки операційних бюджетів, передусім, бюджету продажів, який служить основою для формування бюджетів виробництва, постачальницько-збутовою і інших видів діяльності. Паралельно формується бюджет руху засобів, що дозволяє організувати облік і контроль за рухом грошових потоків і платоспроможністю, забезпечує поточну стійкість комерційної організації. На останньому етапі формуються бюджет доходів і витрат, що дозволяє управляти фінансовими результатами і бюджет по балансовому листу, що відбиває зобов'язання і вкладення комерційної організації за основними

статтями активів і пасивів. Таким чином, результатом процесу бюджетування є формування бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових коштів і бюджету за балансованим листом, які можуть бути складені з більшої мільйонною меншою мірою деталізації.

Максімова В.Ф. пов'язує модель побудови бюджету із стадіями його розвитку.

На основі проведеного системного аналізу, нами рекомендовано до складу основного бюджету комерційної організації включати 5 звітних форм, 6 кошторисів, 2 бюджети, а також нормативну інформацію, використовувану у рамках системи бюджетування. Професор С. А. Ніколаєва описує технологію складання бюджетів в класичному виді, включаючи послідовність дій з 10 кроків. На її думку в системі бюджетування повинні формуватися 6 планів, 6 бюджетів і прогнозний баланс [106].

2.3. Аналіз впливу фінансового механізму на підсистеми управління підприємством.

При впровадженні системи управління фінансового механізму на підприємстві зміни торкаються не лише фінансової сфери діяльності, але і інших елементів системи управління підприємства. Взаємний вплив підсистем системи управління підприємством здійснюється у виді надання і отримання інформації, то єсть на рівні інформаційної підсистеми [18]. У сучасних публікаціях присвячених питанням державного регулювання підприємством незмінно підкреслюється роль інформації в реалізації різних управлінських функцій : керівник витрачає від 50 до 90 % свого часу на формування інформаційних потоків, або комунікації [80], саме тому, що обмін інформацією вбудований в основні види управлінської діяльності.

Інформація є важливим чинником зниження фінансових і інших ризиків [31]. При цьому нелогічно стверджувати, що важлива тільки достовірність інформації - іноді сама наявність інформації вже може бути для керівництва способом зниження ризику, оскільки дозволить оцінити можливість появи проблеми на тій або іншій виробничій стадії. Наявність інформації дозволяє провести точніший і об'єктивніший аналіз чинників і, отже, прийняти оптимальніше рішення. Безумовно, велика роль інформації і інформаційної підсистеми для проектування і функціонування систем оперативного фінансового управління підприємством. Інформаційне забезпечення системи фінансового механізму державного регулювання підприємством - це передусім сукупність реалізованих рішень за об'ємом розміщення і формах організації інформації, циркулюючої в системі управління, що включають рішення з якісного і кількісного складу інформації. Власне фінансова інформація складається з наступних складових [68]: інформація про об'єкти і їх операторів, інформація про обурення, що впливають на об'єкти і операторів, про мету управління і критерії оптимальності, про обмеження на поведінку об'єктів і операторів.

В цілях нашого дослідження ми проводимо аналіз недоліків існуючих інформаційних потоків між підсистемами системи управління. Аналіз публікацій і досліджень інформаційних підсистем та систем управління підприємствами з позиції цілей і потреб системи фінансового управління показав важливість інформаційних потоків від підсистеми управлінського обліку, де сконцентровані основні аналізовані недоліки.

Оперативний управлінський облік вважається однією з найбільш важливих сфер діяльності підприємства саме тому, що він дає основну масу інформації, і чим точніше, більше оперативно і якісно поставлений такий облік на підприємстві, тим більше якісні рішення приймаються його керівництвом [109]. У управлінському обліку спочатку мають бути закладені елементи аналізу і обробки отримуваної інформації. В сукупності отримуваних

інформації мають бути порівнянні нормативні і планові дані, не лише за фінансовими показниками, але і інформація за ресурсами і відхиленнями у виробничому процесі. Відносно відхилень інформація може бути надана як за абсолютними показниками, так і за відносними, в динаміці з виділенням певних тенденцій. Але більшість діючих на підприємствах підсистем управлінського обліку не містять інформації, необхідної для систем оперативного фінансового управління.

У управлінському обліку ключове значення має первинна інформація, яка повинна цілеспрямовано формуватися. Як метод забезпечення рівня достовірності первинної інформації може використовуватися первинний контроль облікової інформації, заснований на самоконтролі і взаємному контролі працівників, автоматизації технології збору, обробки і зберігання інформації [117]. Первинний контроль обов'язково повинен включати контроль спостережень, вимірів, реєстрації, перевірки, узагальнення даних, а також ряд коригувань, заснованих на методах статистичного контролю і аналізу як на стадії заповнення документів, введення даних, так і прийомами подальшого контролю .

Інформація, необхідна для оперативного фінансового управління підприємством, зараз фіксується, як правило, тільки в підсистемі бухгалтерського обліку, при цьому бухгалтерський облік в тій формі, як він формується нормативними актами, не представляє необхідну ні за характером, ні за часом формування інформацію. Вплив цього чинника посилюється неадекватною системою бухгалтерського обліку і звітності, за даними якої не можна однозначно відрізнити успішно діюче підприємство від банкрута, і навіть неможливо визначити, кого і в яких розмірах кредитує держава . Використання даних бухгалтерського обліку в поточній управлінській роботі тим більше ускладнене, що він носить реєстраційний характер, фіксуючи події, що вже сталися, а управляти (регулювати) необхідно у момент протікання заходу, у момент виникнення події [43].

Проблема української системи бухгалтерського обліку обумовлена ще і недосконалістю нормативної бази і вимог, що пред'являються до підприємства державними органами. В результаті, якщо підприємство хоче сформувати у себе дієву систему оперативного управління підприємством, засновану на бухгалтерських даних, то на ньому виникає два, а то і три різних облікових інформаційних потоку: документи з бухобліку за українськими стандартами, документи з бухобліку за міжнародними стандартами, документи для оподаткування [110]. Це посилюється широким поширенням тіньового, неформального обороту.

Система фінансового механізму державного регулювання підприємством, в основу якої покладений бухгалтерський облік, або витрачають тимчасові ресурси на виправлення допущених помилок, не попереджаючи їх і не використовуючи профілактичні заходи, або пред'являють підвищені вимоги до бухгалтерської роботи. Досвід західних компаній показує, що багато з них, складають щоденні баланси з метою отримання достовірної інформації про стан справ не підприємстві [110].

Ще одним недоліком української бухгалтерської системи, що знижує ефективність роботи оперативного фінансового управління, є відсутність відмінності обліку грошових і негрошових форм розрахунку. Згідно з прийнятою у багатьох компаніях фінансовою політикою, облік негрошових фінансових інструментів (наприклад, векселів), отриманих в якості плати за зроблену продукцію, робиться за номінальною вартістю. Надалі, коли підприємство-векселе-отримувач пред'являє цей вексель до оплати, замість оплати векселя грошовими засобам, підприємство-емітент векселя робить відвантаження вироблюваної ним продукції, при цьому вартість продукції виходить набагато вище, ніж при купівлі цієї продукції з оплатою грошовими коштами. Сировина і напівфабрикати, придбані за завищеними цінами, у свою чергу чинять дію, що підвищує собівартість продукції.

Таким чином, недоліки системи бухгалтерського обліку, зухвалі

складнощі, з реалізацією ефективної системи оперативного фінансового управління позначаються і на системі мікроекономіки підприємства. В результаті невірної оцінки вартості негрошових фінансових інструментів відбувається завищення реальної вартості продукції або активу. Реально ринкова оцінка вартості більшості квазігрошових фінансових інструментів не перевищує 50-60 % від номінала, виняток становлять лише векселі тих підприємств, які роблять погашення в грошовій формі.

Одже для того, щоб підвищити ефективність роботи системи мікроекономіки підприємства в частині управління собівартістю, необхідно проводити облік негрошових форм розрахунку за їх реальною вартістю. Визначення реальної вартості фінансових інструментів є обов'язковою умовою оперативного фінансового управління. Для цього потрібний постійний моніторинг ринкових котирувань відповідних активів. Подібні функції можуть бути покладені на підрозділи логістики (у частині визначення "грошової" вартості бартерних товарів), а також фінансову службу.

Таким чином, і це підтверджується різними публікаціями, наприклад [109], основна проблема існуючих нині інформаційних потоків полягає в тому, що інформація, що є основою для ухвалення рішень в підсистемі фінансового управління підприємством, на більшості підприємств неякісна, така, що не відповідає ні вимогам, ні реаліям зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства. Для побудови системи оперативного фінансового управління підприємством потрібна інформація, що формується методами, які повинні враховувати як вплив різних чинників на саму систему фінансового механізму державного регулювання підприємством, так і вимоги до якості інформації.

Як було показано в дослідженнях [18], [68], основний показник якості інформації - відповідність її цілям отримання, в контексті цієї роботи - відповідність інформації цілям системи оперативного фінансового управління підприємством. Особливу значущість для ефективної діяльності системи

оперативного фінансового управління набувають також канали комунікацій [68], пропускна спроможність яких повинна відповідати швидкості передачі інформації. Так, наприклад, в корпорації Nortel Networks Corp. для проектування тільки одного звіту про прибутки і збитки необхідно було надати більше 100 різних планових показників, що створювало сильний "інформаційний шум" [147]. В якості одного із заходів вдосконалення фінансового механізму на підприємстві була ревізія наявних форм фінансової звітності, розробка і уніфікація форм оперативної фінансової звітності, перегляд термінів надання даних. Крім того була підвищена оперативність надання фінансової звітності підрозділами і дочірніми підприємствами холдингу на основі перекладу більшої частини звітності в електронну форму і використання сучасні засобів збору, обробки і передачі даних.

Тут необхідно відмітити, що при розгляді питання оптимізації потоків інформації, концентрувати поточну виробничу інформацію на нижчих рівнях управління, а стратегічну - на вищих; адже з підвищенням рівня управління інформація повинна агрегуватися. Чим сильніше зменшений вплив людського чинника на суть і характер інформації і якість комунікації, тим більше якісна інформація формується і поступає по каналах зв'язку, при цьому швидкість передачі інформації повинна відповідати темпу виробничого циклу і швидкості реалізації управлінських функцій в системі фінансового регулювання підприємством. Відповідно, на якість і швидкість інформаційного потоку для фінансового регулювання серйозну дію чинить існуюча на підприємстві організаційна структура.

В умовах повної інформаційної визначеності (що можливо у випадках виробництва впродовж тривалого періоду однієї номенклатури товарів, що мають стійкий попит, в цьому випадку реалізується передусім повна технологічна визначеність) ефективною є централізація як регулюючих функцій, так і інформації. Але в той же час при управлінні складною системою кількість інформації, яку необхідно переробити для вибору оптимального

рішення, стає надзвичайно великою. Звідси виникає необхідність вибору між використанням високої міри агрегації інформації і децентралізацією фінансового механізму регулювання і/або функцій обробки інформації. Крім того, наявність значної суб'єктивної невизначеності в процесі оперативного фінансового управління призводить до необхідності ухвалення оперативних рішень, що припускає делегування значного об'єму повноважень конкретним співробітникам, тобто там же концентруватиметься основний об'єм інформації. Реально за оцінками фахівців саме такий процес відбувається зараз на найбільш успішних українських підприємствах. Цей процес підтримується проаналізованим вище переходом від линейно-функціональної до дивізіональної структури [110]. Позитивний ефект від децентралізації - можливість переробити на нижчому рівні управління більший об'єм інформації. При цьому необхідно враховувати, що інформаційна невизначеність на більш високому рівні управління носить в основному суб'єктивний характер, тобто існує можливість отримання інформації про усі параметри відразу або про один за вибором, але переробити усю інформацію складно, особливо якщо враховувати таке обмеження діяльності, як терміновість [35].

Проблема ускладнюється тим, що величезний масив інформації, необхідної для вироблення рішень в системі фінансового механізму регулювання підприємством, і що при цьому відповідає її вимогам, може сформуватися тільки в самій системі виробництва і управління. Отже, необхідно врахувати і доповнити інформаційну підсистему кожної управлінської функції з урахуванням її ролі і місця у функціонуванні системи державного регулювання. Зокрема, в інформаційному потоці оперативного фінансового управління особливе значення має інформація, що формується в системі логістики.

Якщо використати існуючу класифікацію видів логістики, то у рамках цього дослідження нас найбільше цікавить інформаційний потік, що виникає

в підрозділах постачальницької і збутової логістики. Природним завданням цих елементів системи логістики є безперебійне постачання підприємства матеріально-технічними ресурсами і реалізація зробленої продукції. При цьому контроль за якістю оплати з боку контрагентів не завжди визначається в якості обов'язкового для збутових підрозділів підприємств. Система оперативного фінансового управління дає можливість керівництву підприємства посилити інформаційне насичення системи контролю за своєчасністю і повнотою оплати товару, шляхом передачі інформації з боку служби логістики про терміни і об'єми відвантаженої продукції, а з боку системи оперативного фінансового управління - інформації про зарахування засобів в оплату продукції [112].

Вірно також і зворотне твердження: система фінансового механізму державного регулювання працює ефективніше за наявності якісного інформаційного потоку з боку служби логістики. Потреба в сировині і напівфабрикатах, що враховується системою логістики при передачі інформації в систему управління стає календарним планом-графіком витрат підприємства. Маючи подібну інформацію, працівники фінансових служб мають можливість планувати розмір грошових коштів на рахунках підприємства для оплати поточних витрат. Говорячи про інформаційні потоки між системою фінансового управління і системою планування, нами в ході дослідження були виділені ряд недоліків. Як було показано вище, одним з основних завдань фінансового механізму державного регулювання є визначення об'єму грошових коштів, необхідного для повноцінного і безперебійного функціонування підприємства. Найбільш поширеним інструментом планування і контролю ліквідності на українських і на зарубіжних підприємствах являється бюджет руху грошових коштів. Причому, масштабом планування для бюджету вибирається, як правило, тижневий або місячний період. З точки зору сучасних умов існування підприємств цей метод планування є некоректним для використання в

сучасних умовах [113].

Перше, при побудові бюджету руху грошових коштів оперативне фінансове планування виходить з одного основного джерела інформації - прогнозного об'єму реалізації продукції. З точки зору фінансового управління це означає, що ухвалення рішень необхідно робити в умовах високої міри невизначеності, тобто в умовах, коли немає інформації про реальні майбутні рухи товарно-матеріальних ресурсів з одного боку і фінансових потоках з іншого боку. Таким чином, фінансовий менеджер, що приймає рішення про оперативне використання фінансових ресурсів, перш ніж прийняти рішення про короткострокове інвестування повинен спочатку виявити, що планова реалізація продукції, яка повинна була відбутися у рамках поточного тижня, здійснилася і слід чекати зарахування грошових коштів на розрахунковий рахунок підприємства. В результаті подібної процедури фінансова служба підприємства при ухваленні рішення отримує інформацію із затримкою в часі, або витрачає додаткові тимчасові і трудові ресурси на визначення реального стану, що обертається неефективністю використання фінансових коштів і недоотриманим прибутком.

Друге стосується не лише українських, але і іноземних підприємств, сучасна економіка характеризується постійним прискоренням інформаційних потоків і розвитком засобів обробки і передачі інформації. Це ж у свою чергу призводить до збільшення швидкості змін економічних процесів і в цілому до підвищення загальної мобільності економічних суб'єктів. У сфері фінансів це проявляється, з одного боку, в глобалізації товарних і фінансових ринків і підвищенні волатильності фінансових інструментів, а з іншого боку все більшою диверсифікацією діяльності компаній, у тому числі і шляхом роботи на різних фінансових ринках. У цій ситуації тижневе розбиття бюджету руху грошових коштів є недозволенним для фінансового керівника підприємства. У сучасних економічних умовах тиждень - це занадто великий термін на фінансовому ринку і тому проводити короткострокові інвестиції терміном в

декілька днів, при такій мірі деталізації інформації скрутно. Отже, тенденція розвитку фінансового планування повинна привести, у тому числі, і до скорочення масштабу планування, тобто бюджет руху грошових коштів повинен складатися з одноденного масштабу планування [116, с. 67].

І, нарешті, третьою причиною, чому класична схема складання бюджету руху грошових коштів стає некоректною, являється висока доля використання нині підприємствами різних грошових сурогатів типу "товарних векселів", взаємозаліків і тому подібне. Внаслідок подібних квазігрошових розрахунків складання плану виняткове для грошових коштів стає зайвою витратою ресурсів фінансової служби. Для того, щоб можна було повноцінно використати цей інструмент для фінансового управління, необхідно:

- або зробити бюджет "мультивалютним", тобто поводити роздільний аналіз і планування за окремими видами фінансових ресурсів, в розрізі грошових коштів і інших засобів розрахунків. Недоліком цього варіанту слід назвати відсутність грошової оцінки негрошових активів.

- або здійснювати періодичну індексацію грошової вартості негрошових засобів розрахунків і додавати отриману суму до суми грошових коштів підприємства, в цьому випадку виходить звичайний моновалютний бюджет руху грошових коштів. Недоліком цього варіанту є те, що в реальному економічному середовищі при розрахунках украй рідко проводиться грошова оцінка квазігрошового інструменту, а переваги контрагентів визначаються зацікавленістю в конкретному інструменті, в зобов'язаннях якого-небудь певного економічного суб'єкта. Крім того, до фінансового керівника не доводиться оперативна інформація про структуру і реальну ліквідність портфеля негрошових засобів розрахунків.

Як показало дослідження [107], у формуванні будь-якого інформаційного потоку, і зокрема інформаційної підсистеми, системи фінансового управління, особливо важлива внутрішньокорпоративна культура: тому що без визнання співробітниками цілей організації, без

підтримки щоденною роботою стратегічних планів підприємства, досягнення останніх і ефективна організація процесу передачі інформації практично неможлива. Проблема внутріфірмової культури - недостатня інформованість персоналу, і як наслідок, відсутність взаєморозуміння в колективі, конфлікти і опір політиці керівництва. При цьому проблема не в недоліку інформації, а в її невідповідності цілям і завданням мотивації співробітників і критеріям оцінки результатів праці. Так за дослідженнями американських економістів [147] тільки 55% співробітників обізнані про наявність стратегії розвитку, а менеджери нижчої і середньої ланки мають уявлення не більше ніж про 50% стратегічних планів керівництва компанії. Корпоративна культура, ідеологія корпорації проявляються, передусім, в міжособовому спілкуванні службовців компанії, у взаємодії між персоналом різних підрозділів, а також в стилі ухвалення управлінських рішень.

На відміну від Заходу, де економічний інтерес займає переважаюче місце серед інших чинників громадського розвитку, в Україні разом з державною владою основним засобом єднання і консолідації суспільства завжди виступала ідеологія. Це є культурною особливістю України, тому підприємці вимушені сформувавши нову працездатну, привабливу ідеологію загальної справи для підвищення ефективності діяльності власної організації.

Будь-яка створена структура на підприємстві, у тому числі і система фінансового механізму державного регулювання, має бути підпорядкована існуючій корпоративній ідеології, інакше у своїй діяльності ця структура зустрічатиме величезну протидію з боку як індивідуальних виконавців і окремих підрозділів. Крім того, потрібне чітке визначення цілей діяльності системи фінансового управління. Так, наприклад, деякі фахівці відмічають наявність певних психологічних проблем при організації фінансового управління на підприємстві через невизначеність цілей : фінансовий директор данської нафтохімічної компанії Borealis Бьярт Богснес (Bjarte Bogsnes) відмічає [160], що бюджетування переслідує дві мети - встановлює поточні

цілі і дає фінансовий прогноз розвитку. При цьому для персоналу встановлення цілей потрібне для того, щоб стимулювати подолання цих цілей. З іншого боку, фінансовий прогноз припускає необхідність тільки досягнення поставлених цілей, а бюджет витрат навіть віддає перевагу невиконанню планових показників.

При цьому вплив корпоративної культури на організацію і діяльність системи фінансового управління вищий, ніж вплив фінансового управління на ідеологію компанії. Тому при проектуванні і організації системи фінансового управління вищому керівництву підприємства необхідно особливо враховувати дію ідеології. Неспівпадіння ідеологій компаній, різний підхід до організації систем фінансового управління, відмінності в делегуванні повноважень при ухваленні оперативних рішень привів до того, що в результаті купівлі найбільшим німецьким банком Deutsche Bank американського інвестиційного банку Bankers Trust основні менеджери американського банку подали прохання про відставку [159]. Вплив же системи фінансового управління на процес управління персоналу відбувається в результаті розширення методів мотивації виконавців. Так, наприклад, оперативне фінансове управління пов'язане з делегуванням повноважень на нижчий рівень управління, і таким чином співробітник, наділений додатковими повноваженнями, одержуючий доступ до значимішої і конфіденційної інформації, переходить на більш високий рівень самоконтролю, самоорганізації і самоідентифікації.

У ході досліджень, проведених у рамках цієї роботи, нами не визначено постійної взаємодії між системою фінансового механізму і системою маркетингу. Низький інформаційний обмін між цими системами викликаний, передусім тим, що основні процеси маркетингу відбуваються і чинять дію в тривалішому проміжку часу, тобто у рамках поточного і стратегічного управління. Таким чином, проведений нами аналіз взаємозв'язків між різними підсистемами системи державного регулювання підприємства, дозволяє

виділити позиції, що перешкоджають ефективній роботі фінансового управління.

У сучасній інформаційній економіці для виживання організації потрібні інновації чотирьох типів [118]: інновації у сфері продуктів і послуг, інновації процесів виробництва і обслуговування, інновації в організаційній структурі підприємства і підрозділів, інновації, що зачіпають психологію і поведінку працівників підприємства.

Зміни в системі управління можуть бути зроблені:

- еволюційним шляхом, тобто вносячи коригування в систему управління у рамках звичайного циклу управління;
- революційним шляхом, одномоментно здійснюючи в системі управління досить великі зміни, проводячи реструктуризацію організації.

Реструктуризація організації зачіпає наступні елементи: цілі, структуру, технологію і завдання, кадри. На думку фахівців для українських підприємств, у відмінності від західних, внесення змін до системи управління набагато актуальніше [17]. Пов'язано це з тим, що в розвинених країнах більшість компаній вже мають структуру, що склалася, і зміни відбуваються тільки у разі реструктуризації компанії або відкриття нового напрямку діяльності. У більшості українських малих і середніх підприємств структура управління ще не склалася, та потребує приведення до реалій сьогодення, і більше половини компаній знаходиться в перманентному стані освоєння нового бізнесу.

Процес змін складається з ряду інновацій, які реалізуються головним чином при формуванні нових організацій. При цьому підході в тісній аналогії із створенням видів у біології розглядається виділення філій, що призводить до утворення організацій нового типу. Варіація нових організаційних типів є початковим етапом для процесу відбору в цій популяції. При цьому досліджується, наприклад, рівень смертності організаційних типів по аналогії з біологічною концепцією теорії природного відбору, яка на перше місце у

боротьбі за виживання ставить успішне розмноження. На рівні генотипів організації досліджуються елементи знання, які забезпечують успішну репродукцію нових організаційних форм. Відбір при цьому носить чисто детерміністський характер і реалізується під впливом зовнішніх стимулів. На стадії збереження організація докладає зусиль, спрямованих на утримання і подальше використання відібраних позитивних змін. Метод популяційної екології - це динамічний підхід, який концентрує увагу на змінах, незважаючи на ідею необхідності утримання позитивних ознак. При цьому враховується і так звана залежність шляхів, щоб повніше зрозуміти і пояснити як інерційні, так і рушійні сили адаптації на базі попередньої історії розвитку.

Критика на адресу методу популяційної екології спрямована в основному проти надмірної уваги до рівня популяції. З одного боку, популяції організацій важко розмежувати. В умовах глобалізації ізоляціоністські механізми слабо дієві, що веде до стирання меж між галузями і ускладнює визначення можливих популяцій. З іншого боку, можна пояснити лише рівні "смертності" і "народжуваності" популяцій і самих організацій, але не окремих господарських областей. Крім того, процеси відбору відповідно до цієї теорії можуть бути описані тільки постфактум. Але найбільш фундаментальне заперечення полягає в тому, що використовуваний в популяційній екології метод аналогій сам по собі неоднозначний, а відмінності між біологічними і соціально-гуманітарними системами настільки великі, що перенесення знань з біології на соціальний світ носить занадто спірний характер [48].

Згідно сучасної біологічної еволюційної теорії жива істота є автономною активною одиницею, яка здатна до специфікації власних закономірностей, що породжує так звану операційну закритість, що веде до формування ідентичності. Адаптація ж пов'язана з природним відбором. Еволюція - це і збереження ідентичності, і здатність до адаптації. Прибічники цієї теорії вказують на відмінності між біологічним організмом і соціальною системою. Так, наприклад, компоненти організму працюють тільки на внутрішню

систему, а компоненти організації можуть обслуговувати також зовнішню соціальну систему. Організація користується більшою автономією по відношенню до зовнішнього середовища, ніж організм, а системні компоненти можуть використати організацію у своїх цілях. Тому на рівні організації є можливість зберігати або міняти свою ідентичність [49].

Для теорії організації застосовані не аналогії з сучасної еволюційної теорії, а її засадничі принципи, які допомагають вирішувати проблеми організації, пояснювати її розвиток в часі. Так, згідно з принципом багатьох рівнів будь-яка система еволюціонує одночасно на декількох зовнішніх і внутрішніх рівнях. Ці рівні знаходяться в інтерактивному зв'язку. Порядок на одному рівні часто відбивається на активності на інших рівнях. При тому, що бере до уваги усі рівнів, як внутрішні, так і зовнішні, очевидно, що для підприємства, для його успіху у процесі відбору істотні не лише економічні, але і громадські критерії ефективності. Їх облік неминучий, якщо менеджери мають намір успішно працювати в умовах динаміки і наростаючої складності самого підприємства і довкілля. Принцип багатьох рівнів вказує також, що на кожного з них діють, хоча і в різній формі, основні еволюційні правила - прагнення до збереження ідентичності і адаптація до зовнішнього середовища. Для підприємства виділяють п'ять взаємодіючих, стратегічно важливих рівнів активності [48]:

1. Рівень базових системних елементів.
2. Рівень товарно-ринкових комбінацій (середня ланка управління).
3. Рівень підприємства (вища ланка управління).
4. Рівень альянсів.
5. Рівень суспільства.

Таким чином, зміни на усіх п'яти рівнях безпосередньо можуть мати відношення на еволюцію системи фінансового механізму державного регулювання підприємства. Проте, необхідно відмітити, що на українських підприємствах нині системи фінансового управління або відсутні в принципі,

або знаходяться в зачатковому стані. В зв'язку з цим використання методів еволюційного проектування на підприємствах буде неефективне, оскільки незважаючи на невисокі витрати ресурсів, ці методи вимагають тривалого часу на реалізацію. Більший ефект можуть дати методи революційній реорганізації.

Серед основних моделей проведення революційної реструктуризації систем управління слід виділити:

- Семантичні моделі проектування;
- Моделювання з позицій подібності;
- Бізнес-моделювання;
- Інжиніринг бізнесу;
- Реінжиніринг;
- Бенчмаркінг.

Семантичні моделі проектування використовують інформаційні взаємозв'язки в організації і складаються з наступних блоків [3]:

- Уточнення і формалізація мети функціонування організації.
- Вивчення основних робіт і інформаційних взаємозв'язків між виконавцями і підрозділами (модель існуючої оргструктури).
- Вивчення складу документів, циркулюючих в системі, і їх структури (модель документаційної структури).
- Вивчення складу і взаємозв'язків вирішуваних завдань (модель операційної структури).
- Вивчення процедур і критеріїв вибору рішень, формалізація завдань вибору рішення.
- Аналіз економічних моделей з точки зору досягнення цілей організації.
- Встановлення джерел інформації, що входить і витікаючої, в економічних моделях (складання нової моделі операційної структури).
- Проектування моделей (форм) документації і їх взаємозв'язка (складання нової моделі документаційної структури).

- Компонування завдань і робіт у підрозділах, інформаційного взаємозв'язку підрозділів і виконавців (складання нової моделі організаційної структури).

Цей метод вимагає проникнення в суть діяльності підприємства і технологію управління, вивчення інформаційних потреб персоналу, функцій і процедур управління. В процесі такого вивчення визначається склад інформації, що входить і витікаючої, з виділенням оперативної і нормативно-довідкової інформації. Тут розуміється інформація (у вигляді документів, повідомлень, сигналів і так далі), необхідна для реалізації функцій управління, під витікаючою - інформація, що видається на об'єкт управління [123].

Слід враховувати, що характерною особливістю підприємств є функціонально-інформаційна замкнутість і закритість підрозділів, а також дублювання функціональних обов'язків, про що говориться, зокрема, в роботі [110]. Відповідно, інформаційна база, особливо реалізована на паперових носіях, є розподіленою, тобто кожен структурний підрозділ зберігає інформацію відповідно до виконуваних функцій, особливо нормативно-довідкову документацію. Отже, допущення, на підставі яких використовується ця методика на західних підприємствах, вступають в протиріччя з українськими умовами: процес ухвалення рішень сприяє розвитку інформації і додатковий об'єм інформації підвищує ефективність її використання. При розподіленій інформації необхідно мати зростання об'єму інформації в одному підрозділі підвищує інформованість тільки в межах цього підрозділу, який, в силу функціональної обмеженості, не завжди ефективно її використовує.

Моделювання з точки зору подібності результатів - це удосконалення методу моделювання на основі "дерева цілей" [18]. Ця методика моделювання застосовується нині в різних галузях. Важливо, що вона повинна відштовхуватися і відштовхується від результату, мети або "дерева цілей", що було реалізовано. На цьому підприємстві спочатку сформулювали місію організації, потім - тактичні і стратегічні цілі, а потім відносно даних задач

збудували функціонально-цільову організацію. Враховуючи нестабільність середовища функціонування, у банку розробили умови або чинники досягнення тієї або іншої мети, визначили пріоритетні напрями.

Моделювання з позицій подібності функціям і поведінці засноване на принципі конвеєра, тобто розбиття будь-якої великої і складної операції на ланцюг локальних, простих і стандартних завдань, що дозволяє значною мірою підвищити ефективність роботи в звичайних умовах. Якщо в процесі чітко виділені усі елементи, то його легко адаптувати, замінивши одну функцію іншою, додавши нову функцію або операцію, або відсікаючи зайве. Така методика складна, але ефективна, що доводить досвід великих американських компаній (IBM, Intel, Microsoft), що застосували цю методику на початку 90-х рр. і отримали значні конкурентні переваги [70].

Розглядаючи застосування цього методу на українських підприємствах, слід враховувати особливості. Перше, нестабільність зовнішнього середовища призводить до того, що реальне цільове моделювання за методикою і підходами набагато ближче саме до діаграми причин і результатів, чим до "дерева цілей". Останнє припускає планування і реалізацію по методу "постановка мети - виявлення чинників, що дозволяють її досягти, - формування відповідних чинників і умов - досягнення мети". В умовах нестабільності така система працює у край неефективно, оскільки безліч важливих чинників або не піддається дії з боку керівництва підприємства, або вимагає довготривалих якісних змін усередині організації.

Друге, цільові моделі, в силу соціально культурних і історичних управлінських особливостей роботи української економіки, мають бути орієнтовані відносно функцій управління. Управлінські процеси на підприємствах орієнтовані багато в чому на стару систему зовнішніх стосунків і не враховують реалій сучасного економічного розвитку.

Бізнес-моделювання (чи інша назва: моделювання бізнес- процесів) включає три етапи [16]:

1. Організаційне моделювання. На цьому етапі будують функціональну модель (які функції реалізує компанія) і структурну модель (виконавці робочих функцій). В результаті поєднання двох моделей виходить організаційна модель компанії.

2. Моделювання бізнес-процесів. На цьому етапі функціональна модель трансформується в процесну модель (кожній функції визначається вхідні і вихідні параметри і отримані таким чином бізнес-процеси представляються у вигляді взаємозв'язаних ланцюжків, що відбивають причинно-наслідковий зв'язок). Паралельно з цим структурна модель фірми переробляється в так звану ролеву модель, в якій для кожної посади прописується певна роль у бізнес-процесі.

3. Кількісне моделювання. Відбувається кількісний опис бізнес-процесів, причому необхідно мати зважаючи на, що якщо в виробничій сфері можливо кількісно описати близько 90 % бізнес-процесів, то, наприклад, у сфері послуг - не більше 10 %[16].

Складність застосування моделювання бізнес-процесів в Україні пов'язана з переважаючою на українських підприємствах функціонально-організаційною структурою. В даному випадку виникає небезпека, що при об'єднанні підрозділів не станеться об'єднання функцій (тобто зберігається дублювання, втрачається ефективність), або при створенні нової служби не виділяються функції (не наводяться у відповідність функції, повноваження, відповідальність і ресурсна база)[14].

Інша проблема бізнес-моделювання на українських підприємствах полягає в непослідовному застосуванні методики: певні етапи або пропускаються, або процес моделювання не доводиться до логічного завершення. Особливо часто це проявляється у відсутності обов'язкового першого етапу опису функцій, створення посадових інструкцій і інших елементів документування системи. У відсутність цієї стадії неможлива чітка структуризація і моделювання процесів, і це в 59 % випадків призводить до

неефективності моделювання в цілому [17].

Виникла в 90-і роки методика "інжинірингу", в різних контекстах реінжиніринг, бізнес-інжиніринг і так далі, в загальному вигляді означає "детальний і формалізований опис елементів управління". Звідси видно, що методики інжинірингу є варіантом моделювання, застосованим до системи управління, але тільки ширше і інтегровано той, що враховує різні сторони діяльності підприємств. Виділяють наступні етапи інжинірингу :

1. планування (побудова "дерева цілей");
2. моделювання організаційної структури;
3. моделювання процесів;
4. кількісний і формалізований опис бізнес-процесів (технологічні ланцюжки виробничих процесів, включаючи процеси управління).

Реінжиніринг - це "фундаментальне переосмислення і радикальне, що перепроєктувало ділові процеси для досягнення поліпшень". Цей метод спрямований на заміну функціонального підходу до організації ідеями синхронізації виробництва з потребами споживача. Об'єктами реінжиніринга, таким чином, являються виробничі і управлінські процеси, а не організаційна структура підприємства, і націлений цей метод на різку, стрибкоподібну зміну діяльності підприємства [92].

Методологічний підхід реінжиніринга близький до дослідження виробництва і інформаційного обміну з позиції логіки. Так, наприклад, реінжиніринг процесу в якості першої цільової функції пропонує спочатку досліджувати питання необхідності самого процесу, і вже потім (у разі визначення необхідності здійснення такої функції) - як цей процес здійснювати. Іншими словами, найважливіший елемент моделювання у дусі реінжинірингу - відмова від сталої технології. Реінжиніринг має на увазі, що проаналізовані в першу чергу цілі кожного процесу : чому протікає саме цей виробничий процес і чому саме так. В деякому розумінні реінжиніринг припускає навіть відмову від цільових установок як від точки відліку і

критерію оптимальності : передбачається, що спочатку виявляється ефективне рішення, а потім воно в тій чи іншій мірі застосовується до рішення існуючих проблем. Проект реінжиніринга бізнесу включає наступні етапи :

1. Розробка образу майбутньої компанії - специфікація основних цілей компанії, виходячи з її стратегії, потреб клієнтів і поточного стану компанії.

2. Створення моделі існуючої компанії (зворотний або ретроспективний інжиніринг) - розробка детального опису існуючої компанії, ідентифікація і документування основних бізнес-процесів, оцінка їх ефективності.

- Розробка нового бізнесу (прямий інжиніринг). Те, що перепроєктувало бізнес-процеси - створення ефективніших робочих процедур (елементарних завдань на яких будуються бізнес-процеси), визначення способів використання інформаційних технологій, ідентифікація необхідних змін в роботі персоналу.

- Розробка бізнес-процесів компанії на рівні трудових ресурсів - проектування різних видів робіт, підготовка системи мотивації, створення команд підготовки фахівців.

- Розробка підтримувальних інформаційних систем - визначення наявних інформаційних ресурсів і розробка спеціалізованої інформаційної системи компанії.

4. Впровадження перепроєктованих процесів - інтеграція і тестування розроблених процесів і підтримувальної інформаційної системи, навчання співробітників, установка нової інформаційної системи, перехід до нової роботи компанії.

При застосуванні методики реінжиніринга в умовах українського соціально-культурного середовища важливо завжди пам'ятати, що, згідно з даними зарубіжних дослідників, 80 % невдач при використанні реінжиніринга процесів пов'язані з людським чинником: роллю керівництва, мотивацією,

опором впровадженню нової технології [92].

Аналізуючи методи моделювання, слід розглядати також методику бенчмаркінгу, хоча деякі джерела відносять її швидше до методики аналізу, ніж моделювання. Якщо реінжиніринг ставить перед виробничими процесами питання "навіщо" і "як", то бенчмаркінг - "що" або "як", причому чітке розділення двох цих рівнів істотно важливо для успішної його реалізації .

Бенчмаркінг (benchmarking) - це систематично виконуване зіставлення елементів діяльності і показників їх ефективності підприємствами з аналогічними елементами виробничих процесів для взаємного вдосконалення. Він є результатом загальної тенденції відмови від конкуренції на користь співпраці в деяких питаннях роботи з метою оптимізувати витрати і зусилля із вдосконалення у зовнішньому середовищі.

Укрупнений алгоритм бенчмаркінгу виглядає таким чином [129]:

- вибір аспектів діяльності, що підлягають оцінці, - тут ключовим є вибір рівня розгляду технологічного процесу : в цілому з організації, усередині одного цеху і тому подібне; щоб розгляд не вийшов занадто поверхневим або навпаки, надмірно деталізованим, рекомендується розпочинати із загальнофірмового рівня, визначаючи надалі рівень деталізації процесів і кількість даних стадій;
 - формування робочої групи (чи декількох робітників груп);
 - дослідження підприємства (створюються блок-схеми виробничих процесів, в них вказуються вхід і виходи цих процесів, а також «напівфабрикати», що передаються усередині технологічного ланцюжка, визначаються резерви, взаємозв'язки, вимоги, документацію), дослідження нормативної інформації, у тому числі внутрішньовиробничої; тут важливо визначити різницю реального стану справ на підприємстві від пропонованого в документах;
- зіставлення і аналіз отриманої інформації з даними з аналогічних систем і процесах на інших підприємствах;

- формування або уточнення правил роботи і процедур, виробку рекомендацій.

З вихідної позиції - виділенню цільового рівня аналізу і розгляду процесів на підприємстві - ця методика нагадує реінжиніринг. Але якщо реінжиніринг певною мірою методика замкнута усередині підприємства, то бенчмаркінг припускає кооперацію між підприємствами. Ідеологічно бенчмаркінг більшою мірою, ніж інші методики революційної реструктуризації, наближений до еволюціоністських методів проектування і впровадження змін. Необхідно відмітити наявність в усіх розглянутих методиках елементу, застосування, що ускладнює їх, на ряду підприємств - це необхідність виділення спеціального відділу або "команди", які б виконували тільки цю функцію (реалізацію цієї методики) і в площині виконання єдиного цього конкретного завдання були б вузько спеціалізовані. Проте вузька спеціалізація на виконанні якого-небудь одного конкретного завдання ставить навіть високопрофесійного виконавця в рамки одностороннього бачення проблеми, виключає широту сприйняття проблеми і відповідно виключає комплексність, системність підходу. Виконуючи своє завдання, такий керівник проекту може випустити з уваги проблему масштабнішу, на шкоду рішення якої він реалізує свій захід. Тут є зважаючи не вузька професійна, а вузька цільова орієнтація, яка може мати стільки ж негативних наслідків, що і вузька професійна. Для нівеляції цієї проблеми потрібне створення команди, що включає фахівців із спеціалізацій, що присікаються, або команди з матричною організаційною структурою. У будь-якому випадку, створення спеціальних структур і виділення окремих ресурсів при реалізації заходів несе високі витрати, такий підхід реалізовується передусім на великих підприємствах, тоді як питання моделювання і проектування системи оперативного фінансового управління актуальні і для середніх і малих компаній [131].

В той же час, слід зазначити, що на думку видатних західних управлінських консультантів, працюючих в Україні, (KPMG, Deloitte &

Таблиця 2.4 .

Аналіз методів розробки і оптимізації систем оперативного фінансового управління

Метод проектування	Позитивні сторони методу	Негативні сторони на обмеження застосування методу
Еволюціоністські методи		
Метод популяційної екології	<ul style="list-style-type: none"> Плавність впровадження нових бізнес-процедур Розробка і впровадження бізнес-процедур з урахуванням досвіду "споріднених організацій" 	<ul style="list-style-type: none"> Тривалість процедури проведення перетворень Високі вимоги до кваліфікації управлінського персоналу Складність визначення ; "популяції організації"
Сучасна біологічна еволюційна теорія	<ul style="list-style-type: none"> Плавність впровадження нових бізнес-процедур Проведення перетворень на різних рівнях 	<ul style="list-style-type: none"> Тривалість процедури проведення перетворень Високі вимоги до кваліфікації управлінського персоналу
Методи революційної реорганізації		
Семантичне моделювання	Точність Облік витрати фінансових і інших ресурсів при проведенні реорганізації	Вимагає кількісного вираження елементів, їх станів і взаємозалежностей Складність, значні витрати ; ресурсів
Моделювання з позицій подібності	<ul style="list-style-type: none"> Враховує цільові установки 	Складність виділення і ! закріплення функцій за елементами Не враховує витрати тимчасових і інших ресурсів
Моделювання бізнес-процесів	Накладення функціональної і організаційної структури Конкретизація бізнес- функцій виконавців і підрозділів	Високі вимоги до кваліфікації управлінського * персоналу Вимагає кількісного вираження елементів, їх станів і взаємозалежностей)
Бенчмаркінг	Облік витрат тимчасових, фінансових, трудових і інших ресурсів Виявлення найбільш прогресивної технології	<ul style="list-style-type: none"> Відсутність аналізу цілей і їх обліку Інформаційна закритість підприємств звужує сферу застосування методу
Реінжиніринг	<ul style="list-style-type: none"> Кардинальна зміна бізнес-процедур Виявлення повторів елементів бізнес-процедур Алгоритмізація процедур 	<ul style="list-style-type: none"> Високі вимоги до кваліфікації управлінського персоналу Високі витрати на реорганізацію

Touche, IMC Consulting) відмітною особливістю українських підприємств є великий вплив на успіх реорганізації людського чинника, корпоративної культури і ідеології. Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах. До особистих бар'єрів відносяться, наприклад :

- страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;
- потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою виявляється власне робоче місце;
- заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (наприклад, збереження тієї ж заробітної плати при збільшенні витрат праці);
- загроза що склалося на старому робітнику місці соціальним стосункам;
- незалученість в перетворення осіб, що зачіпають змінами;
- недолік ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані "мимохідь".

В якості бар'єрів на рівні організації виступають [137]:

- інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації мислення із-за соціальних норм, що склалися;
- взаємозалежність підсистем, що веде до того, що одна "несинхронізована" зміна гальмує реалізацію усього проекту;
- опір передачі привілеїв певним групам і можливим змінам в "балансі влади", що склався;
- минулий негативний досвід, пов'язаний з проектами змін;
- опір трансформаційним процесам, нав'язаним зовнішніми консультантами.

Відносно ідеології компанії реструктуризація може проходити чотирма шляхами:

- ігнорування
- протидія (ломка)
- зміни у рамках існуючої ідеології

- формування нової ідеології.

Вибір конкретного варіанту значною мірою залежить від міри розвиненості корпоративної культури, глибини і масштабу змін, що проводяться. Але, як правило, реальні організаційні зміни відбуваються за "змішаним" сценарієм. Аналіз практики масової реструктуризації українських підприємств і організацій в перехідний період дозволяє нам виділити особливості цієї або іншої реструктуризації.

Проведені в такій послідовності заходи служать платформою для побудови системи фінансового механізму державного регулювання. В цілому, вважають автори, система фінансового механізму повинна спиратися на певні елементи системи управління, як то:

- організаційну структуру, що визначає структурні ланки, функції і відповідальність керівників і менеджерів;
- фінансову структуру, що визначає центри фінансового обліку;
- опис бізнес-процесів компанії, від міри їх раціональності і "прозорості" залежать швидкість і якість планування;
- систему фінансово-економічного планування, оскільки з неї поступають дані про плановані результати діяльності компанії;
- облікову систему, оскільки з неї поступають дані про фактичні результати з виконання планів;
- інформаційну систему документообігу для підтримки функціонування системи бюджетування.

Таким чином, проаналізувавши різні методи організаційних перетворень, і розглянувши практику застосування методу реінжиніринга для проектування і організації системи фінансового механізму на підприємстві, можна зробити висновок про можливість і ефективність застосування саме методу реінжиніринга для організації і вдосконалення системи фінансового управління на українських підприємствах. При цьому особливу увагу необхідно приділяти адаптації існуючої корпоративної культури, а особливо

ідеології компанії до цілей і завдань підприємства [160].

Висновки до другого розділу

Аналіз чинників, що впливають на системи оперативного фінансового управління підприємством, показав, що одним з основних чинників є підприємства-контрагенти. Для українських підприємств це багато в чому обумовлено високою долею неформальних взаємовідносин, викликаних у тому числі високою долею неформального сектора в економіці і широким поширенням квазігрошових форм розрахунків між підприємствами. Аналіз середовища функціонування підприємств в Україні підкреслив необхідність вдосконалення системи оперативного фінансового управління з урахуванням вищеназаних чинників. Дослідження, проведені в ході роботи над дисертацією, визначили наступні напрями вдосконалення системи фінансового механізму державного регулювання підприємства :

- скорочення масштабів оперативного фінансового планування;
- перехід від оперативного планування на основі прогнозних даних про реалізацію товарів або послуг до оперативного планування на основі укладених договорів;
- облік використання в оперативному фінансовому управлінні квазігрошових інструментів з урахуванням їх індивідуальних особливостей і ринкової вартості.

На основі аналізу і синтезу різних методів фінансового механізму державного регулювання виявлена і обґрунтована застосовність на українських підприємствах методу позиціонування фінансових потоків.

Проведений в дисертаційній роботі аналіз методів розробки і оптимізації систем управління дозволив зробити висновок про можливість застосування

існуючих методів для проектування систем оперативного фінансового управління підприємством при відповідній адаптації до умов конкретного підприємства. Для реорганізації системи оперативного фінансового управління метод реінжиніринга найбільшою мірою задовольняє вимогам, що пред'являються, і українським умовам.

Практична значущість запропонованого методу виходить передусім з особливості сучасної ситуації в економіці і тенденцій розвитку світової економічної спільноти, що складаються, а можливість його застосування на підприємствах будь-якого масштабу і форми власності обумовлює необхідність його широкого впровадження.

В цілому, проведене дослідження визначає напрями підвищення ефективності системи оперативного фінансового управління на основі обліку особливостей засобів розрахунків в українській економіці і інтенсифікації процесів у фінансовій сфері.

РОЗДІЛ III

УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи розвитку бюджетування фінансового механізму державного регулювання розвитку підприємства.

Важливим аспектом адаптації концепції фінансового механізму державного регулювання бюджетуванням в практичну діяльність підприємства є визначення етапів роботи в процесі створення бюджету.

Відповідно до рекомендацій з реформи підприємств (організацій), затвердженими Міністерством економіки України [93], можна запропонувати наступну послідовність ухвалення рішень в системі управління фінансами.

1. Розробка довгострокової стратегії (бізнес-плану).
2. Визначення початкових даних, використовуваних при складанні прогнозу основного бюджету, а також системи їх порогових значень і можливих відхилень.
3. Розрахунок і вибір варіанту річного бюджету, що відповідає короткостроковим завданням і стратегічним цілям планування підприємства.
4. Формування квартальних (місячних) планів продажів, балансів і прогнозів грошових потоків підприємства. При цьому передбачається розробляти бюджет як на рівні підприємства в цілому, так і в окремих підрозділах і службах.

На практиці, процес бюджетного планування на підприємстві з технологічної точки зору можна представити у вигляді послідовності етапів і процедур, що мають між собою прямі і зворотні зв'язки .

Таким чином, алгоритм бюджетування включає наступні взаємозв'язані етапи:

1. Підготовка і аналіз необхідної інформації.

На цьому етапі необхідно оцінити діяльність поточного періоду і спрогнозувати результати її завершення, відповівши на наступні питання: чи виконані плани поточного періоду; виниклі відхилення і їх причини; чи перевищують витрати на досягнення бажаного результату засоби, які планувалися спочатку і так далі.

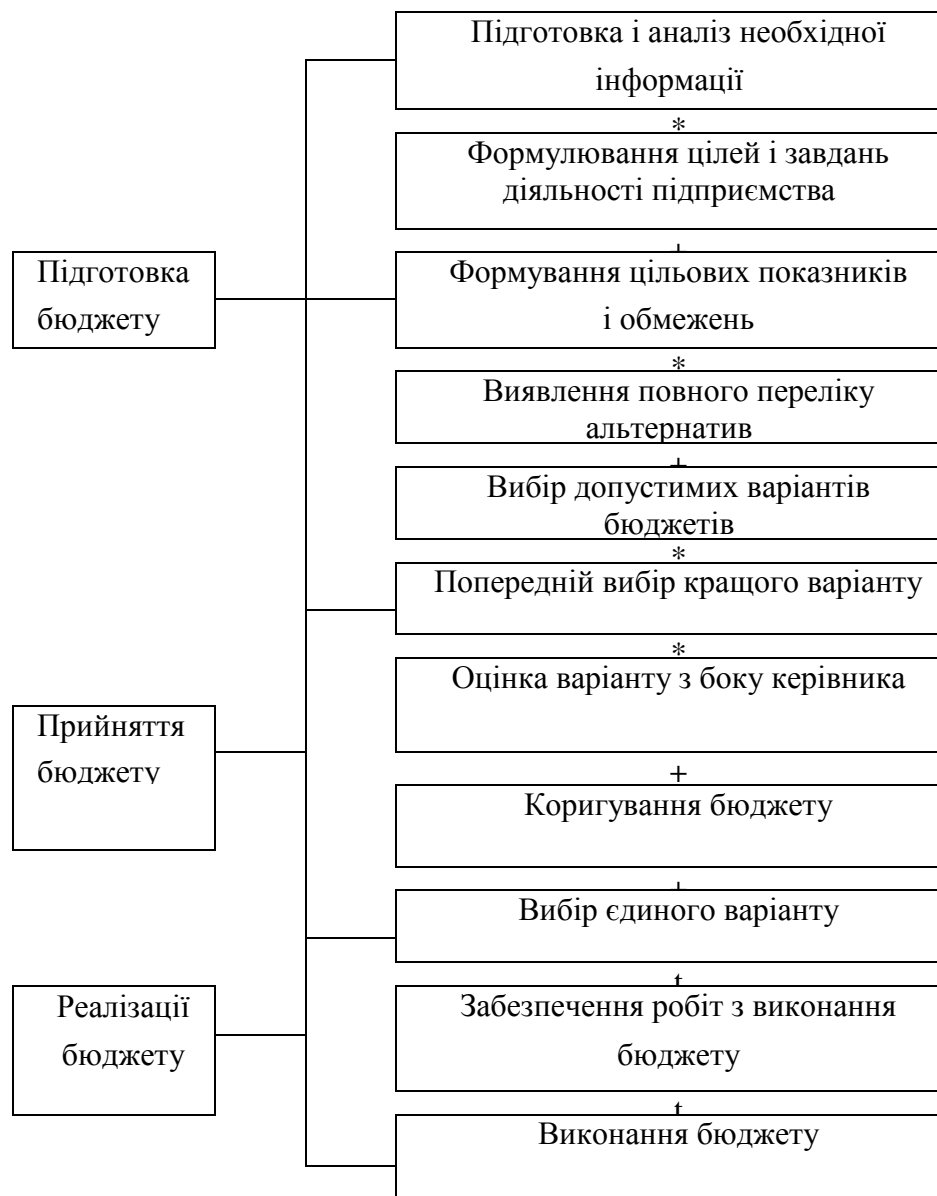


Рис.3.1. Алгоритм підготовки, прийняття і виконання бюджету підприємства

Крім того, необхідно провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і оцінити зміни, що сталися.

2. Формулювання цілей і завдань діяльності підприємства на наступний період.

Завершення першого етапу забезпечує основу для плану дій на наступний звітний період. Необхідно визначити цілі і завдання діяльності підприємства в майбутньому періоді відповідно до стратегічного плану розвитку. Цілі повинні мати конкретні формулювання і кількісні характеристики, за якими можна буде судити про міру їх досягнення. Це і є кінцевим результатом робіт на другому етапі [30].

3. Формування цільових показників і обмежень.

Цільові показники визначають в кількісному і вартісному вираженні цілі, які ставлять акціонери перед виконавчим керівництвом підприємства на майбутній рік. Відносно цих цільових показників плануються доходи і структура витрат підприємства і приймаються необхідні управлінські рішення.

Цільові показники формулюються письмово і доводяться до керівників служб і департаментів в Наказі про розробку бюджету на майбутній рік. До цільових показників відносяться:

- Об'єм продажів продуктів в натуральних показниках;
- Чистий дохід від продажів (за вирахуванням знижок і ПДВ);
- Доля витрат на відплату праці і середня чисельність за категоріями;
- Розмір ремонтного фонду і план ремонтів в порядку пріоритетів;
- Структура накладних витрат за окремими статтями;
- Величина чистого прибутку і рентабельність власного капіталу;
- - Параметри розподілу чистого прибутку (на дивіденди, інвестиції, стимулювання виконавчого керівництва і інше).

Формалізуючи систему управління фінансами підприємств, Міністерство економіки України при розгляді питань, що відбивають процес

бюджетування, обмежилося викладом тільки загального теоретичного матеріалу, внаслідок чого з'явилися індивідуальні методики бюджетування для кожного конкретного підприємства, залежні як від об'єкту бюджетування, так і від можливостей господарюючого суб'єкта в частині використання економіко-математичного апарату, сучасної обчислювальної техніки і стандартного програмного забезпечення.

В цілому, оскільки практичний аспект використання бюджету в якості інструменту оперативного планування і управління підприємствами Міністерством економіки України детально не розроблений, представляється доцільним узагальнити результати існуючих досліджень зарубіжних і українських економістів в цій області, а також досвід власної роботи з постановки системи бюджетування.

Нині в практичній діяльності різних підприємств і організацій існує нескінченна безліч видів і форм бюджетів. На відміну від формалізованих звіту про прибутки і збитків або бухгалтерського балансу, бюджет не має стандартизованої форми, яка повинна строго дотримуватися. Структура бюджету залежить від того, що є предметом бюджету, розміру організації, міри, в якій процес складання бюджету інтегрований з фінансовою структурою підприємства, від кваліфікації і досвіду розробників.

Сучасна специфіка української дійсності визначає типи бюджетів, які, незважаючи на загальні закономірності і принципи організаційної побудови, надзвичайно різноманітні. Їх можна класифікувати за наступними ознаками (таблиця 3.1.) :

До двох основних, «ідеологічно» відмінних типів бюджету слід віднести бюджети, побудовані за принципом «від низу до верху» і зверху «вниз».

Перший варіант передбачає збір і фільтрацію бюджетної інформації від виконавців до керівників нижнього рівня і далі до керівництва компанії [36, с. 90].

Таблиця 3. 1.

Класифікація бюджетів за основними класифікаційними ознаками

Класифікаційна ознака	Вид бюджету
За сферами діяльності підприємства	Бюджет з операційної діяльності - деталізує у рамках відповідного тимчасового періоду зміст показників, відбиваних в поточному плані доходів і витрат по операційній діяльності
	Бюджет з інвестиційної діяльності - спрямований на відповідну деталізацію показників поточного плану доходів і витрат по цій діяльності
	Бюджет по фінансовій діяльності - покликаний відповідним чином деталізувати показники поточного плану вступу і витрачання грошових коштів
За видами витрат	Поточний бюджет (бюджет поточних витрат) - складається з двох розділів: поточних витрат, що є витратами виробництва (звернення) по даному виду операційної діяльності і доходів від поточної господарської діяльності, сформованими в основному за рахунок реалізації продукції (товарів, послуг)
	Капітальний бюджет (бюджет капітальних витрат) - є формою доведення до конкретних виконавців результатів поточного плану капітальних вкладень, нового будівництва, що розробляється на основі здійснення, реконструкції і модернізації основних фондів, набуття нового вигляду устаткування і нематеріальних активів і так далі
За широтою номенклатури витрат	Функціональний бюджет - розробляється по одній (чи двом) статтям витрат -наприклад, бюджет оплати праці персоналу і так далі
	Комплексний бюджет - розробляється за широкою номенклатурою витрат - наприклад, бюджет виробничої ділянки, бюджет адміністративно-управлінських витрат і тому подібне
За методами розробки	Фіксований бюджет - не змінюється від зміни об'ємів діяльності підприємства - наприклад, бюджет витрат з забезпечення охорони підприємства.

	Гнучкий бюджет передбачає встановлення планованих поточних або капітальних витрат не в сумах, що твердо фіксуються, а у вигляді нормативу витрат, «прив'язаних» до відповідних об'ємних показників діяльності.
За тривалістю планованого періоду	Щоденний, потижневий, місячний, квартальний, річний
За періодом складання	Оперативний бюджет - бюджет, прямо пов'язаний з досягненням цілей підприємства, наприклад, план виробництва, матеріально-технічного постачання
	Поточний бюджет - короткостроковий бюджет, спрямований на планування поточних цілей підприємства
	Перспективний бюджет - бюджет генерального розвитку бізнесу і довгострокової структури організації
З безперервності планування	Самостійний бюджет - ізольований, незалежний від інших бюджетів
	Безперервний (що ковзає) бюджет - у міру того, як закінчується місяць або квартал, до бюджету додається новий
За мірою змісту інформації	Укрупнений бюджет - бюджет, в якому основні статті доходів і витрат вказуються укрупнено
	Деталізований бюджет - бюджет, в якому усі статті доходів і витрат розписуються повністю по усіх складових

При такому підході багато сил і часу, як правило, йде на узгодження бюджетів окремих структурних одиниць. Крім того, досить часто представлені «знизу» показники сильно змінюються керівниками в процесі затвердження

бюджету, що у разі необґрунтованості рішення або недостатньої аргументації може викликати негативну реакцію підлеглих. Надалі така ситуація нерідко веде до зниження довіри і уваги до бюджетного процесу з боку менеджерів нижнього рівня, що виражається в недбало підготовлених даних або свідомому завищенні цифр в первинних версіях бюджету [45, с. 82-83, 119].

Цей вид бюджетування широко поширений в Україні зважаючи на невизначеність перспектив розвитку ринку в цілому, так і небажання керівництва займатися плануванням - на жаль, для великої частини українських топ-менеджерів стратегічне планування досі залишається лише красивим іноземним терміном.

Другий підхід вимагає від керівництва компанії чіткого розуміння основних особливостей організації і здатності сформулювати реалістичний прогноз на даний період. Бюджетування зверху «вниз» забезпечує узгодженість бюджетів окремих підрозділів і дозволяє задавати контрольні показники по продажах, витратах і тому подібне для оцінки ефективності роботи центрів відповідальності.

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

В цілях забезпечення комплексного аналітичного дослідження цього виду фінансового управління приведемо коротку характеристику, представлених в таблиці бюджетів. Залежно від періоду, на який складається бюджет, розрізняють оперативні, поточні і перспективні (чи стратегічні) бюджети. Дуже широко застосовуються безперервні бюджети. Їх суть полягає в тому, що у міру того, як закінчується місяць або квартал, до бюджету додається новий. Цим забезпечується постійне двенадцятимісячне планування. Безперервне бюджетування добре тим, що не дозволяє менеджерам розслабитися і забезпечує річне прогнозування.

За широтою номенклатури витрат розділяють бюджети функціональний

і комплексний. Функціональний бюджет розробляється за однією (чи двома) статтями витрат, тоді як комплексний розробляється за широкою номенклатурою витрат.

За методами розробки розрізняє фіксований і гнучкий бюджети. Фіксований бюджет не змінюється від зміни об'ємів діяльності підприємства.

Виділяють наступні різновиди фіксованих бюджетів :

- бюджети «від досягнутого» складають на підставі статистики минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства (тому їх іноді називають приростними). Наприклад, загальногосподарські витрати зазвичай планують «від досягнутого»;

- бюджети з опрацюванням додаткових варіантів відрізняються від звичайних зростаючих бюджетів аналізом різних варіантів. Наприклад, такий бюджет може містити варіанти, при яких сума витрат скорочується або збільшується на 5,10,20 %, Цей підхід є проміжним між бюджетом «від досягнутого» і бюджетом «з нуля»;

- бюджети «з нуля» розробляють виходячи з припущення про те, що для цього центру відповідальності бюджет складається уперше. Це позбавляє від вантажу минулих помилок.

Гнучкий бюджет передбачає встановлення планованих поточних або капітальних витрат не в сумах, що твердо фіксуються, а у вигляді нормативу витрат, «прив'язаних» до відповідних об'ємних показників діяльності. По операційній діяльності конкретного підприємства подібним показником виступає обсяг випуску або реалізації продукції.

Фінансовий бюджет - це план, в якому відбиваються передбачувані джерела фінансових коштів і напрями їх використання в майбутньому періоді, що включає бюджет капітальних витрат, бюджет грошових коштів підприємства і підготовлені на їх основі спільно з бюджетним звітом про прибутки і збитки бюджетного бухгалтерського балансу звіт про рух грошових коштів [49] .

Таблиця 3.2

Основні види оперативних бюджетів

Найменування	Зміст	Склад і специфіка
Бюджет продажів.	Бюджет об'єму продажів і його товарна структура, зумовлюючи рівень і загальний характер усієї діяльності підприємства, чинять дію на більшість інших бюджетів, які по суті виходять з інформації, визначеної у бюджеті продажів.	До чинників, що впливають на прогноз об'єму продажів, слід віднести: — об'єм продажів попередніх періодів; — виробничі потужності; — залежність продажів від загальноекономічних показників рівня зайнятості, рівня особистих доходів і так далі; — відносна прибутковість продукції; — вивчення ринку, рекламна компанія; — цінова політика, якість продукції; — конкуренція; — сезонні коливання.
Бюджет комерційних витрат.	У цьому бюджеті деталізуються усі передбачувані витрати, пов'язані зі збутом продукції і послуг в майбутньому періоді. За розробку, а потім виконання бюджету комерційних витрат може нести відповідальність відділ продажів. Розрахунок комерційних витрат повинен співвідноситися з об'ємом продажів.	Більшість витрат на збут продукції плануються в процентному відношенні до об'єму продажів, виняток можуть становити орендні платежі за складські приміщення. Величина планованого відсотка залежить від життєвого циклу продукції.
Виробничий бюджет.	Після встановлення планованого об'єму продажів в натуральному вираженні визначається кількість одиниць продукції або послуг, які необхідно зробити, щоб забезпечити заплановані продажі і необхідний рівень запасів.	На основі інформації про бажаний рівень запасів готової продукції на кінець періоду, про наявність продукції на початок бюджетного періоду і про кількість одиниць продажів розробляється виробничий графік. Необхідний обсяг випуску продукції визначається як передбачуваний запас готової продукції на кінець періоду плюс об'єм продажів за цей період і мінус запас готової продукції на початок періоду.

Бюджет закупівлі/використання матеріалів.	У цьому бюджеті визначаються терміни закупівлі, види і кількості сировини, матеріалів і напівфабрикатів, які необхідно придбати для задоволення виробничих планів.	Використання матеріалів визначається виробничим бюджетом і передбачуваними змінами в рівні матеріальних запасів. Множивши кількість одиниць матеріалів на оцінні закупівельні ціни на ці матеріали, отримують бюджет закупівлі матеріалів.
5. Бюджет трудових витрат.	Цей бюджет визначає необхідний робочий час в годиннику, потрібний для виконання запланованого обсягу виробництва, яке розраховується множенням кількості одиниць продукції або послуг на норму витрат праці в годиннику на одиницю.	У цьому ж документі визначаються витрати праці в грошовому вираженні множенням необхідного робочого часу на відповідні годинні ставки оплати праці. Якщо до моменту складання бюджету накопичилася значна кредиторська заборгованість по виплаті заробітної плати, то необхідно передбачити графік її погашення.
6. Бюджет загально-виробничих витрат.	Цей бюджет є деталізованим планом передбачуваних виробничих витрат, відмінних від прямих витрат матеріалів і прямих витрат праці, які мають бути понесені для виконання виробничого плану в майбутньому періоді.	Цей бюджет має дві мети: — інтегрувати усі бюджети загально-виробничих витрат, розроблених керівниками по виробництву і його обслуговуванню і акумулюючи цю інформацію, вчислити нормативи цих витрат на майбутній обліковий період для розподілу їх в майбутньому періоді на окремі види продукції
7. Бюджет загальних і Адміністративних витрат.	Є деталізованим планом поточних операційних витрат, відмінних від витрат, безпосередньо пов'язаних з виробництвом і збутом, і необхідних для підтримки діяльності в цілому по підприємству в майбутньому періоді.	Розробка цього бюджету потрібна для забезпечення інформації, яку потрібно для підготовки бюджету грошових коштів, а також для цілей контролю цих витрат. Ця інформація також потрібна для визначення фінансового результату діяльності підприємства в планованому періоді. Більшість елементів цього бюджету складають постійні витрати.
8. Прогнозний звіт про прибутки і збитки.	На основі підготовлених періодичних бюджетів необхідно розробити прогноз собівартості реалізованої продукції, використовуючи дані бюджетів використання матеріалів, витрат праці і загально-виробничих витрат.	Інформація про доходи береться з бюджету продажів. Використовуючи дані про очікувані доходи і собівартість реалізованої продукції і додавши інформацію з бюджетів комерційних витрат і загальних і адміністративних витрат можна підготувати прогнозний звіт про прибутки і збитки. Слід зазначити, що складання саме цього звіту є останнім кроком при підготовці оперативного бюджету.

Розглядаючи пропоновані системи бюджетування, слід зазначити одноманітність у визначенні основних бюджетних таблиць, а також методології їх формування. В цілому, на основі запропонованої закордонними економістами загальної схеми бюджетування фінансово-господарської діяльності промислового підприємства, розроблені приватні системи бюджетів.

Існують дві основні технології при впровадженні бюджетування, які можуть використовуватися як окремо, так і спільно:

- на основі моделювання бізнес-процесів;
- на основі фінансової структуризації.

Перший підхід базується на моделюванні бізнес-процесів. Основними методами бюджетування на основі моделювання бізнес-процесів є:

- регресійний аналіз;
- імітаційне моделювання;
- лінійне програмування.

Початковими даними для практичного застосування цих моделей є економічна, облікова і ринкова інформації, які має в розпорядженні компанія. Результатом застосування моделей служать варіанти прогнозу фінансових звітів : балансу, звіту про прибутки і збитки та звіту про рух грошових коштів.

При впровадженні цієї моделі бюджетування організаційна структура на підприємстві, як правило, є традиційною (функціональна, дивізіональна). Розробка бюджету і контроль його виконання здійснюються у рамках фінансового відділу або бухгалтерії під контролем фінансового директора або головного бухгалтера. Бюджетування на основі моделювання бізнес-процесів вимагає застосування інформаційних технологій і відповідної кваліфікації персоналу, зайнятого плануванням. Інформаційними інструментами можуть бути як простий редактор електронних таблиць Excel, так і складні системи комплексного управління компанією вартістю від ста тисяч до декількох мільйонів доларів США. Комплексна система бюджетування, що є

скоординированим по усіх підрозділах або функціям планом роботи підприємства в цілому, припускає, на думку більшості працюючих в цій області економістів, наступну послідовність робіт [50] :

1. Підготовка прогнозу об'єму реалізації і бюджету продажів за усіма видами діяльності підприємства.
2. Визначення очікуваного обсягу виробництва продукції виконання робіт і надання послуг з розрахунком відповідних витрат.
3. Розрахунок і аналіз грошових потоків.
4. Складання планових фінансових звітів.

Оскільки фінансове положення підприємства фіксується у форматі трьох основних звітів (бухгалтерський баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів), що визначають систему координат для економічної оцінки результатів діяльності підприємства, найбільш ефективний фінансовий механізм можливий тільки на основі бюджетування господарської діяльності підприємства, що дозволяє пов'язувати воедино усі вказані форми звітності.

Слід зазначити, що логіка побудови бюджетів господарюючого суб'єкта має бути заснована, передусім, на затверджених Міністерством фінансів України формах публічної бухгалтерської звітності. В зв'язку з цим, бюджет доходів і витрат відповідає звіту про прибутки і збитки і визначає економічну ефективність (прибутковість) діяльності підприємства. При цьому необхідно враховувати, що на формування статей бюджету доходів і витрат істотно впливають положення облікової політики підприємства.

Бюджет руху грошових коштів, порівняний із звітом про рух грошових коштів, дозволяє планувати реальні потоки грошових коштів і, отже, підтримувати платоспроможність підприємства на належному рівні. Як показує досвід планування грошових коштів без ув'язки з прогнозним балансом знижує ефективність усієї системи бюджетування в цілому.

Прогнозний бухгалтерський баланс, так званий «бюджет, за бухгалтерським балансом» визначає економічний потенціал і фінансовий стан

підприємства і є результуючим бюджетом, при коректній фінансовій моделі він формується на основі бюджетів доходів і витрат, а також руху грошових коштів [64].

Залежно від того, яким чином здійснюється формування бюджету руху грошових коштів (прямим або непрямим методом), фінансове планування доцільно організувати по одній з наступних схем :

- бюджет доходів і витрат - бюджет руху грошовий засобів (прямим методом) - бюджет за бухгалтерським балансом;
- бюджет доходів і витрат - бюджет за бухгалтерським балансом - бюджет руху грошових коштів (непрямим методом).

Незалежно від прийнятої схеми розрахунків, фінансовий механізм державного регулювання бюджетування розпочинається з планування доходів і витрат підприємства. При цьому істотне значення має спосіб угруповання витрат : за функціональним або за ресурсним принципом, т. є. за процесом або по чинником виробництва.

Першому варіанту відповідає традиційна побудова звіту про прибутки і збитки: доходи і витрати за звичайними видами діяльності, операційні, позареалізаційні і надзвичайні доходи і витрати.

У свою чергу, доходи і витрати за звичайними видами діяльності підрозділяються на виручку (нетто) від продажу товарів, продукції, робіт, послуг; собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг; комерційні і управлінські витрати.

Побудові бюджету доходів і витрат за ресурсним принципом передують формування допоміжного «Ресурсного бюджету», де відбивається загальне планове і фактичне споживання (використання) ресурсів на зроблену за період продукцію (у натуральному, ціновому і вартісному вираженні) [79].

Кожен з бюджетів щомісячно планується для усіх структурних підрозділів підприємства (основні, допоміжні цехи; функціональні служби; непромислова група або об'єкти соціальної сфери). У результаті цієї роботи

створюється звідний бюджет господарюючого суб'єкту, де підсумовуються ресурсні бюджети по кожному підрозділу. Далі у бюджеті доходів і витрат робиться зменшення вартості витрачених ресурсів пропорційно об'єму реалізованої за період продукції.

На наш погляд, для ефективного управління підприємством доцільне одночасне угруповання витрат як за функціональним, так і ресурсним принципом, оскільки в цьому випадку економічна інформація збирається і в розрізі функцій (бізнес-процесів), що реалізуються за центрами витрат і доходів, і за видами ресурсів. Використовуючи подвійну структуру за доходів і витрат, можна визначити, за рахунок яких конкретних статей формується загальна величина витрат, за рахунок чого відбуваються відхилення і хто за них відповідає. Крім того, з'являється можливість прогнозувати зміни цін як на продукцію підприємства, так і на споживані ресурси.

На наш погляд, при формуванні системи бюджетів підприємства особливу увагу слід приділяти плануванню бюджету за бухгалтерським балансом, наявність якого забезпечує можливість керівництву розраховувати прогнозні фінансові коефіцієнти, що відбивають перспективну рентабельність і платоспроможність економічного суб'єкта. При цьому в процесі бюджетування фінансово-господарської діяльності економічного суб'єкта необхідно здійснювати рішення одного з важливих завдань - оптимізації оперативних планів (бюджетів) підприємства з точки зору його поточного і перспективного фінансового стану [89].

Міра деталізації (чи агрегації) статей бюджету бухгалтерського балансу безпосередньо залежить від складу показників, вибраних для оцінки діяльності підприємства, і так званих його «больових точок». Так, при істотній дебіторській заборгованості має сенс деталізувати статтю «дебіторська заборгованість» за термінами погашення покупцями зобов'язань, за типами дебіторів і їх значущості і т. п.

Побудова бюджету - прогнозного бухгалтерського балансу –відноситься до одного з найскладніших завдань фінансового менеджменту. При цьому можливі декілька підходів до моделювання прогнозного бухгалтерського балансу :

1. Спрощений спосіб прогнозування заснований на використанні гіпотези пропорційності прямих витрат об'єму реалізації з подальшим вирівнюванням значень активів і пасивів шляхом ітеративних розрахунків вперед як на декілька місяців, так і декілька років. Цей спосіб найбільш простий і не вимагає значної спеціальної підготовки фінансового аналітика.

2. Детальний спосіб прогнозування припускає застосування операційних бюджетів (бюджету продажів, запасів, виробництва, накладних витрат і т. п.) і бюджету платежів, на основі яких формуються прогнозні статті бухгалтерського балансу з подальшим вирівнюванням «активів» і «пасивів» за рахунок залучення позикових фінансових ресурсів.

3. Моделювання прогнозного бухгалтерського балансу, в основу якого покладено формування прогнозних бухгалтерських проводок, що відбивають усі фінансово-господарські операції підприємства.

Для прогнозування бухгалтерського балансу за третім способом доцільно застосовувати так звані «бюджети майна підприємства» і «бюджети джерел формування майна» в розрізі статей бухгалтерського балансу (нематеріальні активи, основні засоби, незавершене будівництво, прибуткові вкладення в матеріальні цінності, довгострокові фінансові вкладення, запаси, податок на додану вартість за придбаними цінностями, дебіторська заборгованість, короткострокові фінансові вкладення, грошові кошти, власний капітал і резерви, довгострокові зобов'язання, позики і кредити, кредиторська заборгованість і інші короткострокові зобов'язання підприємства).

Формування пропонованих бюджетів ідентичне руху засобів за однойменними рахунками бухгалтерського обліку : сальдо на початок або кінець даного періоду, прихід - витрата (дебетовий або кредитовий оборот за

рахунок залежно від характеристики бухгалтерського рахунку - активний або пасивний).

Слід зазначити, що в таблицях бюджету має сенс передбачити місце і для типових бухгалтерських проводок, що не лише полегшить роботу з формування бюджету за бухгалтерським балансом, але і спростить подальшу аналітичну роботу в частині порівняння планових даних з фактичними звітами бухгалтерії.

Для урахування специфіки виробничо-господарської діяльності промислового підприємства необхідно розробити комплексну систему бюджетних таблиць, що дозволяє моделювати процеси руху майна, джерел їх формування, а також економічні показники, що характеризують кінцевий фінансовий результат. В цілому, пропонована в дисертаційній роботі система бюджетів повністю орієнтована на бухгалтерський облік і звітність і може бути представлена двома групами.

Перша група - бюджети, що охоплюють фінансово-господарську діяльність підприємства за видами бізнес-процесів, що реалізуються, або за видами спожитих ресурсів для усіх структурних підрозділів господарюючого суб'єкта.

До них відносяться:

- (1) Бюджет продажів
- (2) Бюджет готової продукції (Бюджет товарів)
- (3) Бюджет виробництва (Бюджет основних цехів)
- (4) Бюджет допоміжних цехів
- (5) Бюджет обслуговуючих виробництв і господарств
- (6) Бюджет загальногосподарських і комерційних витрат
- (7) Бюджет закупівлі і використання товарно- матеріальних цінностей
- (8) Бюджет робіт і отриманих послуг
- (9) Бюджет заробітної плати
- (10) Бюджет податків

- (11) Бюджет платежів (Бюджет грошових коштів)
- (12) Бюджет інших доходів і витрат
- (13) Бюджет використання чистого прибутку
- (14) Бюджет прибутків і збитків і
- (15) Звідний бюджет підприємства [103].

Останній найчастіше складається з двох основних розділів: «Доходи» і «Витрати», узагальнювальних усю інформацію про економічну діяльність підприємства на планований період. Як правило, багато хто з вказаних бюджетів в тій або іншій формі розробляється в умовах великих промислових підприємств, але без якої-небудь прив'язки до бухгалтерського обліку, що істотно ускладнює роботу з аналізу виконання прийнятих планів.

До другої групи входять запропоновані в дисертаційній роботі бюджети майна і бюджети джерел формування майна підприємства. Слід зазначити, що ці бюджети повністю пов'язані з бухгалтерською звітністю.

В цілях уніфікації процедури складання бюджетів в роботі пропонується наступна схема фінансового механізму бюджетного планування.

Процес оперативного планування фінансово-господарської діяльності підприємства доцільно представляти у вигляді десяти етапів, на кожному з яких формуються певні бюджети і вирішуються конкретні завдання. Слід зазначити, що перші чотири етапи роботи можна виконувати автономно, проте, подальші етапи мають тісний взаємозв'язок, що іноді призводить до паралельного розрахунку даних або до додаткового повернення до вже сформованих бюджетів. В зв'язку з цим структуризація процесу бюджетування на етапи, необхідне при розробці методики бюджетування і що полегшує роботу економіста зі складання бюджету підприємства, можна вважати досить умовним, але необхідним явищем.

На першому етапі формується бюджет продажів, що є основою для планування подальшої діяльності підприємства. Саме на цьому етапі

формується виручка підприємства, що є основою позитивного фінансового результату виробничо-господарської діяльності господарюючого суб'єкта.

На другому етапі доцільно розробляти бюджет готової продукції і бюджет виробництва, які багато в чому дозволяють здійснити прогноз собівартості товарної і реалізованої продукції.

На третьому етапі розраховуються бюджети допоміжних цехів, обслуговуючих виробництв, а також бюджет загальногосподарських і комерційних витрат.

На четвертому етапі формуються бюджети закупівлі і використання ТМЦ, робіт і отриманих послуг, заробітної плати. Вказані бюджети ґрунтуються на розрахунках з попередніх бюджетів.

На п'ятому етапі роботи розробляються бюджети податків і платежів, а також вносяться необхідні коригування до попередніх бюджетів або визначається необхідна величина позикових коштів, якщо має місце дефіцит грошових коштів.

На шостому етапі роботи, якщо необхідно, формуються бюджети фінансових вкладень, складу і використання основних засобів і нематеріальних активів, вкладень у позаоборотні активи, власного капіталу, довгострокових зобов'язань, короткострокових кредитів і позик, інших короткострокових зобов'язань, а також інших доходів і витрат.

На сьомому етапі роботи з'являється бюджет кредиторської заборгованості, сформований на підставі попередніх бюджетів.

На восьмому етапі розраховується бюджет використання чистого прибутку підприємства, а на дев'ятому - остаточно формується бюджет прибутків і збитків.

На завершальному (десятому) етапі планування діяльності підприємства формується звідний бюджет, що охоплює усю фінансово-господарську діяльність господарюючого суб'єкта, включаючи зустрічний рух фінансових і матеріальних потоків. Оплата відвантаженої продукції (робіт, послуг)

зустрічними постачаннями, може займати істотну долю в сумарному об'ємі прибуткової і витратної частин бюджету підприємства, що не дозволяє звести фактичне виконання звітної частини бюджету до звіту про рух грошових коштів. Останній охоплює грошові потоки, тоді як звітний бюджет відбиває усі реальні припливи і відтоки активів підприємства.

Бюджет підприємства складається з двох основних розділів: «Доходи» і «Витрати», узагальнювальних усю попередню інформацію про економічну діяльність підприємства за планований період. Статті розділів звітної форми бюджету формуються залежно від напрямів діяльності підприємства і його масштабів і можуть, у разі потреби, відхилятися від запропонованого в роботі виду.

Слід зазначити, що особливу увагу доцільно приділяти бюджетуванню, що охоплює усі рахунки бухгалтерського обліку. Підвищення ефективності процесу оперативного планування діяльності підприємства за допомогою розробки системи бюджетів можливо на основі детального опрацювання усіх необхідних інформаційних потоків і встановлення раціональних зв'язків між окремими регістрами бухгалтерського обліку, затвердженими формами фінансової звітності і запропонованими нами бюджетними таблицями.

В цілому, система бюджетів, взаємозв'язана з бухгалтерськими проводками, що відбивають усі фінансово-господарські операції, здійснені економічним суб'єктом, підходить для планування діяльності будь-якого підприємства із-за універсальності плану рахунків.

Таким чином, узагальнюючи досвід бюджетування західних і українських вчених, в дисертаційній роботі запропонована єдина комплексна методика формування фінансового механізму бюджетів економічного суб'єкта незалежно від специфіки і масштабів його діяльності в державі.

Процес оперативного державного регулювання виробничо-господарської діяльності підприємства припускає використання методів математичного моделювання господарських ситуацій, що дозволяють

виробляти економічно ефективні стратегії і приймати тактично вірні управлінські рішення [112].

Формалізація процесу бюджетування виробничо-господарської діяльності економічного суб'єкта державного регулювання забезпечує виконання багатоваріантних розрахунків в цілях визначення оптимального фінансового результату за заданих умов обмеження фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Враховуючи, що в ринкових умовах основний інструмент управління фінансовим результатом знаходиться у сфері формування собівартості, складанню витратної частини бюджету необхідно надавати серйозне значення, як найважливішому внутрішньогосподарському резерву підвищення ефективності господарювання.

Основою комплексної системи бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства повинна служити прийнята схема формування фінансового результату, що містить в собі усю логіку функціонування ресурсів підприємства.

Аналітична складова вказаної форми істотно зростає, якщо усі витрати підприємства розкласти на економічні елементи.

Проте слід зазначити, що загальноприйнята класифікація витрат за економічними елементами на виробництво і реалізацію продукції, товарів, робіт, послуг - матеріальні витрати, витрати на оплату праці, суми нарахованої амортизації і інші витрати, яка широко використовується у бухгалтерському обліку, статистичній звітності і економічному аналізі, для вирішення конкретних аналітичних завдань вимагає змін.

Зокрема, українські вчені в цілях економічного аналізу для спрощення моделі рентабельності активів запропонували усі витрати на виробництво і реалізацію продукції звести до витрат на оплату праці і матеріалів, а також до амортизації основних засобів.

При цьому витрати на оплату праці доповнюються відрахуваннями на

соціальні потреби, а до витрат на матеріали, окрім загальноприйнятих статей (основна сировина і матеріали, що комплектують вироби і напівфабрикати, паливо, покупна енергія, допоміжні матеріали і т. п.), вони запропонували віднести вартість робіт і послуг виробничого характеру, що виконуються сторонніми організаціями або допоміжними підрозділами підприємства [178].

Але, слід зазначити, що напівфабрикати спочатку вже є комплексною статтею, для їх виробництва потрібно не лише матеріальні витрати, але і витрати праці, а також використання устаткування, що призводить до амортизаційних відрахувань.

Ця класифікація цілком відповідає вимогам аналізу, але мало підходить для систематизації витрат в цілях бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства. Враховуючи, що при складанні бюджетів необхідно визначити, скільки фінансових ресурсів підприємства буде спрямовано на закупівлю матеріалів, оплату праці, податків, послуг сторонніх організацій, відсотків банку і інших грошових виплат, то витрати, що розрізняються за напрямками платежів або джерелами виплат, мають бути представлені як самостійні елементи витрат.

В цілях систематизації витрат підприємства при розробці бюджету в дисертаційній роботі запропоновано класифікувати усі витрати, що мають місце, за напрямками витрати фінансових ресурсів [180]:

- амортизація (умовне позначення - А - від слова «amortization»);
- матеріали (М - material);
- заробітна плата (W - wage) і єдиний соціальний податок (WT - wages tax);
- послуги сторонніх організацій (S - service);
- податки (Т - tax);
- грошові виплати, які не можна віднести ні до одного із запропонованих елементів витрат (PM - payment, money).

Вказана класифікація використовує як умовне позначення елементів

витрат перші букви відповідних англійських слів. Ця обставина обумовлена спробою створити єдину систему позначень, що дозволяє скласти методологію формування витрат відповідно до вимог українського бухгалтерського обліку і міжнародних стандартів, у напрямі яких відбувається постійне реформування діючої фінансової звітності підприємства.

Формалізація відомих економічних категорій обумовлена тим, що бюджет великого промислового підприємства необхідно формувати в декількох варіантах, вибираючи оптимальну стратегію розвитку, а при єдиній системі позначень, діяльності економічного суб'єкта, що охоплює усі сторони, здійснення вказаного завдання представляється реальним за допомогою засобів обчислювальної техніки. Слід зазначити, що диверсифікації діяльності підприємства не зажадає зміни пропонованої класифікації.

Структура і функції допоміжних підрозділів великого підприємства досить складні: допоміжні цехи роблять послуги (перевезення, ремонтні роботи, зміст устаткування і т. п.) не лише для виробництва основної продукції, напівфабрикатів, товарів широкого споживання і інших видів продукції або послуги на сторону, але і зустрічні послуги іншим допоміжним підрозділам. В зв'язку з цим для бюджетування необхідно розраховувати матриці формування і списання витрат допоміжних цехів підприємства, в яких буде зв'язок між витратами і послугами, що робляться, з кожного підрозділу.

Враховуючи, що виручка від продажу товарів, продукції, робіт, послуг є основою прибутковою частиною бюджету, бюджет продажів є основою для подальшого процесу бюджетування. При цьому виручка від реалізації продукції є адаптивно-мультиплікативною моделлю, заснованою на двох чинниках – кількості і ціні реалізації.

Оскільки на великому промисловому підприємстві з широкою номенклатурою виробництва, в різних цехах, а відмінність спостерігається лише в типорозмерах і додатковій обробці або упаковці продукції, то при складанні бюджету необхідно розраховувати також матриці розподілу виробництва найважливіших видів продукції по

основних цехах.

Аналізуючи собівартість продукції основного виробництва, можна виділити постійні і змінні витрати, останні з яких найчастіше нормуються при формуванні собівартості на підприємстві. В зв'язку з цим для бюджетування доцільно виділити прямі матеріальні і трудові витрати для виробництва готової продукції і напівфабрикатів, а інші витрати цеху списувати на виробництво готової продукції і напівфабрикатів.

3.2. Стратегічні напрями моделювання фінансового механізму державного регулювання підприємствами.

Незважаючи на зростання об'єму облікової інформації, що викликано збільшенням її джерел і споживачів, збільшення матеріальних і трудових витрат на ведення обліку, пов'язане з амортизацією, споживча вартість бухгалтерської інформації, по суті, зісталася без зміни.

Одна з головних причин такого положення — у відсутності на багатьох організаціях нового підходу, що відповідає сучасним вимогам, до організації управлінського обліку.

Відомо, що усі ділянки і структурні підрозділи підприємства тісно взаємозв'язані і не можуть функціонувати відособлено, окремо, у рамках одного господарюючого суб'єкта. Між тим, як показує досвід економічно розвинених країн, для формування інформаційних потоків, необхідних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, доцільно деталізувати діяльність підприємства за окремими видами, центрами відповідальності і місцями формування витрат[7].

При цьому під центром відповідальності розуміється сфера, ділянка діяльності, очолювана відповідальною особою (менеджером), що має право і

можливість приймати рішення. Місце витрат є територіально відособленим підрозділом організації, де здійснюються витрати.

Формування інформації у центрах відповідальності організації залежить від наступних чинників:

- організаційної структури організації;
- міри систематизації і зв'язки різних видів витрат;
- функціональній приналежності витрат до певного центру відповідальності;
- умов формування витрат[62].

Облік у центрах відповідальності дозволяє формувати інформацію (акумулювати витрати) у внутрішніх звітах на певному рівні управління підприємством. Така методика обліку дає можливість:

- чітко виділити об'єм повноважень і рівень відповідальності менеджменту кожного структурного підрозділу ;
- залучити менеджерів усіх рівнів не лише в процес складання звітності за минулий звітний період, але і в процес бюджетування на майбутній звітний період;
- позначити відповідальних осіб за складання кожної форми внутрішньої звітності.

Облік в центрах відповідальності служить передусім цілям контролю витрат у них, оскільки організація обліку в місцях виникнення витрат і центрах відповідальності сприяє децентралізації системи управління витратами і робить прозорим їх формування на усіх рівнях управління підприємства шляхом застосування певних методів контролю витрат з урахуванням особливостей діяльності кожного підрозділу. Відображення у внутрішній звітності інформації у центрах відповідальності потрібне також для проведення ефективної інвестиційної політики.

Побудова обліку витрат у центрах відповідальності на підприємстві здійснюється через рішення наступних завдань :

- виділення ділянок (об'єктів обліку), за які відповідальні конкретні менеджери;
- забезпечення порівнянності витрат у певному центрі відповідальності з показниками по інших центрах відповідальності;
- точніше числення собівартості одиниці окремих видів продукції, що випускається, або виконуваних робіт[184].

Для кожного центру відповідальності розробляється індивідуальний бюджет, що дозволяє не лише оцінити результати, досягнуті окремим менеджером, але і дає можливість визначити загальний вклад конкретного центру відповідальності у фінансовий результат підприємства.

Центри відповідальності необхідно класифікувати за об'ємом повноважень і обов'язків відповідних менеджерів, а також за функціями, що виконуються кожним центром. За першою ознакою центри відповідальності можна підрозділити:

- центри витрат;
- центри інвестицій;
- центри продажів;
- центри прибутку.

Застосування принципів обліку витрат за місцями їх виникнення дозволяє виявляти в системному обліку не лише прибуток або збиток за результатами, але і визначати в обліку виробничий результат.

З цього виходить, що істотним завданням управлінського обліку підприємства є не лише формування інформації про витрати на виробництво і калькуляцію собівартості продукції, але і виявлення виробничого успіху окремо взятих виробничих підрозділів, за які відповідають конкретні менеджери.

Кожен центр відповідальності зазвичай складається з декількох місць витрат і, крім того, включає витрати, що не мають чітко вираженого місця формування [187, с.32].

У складі місць витрат зазвичай виділяють головні місця, де виготовляється продукція, і допоміжні, обслуговуючі процес виробництва. У головних місцях витрат відособляють прямі витрати на виготовлення, а в допоміжних усі витрати враховують в цілому, як правило, за елементами витрат.

Облікове угруповання витрат у місцях їх формування здійснюється шляхом застосування принципу подвійного запису на взаємозв'язаних рахунках і послідовного перенесення (перерозподіли) врахованої суми витрат з первинних на проміжні і кінцеві місця формування витрат[94].

При використанні методу подвійного запису розробляється спеціальний план рахунків місць витрат для підприємства. Досить складно виміряти обсяг виробництва або діяльність окремих ділянок, бригад, підрозділів і т. д. Він може виражатися в натуральних (фізичних), умовно натуральних і вартісних одиницях. Облік об'ємів в натуральних одиницях ведеться за допомогою первинної документації з обліку руху готової будівельної продукції, напівфабрикатів, деталей і т. п.

Величину послуг допоміжних і обслуговуючих виробництв вимірюють за допомогою лічильників і інших вимірювальних пристроїв. При цьому необов'язково визначати об'єм діяльності абсолютно кожного виробничого підрозділу. Часто досить порівняти їх витрати із загальним обсягом випуску продукції або підприємства в цілому в цьому звітному періоді. Обмін продукцією і послугами між місцями витрат необхідно враховувати за допомогою внутрішніх трансфертних цін.

За центрами відповідальності необхідно враховувати усі витрати цього підрозділу; у місцях витрат — тільки прямі (одиничні) витрати. У розрізі місць формування доцільно враховувати тільки ті витрати, які не можна прямо віднести на конкретний вид продукції. Склад витрат, відношуваних на те або інше місце формування витрат, залежить від особливостей виробництва, функцій місця витрат, міри змінності його витрат і т. п. Непрямі витрати

розподіляють між місцями і центрами витрат на основі кількісних і вартісних баз.

Як вже було відмічено, особливу проблему представляють числення і списання собівартості послуг, що взаємноробляться, і продукції місць і центрів витрат. Найбільш точні результати розподілу послуг, що взаємноробляться, забезпечує рішення системи лінійних рівнянь витрат кожного підрозділу [208, с.57].

Для контролю за величиною і економічністю місць витрат і центрів відповідальності усередині підприємства застосовуються метод бюджетування витрат. Загальний результат виробничо-господарської діяльності підприємства обчислюють за даними фінансового обліку в цілому.

Проте, в контексті розробленої в цій дисертаційній роботі моделі бюджетування, націленої на вдосконалення фінансового механізму державного регулювання в цілому, найбільш актуальною проблемою управлінського обліку при формуванні облікової політики по центрах відповідальності являється оптимізація структури капіталу підприємства і забезпечення її фінансової стійкості.

Під оптимальним значенням структури капіталу розуміється таке співвідношення власних засобів і позикового капіталу, яке забезпечує досягнення оптимальних значень приведених вище цільових показників діяльності підприємства [115].

Найбільш об'єктивним фінансовим критерієм діяльності досліджуваного підприємства, в ході рішення поставленої задачі, являється максимізація ринкової вартості підприємства .

Існує декілька причин, по яких доцільно використати цей показник в якості цільового показника :

- 1) показник може бути розрахований методом дисконтування грошових потоків, що дає можливість враховувати і управляти усіма грошовими потоками підприємства;

- 2) показник дозволяє враховувати ризики фінансування;
- 3) дозволяє приймати оптимальні в довгостроковому (стратегічному) плані рішення з управління підприємством;
- 4) використання показника сприяє підвищенню добробуту не лише акціонерів, але і інших зацікавлених сторін : інвесторів, кредиторів, працівників компаній, споживачів, держави.

Завдання відшукування оптимальної структури капіталу вирішувалося з використанням стандартної методики дисконтованих грошових потоків і методу імітаційного моделювання.

Детальне прогнозування ЕВІТ дозволило врахувати ряд істотних чинників, що впливають на вибір структури капіталу :

- 1) динаміку річного об'єму реалізації продукції;
- 2) співвідношення змінних і постійних витрат;
- 3) розмір інвестицій;
- 4) темпи інфляції;
- 5) амортизаційну політику;
- 6) рентабельність нових інвестицій.

Функціонування фінансової системи підприємства моделювалося таким чином. Динаміка руху фондів була реалізована в моделі шляхом прогнозування руху фондових потоків впродовж прогнозного періоду. Система бізнесу в динаміці розглядалася таким чином: комбінація інвестиційних і виробничих рішень створює грошовий потік від виробничої діяльності після сплати податків, а фінансові рішення впливають на структуру капіталу і зміну середньозваженої вартості капіталу [216].

В процесі моделювання на основі бізнес-плану, бюджету інвестицій, заданих фінансових показників моделювався консолідований грошовий потік, розраховувалося значення роботи підприємства і оцінювався ризик за значенням коефіцієнта варіації.

Тривалість основного прогнозного періоду вибирається досить великою,

з тим, щоб до його закінчення діяльність підприємства досягла стійкого стану, вичерпавши конкурентні переваги.

З одного боку, це відповідає практиці, з іншого боку, використання методів, заснованих на дисконтуванні грошового потоку, можливо за умови, якщо діяльність підприємства знаходиться в рівноважному стані. Параметри рівноважного стану (при яких можливе використання методів оцінки ОС, заснованих на дисконтуванні грошового потоку) полягають в наступному: рентабельність нових інвестицій незмінна; підприємство підтримує постійну оборотність капіталу і отримання постійної норми прибутку, що забезпечує постійну рентабельність існуючих інвестицій.

Моделювання фінансового механізму державного регулювання підприємства з метою визначення оптимальної структури довгострокового капіталу виконується в наступній послідовності:

1) проводився ретроспективний аналіз фінансових результатів діяльності за три останні роки;

2) прогнозується майбутня фінансова діяльність на три роки, для чого виконувався постатейний прогноз витрат, інвестицій, валової виручки від реалізації і інших даних;

3) здійснюється розрахунок чистої приведеної вартості консолідованого грошового потоку, генерованого підприємством, за прогнозний період; виконувалася оцінка залишкової вартості підприємства;

4) розраховується ринкова вартість;

5) оцінюється адекватність моделі;

6) планується і виконуються експерименти на імітаційній моделі;

7) на основі аналізу цільових фінансових показників ефективності фінансової системи (ринкової вартості підприємства за умови збереження резерву ліквідності і допустимого ризику визначається оптимальна структура капіталу.

На другому етапі метою моделювання був пошук оптимального

значення структури капіталу.

В ході вдосконалення фінансового механізму державного регулювання підприємством, при практичній реалізації пропонованої моделі бюджетування, заснованої на управлінні фінансовими потоками, передбачається або зменшення розміру витрат на управління, або зміна деяких якісних характеристик управлінського процесу, що впливають на величину економічної вигоди. У загальному випадку, витрати на управління складаються з фонду оплати праці управлінців і вартості інформаційного забезпечення діяльності управлінців.

Проте, існують ще два, можливо найважливіших компонента витрат на управління, це упущена вигода від не прийнятих вчасно рішень і оплата помилкових рішень.

Модель управління фінансовими потоками дозволяє поліпшити управління підприємства. Якість системи управління може визначатися наступним набором параметрів процесу ухвалення рішень :

- середній час вироблення рішення (швидкість реакції);
- частота помилкових рішень (вірогідність ухвалення неправильного рішення);
- середні витрати на вироблення рішення;
- збиток від необґрунтованих рішень за певний період;
- швидкість виявлення помилок в рішеннях, що приймаються[67].

Ефект від поліпшення будь-якого з приведених параметрів підрозділяється на обчислюваний і необчислюваний. Якщо при оцінці доцільності впровадження системи бюджетування спиратися тільки на аналіз прибутку на капітал, що інвестується у впровадження, то спотвориться або пропаде увесь сенс вдосконалення управлінських процесів.

Приріст ефективності економічної діяльності підприємства в результаті комплексної системи (моделі) управління фінансовими потоками може проявлятися по-різному. В якості можливих чинників, що визначають

сукупний ефект, часто розглядаються наступні складові:

- якісне поліпшення процесів підготовки і ухвалення рішень;
- стандартизація бізнес-процесів в усіх підрозділах;
- оптимізація виробничої програми підприємства;
- скорочення термінів оборотності обігових коштів;
- встановлення оптимального рівня запасів матеріальних ресурсів і обсягів незавершеного виробництва;
- зменшення залежності від конкретних фізичних осіб, що є "утримувачами" інформації або технологій обробки даних;
- отримання рішень для заходів з «оптимізації» оподаткування;
- отримання рішення для заходів по скороченню виплат за користування позиковими ресурсами[91].

Усі вищеперелічені чинники підвищення результатів економічної ефективності представляють лише потенціал, який має бути затребуваний. Для перетворення потенційних джерел зростання ефективності на реально отримані результати потрібне виконання ряду додаткових умов.

Модель управління фінансовими потоками є усього лише постачальником і інструментом обробки інформації для підтримки діяльності конкретних фахівців.

З економічної точки зору явна вигода від впровадження цієї моделі представляється як різниця між отриманим ефектом і понесеними витратами. Як вже відзначалося, істинна оцінка отриманого ефекту може бути зроблена тільки керівництвом при зіставленні досягнутих результатів з поставленими цілями вдосконалення системи управління.

Проте, виходячи з практики і теорії оцінки ефективності в різних системах, можна запропонувати декілька методик оцінки збільшення ефективності управління внаслідок впровадження моделі управління фінансовими потоками, аналізу і контролю.

Попередня оцінка економічної вигоди, яку може отримати підприємство

при застосувань визначеної моделі державного регулювання, виконується експертним шляхом.

Одна з методик розрахунку економічної ефективності, заснована на порівняльному аналізі показників бізнес-процесів, що характеризують конкретні джерела ефективності.

На першому етапі аналізу проводиться опитування основних користувачів з метою збору відомостей про очікувані користувачами наслідки. Опитування, дозволяє сформулювати пункт за пунктом ті матеріальні і якісні вигоди, яких користувачі чекають від чіткої регламентації, кожного бізнес-процеса і зміни усього управлінського циклу в цілому, а також ризиків, що мають місце. Виявлені вигоди послідовно переводяться з технічних термінів в економічні.

Моделювання існуючих процесів, які належить удосконалити, є наступним етапом в розрахунку економічної ефективності фінансового механізму державного регулювання. Тут оцінюється:

- питома доля кожного бізнес-процесу, що оптимізується, в сукупному об'ємі витрат на впровадження нової системи управління;
- відносний вклад кожного бізнес-процесу, що модифікується, в сукупний ефект.

Оцінку можна проводити за декількома параметрами (критеріями) і подальшої «свертки» показників в єдиний показник. Такими критеріями можуть бути:

- якість процесу;
- швидкість обслуговування одного запиту;
- наявність «перешкод» в течії процесу;
- відсутність зауважень з боку одержувачів результатів процесу;
- інші показники оцінки процесу.

Метод оптимізації цільової функції, заснований на оцінці параметрів, що входять в цільову функцію розвитку і стратегічних цілей, що впливають на

досягнення, містить в собі наступні параметри:

- чисельність працюючих;
- асортимент продукції (у розрізі маржинального доходу), що випускається ;

- вироблення (продуктивність) одного робітника;
- рівень використовуваних технологій, досягнень НТП;
- рівень постійних накладних витрат;
- рівень цін на вироблювану продукцію;
- рівень кваліфікації управлінського персоналу;
- використовувані керівництвом системи ухвалення рішень;
- рівень організації різних бізнес-процесів;

Факторна модель, складена на основі такого підходу може складатися з основної стратегічної мети організації, та чинників цільової функції.

Сама функція відбиває зміни в результаті з досягнення головної мети за певний проміжок часу. Цей підхід, заснований на приростних характеристиках чинників за певний проміжок часу дозволяє не лише оцінити зміни, але і простежити їх швидкість і «динаміку» [201, с.197].

Оцінка показників фінансово-господарської діяльності «до і після» впровадження базується на порівняльній оцінці стандартних коефіцієнтів фінансово-господарської діяльності підприємства, що проводиться на основі ретроспективного (регресійного) аналізу діяльності. Чинниками, які виконують значну дію і визначальні «ненормальні» значення інтегральної функції розвитку можуть бути :

- впровадження нової виробничої технології;
- впровадження нових конструкторських розробок;
- придбання нового устаткування;
- впровадження інноваційних технологій;
- залучення професійної команди управлінців.

Для оцінки ефективності системи управління фінансовими потоками

введемо узагальнювальний критерій ефективності, що показує, які показники функціонування цієї системи управління характеризують їх стан і властивості. Критерієм оптимізації може бути комплексний показник ефективності управління.

Процедура порівняння варіантів повинна враховувати наступні додаткові обмеження.

1. Вид функції не має значення для тих випадків оцінки варіантів систем, коли вирішується завдання вибору кращого варіанту, і дуже істотний, коли визначається міра переваги одного варіанту над іншим.

2. Необхідно враховувати інтервал зміни показників властивостей.

Найважливішим інструментом моніторингу якості бізнес-процесів є методи статистичного контролю. Проведення статистичного контролю якості засноване на дослідженні і аналізі статистичних даних за параметрами операцій, на основі яких робиться імовірнісний достовірний висновок про відповідність (невідповідності) контрольованих параметрів.

Метою контролю є визначення присутності у вихідних параметрах процесу невіпадкових причин відхилень. Основні джерела невіпадкових відхилень, як правило, можна визначити і ліквідувати.

При контролі процесу використовуються такі статистичні показники, як середнє значення і діапазон відхилень, які показують певне значення відхилень : тобто чи існують відхилення в середньому значенні, і діапазон відхилень. Нормальний розподіл допомагає оцінити адекватність роботи процесу. Якщо вихід містить тільки випадкові відхилення, можна зробити висновок, що процес стабільний (тобто під контролем). Проте, якщо помітні невіпадкові відхилення, то процес вважається нестабільним (тобто поза контролем).

Для точнішого обліку значущості окремих критеріїв кожному з параметрів оцінки експертним шляхом може бути присвоєний свій ваговий коефіцієнт або розроблені спеціальні шкали бажаності Харрінгтона.

Таблиця 3.3

Критеріїв ефективності процесу державного регулювання фінансовими потоками

Критерій оцінки якості процесу	Відстежуваний параметр
<p>1. Суворе дотримання регламентів і правил надання, аналізу планових і фактичних показників, залучення і використання фінансових ресурсів. Оперативність контролю доходів і витрат для своєчасного надання інформації при ухваленні управлінського рішення</p>	<p>Кількість, тривалість і значущість збоїв у виконанні регламентів процедур на кожному з етапів процесу.</p>
<p>2. Точність планування витрат (CPV-аналіз, ресурсний підхід до планування витрат і так далі) і доходів (стратегічні плани, оперативні плани з вступу грошових коштів) — відхилення фактичних даних від запланованих. (Планування на основі логістичних показників. Ризики, їх планування і управління)</p>	<p>Кількість і значущість відхилень факту від плану. У ідеалі, може бути побудована функція бажаності Харрингтона окремо для планів по доходах і витратах.</p>
<p>3. Ефективність залучення ресурсів (вибір найбільш відповідного інструменту, пошук найбільш вигідних умов)</p>	<p>Кількість, міра і значущість відхилень вартості ресурсів, що притягуються, від кращого на ринку кредитів; міра відповідності використовуваного інструменту і реально використовуваного.</p>
<p>4. Ефективність інвестування (розміщення по максимально ефективній ставці з урахуванням альтернативних варіантів, оптимальний рівень ризику, достатній індекс рентабельності, тільки ефективні проекти і так далі)</p>	<p>Кількість, міра і значущість відхилення від максимально ефективного розміщення фінансовий ресурсів.</p>

5. Ефективне державне регулювання обіговими коштами (дебіторська заборгованість, запаси, витрати в незавершеному виробництві)	Кількість, міра і значущість перевищення обігових коштів за їх видами над їх нормативними значеннями.
6. Оптимальний рівень ліквідності (наявність достатнього залишку грошових коштів на розрахунковому рахунку)	Число днів з дефіцитом ліквідності (затримка платежів зважаючи на недостатньо засобів на р/с), значущість затримки платежу

Опосередковано, підвищення якості даного процесу поза сумнівом відіб'ється на фінансовому результаті роботи організації як у вигляді економії, так і в отриманні прибутку, що також може служити критерієм якості організації фінансових потоків на підприємстві. В якості основних відстежуваних критеріїв процесу управління фінансовими потоками підприємства можна виділити 6 параметрів .

Таким чином, розроблена поетапна методика оцінки ефективності економічної діяльності підприємства в результаті впровадження пропонованого фінансового механізму державного регулювання, що дозволяє за допомогою певного математико-логістичного алгоритму, зіставити пов'язані між собою критерії результативності, раціональності і змісту самого процесу як з поточними, так і з прогностичними параметрами діяльності.

В ході оцінки якості за допомогою методів статистичного аналізу відбувається визначення присутності у вихідних параметрах процесу не випадкових причин відхилень. Крім того, можна враховувати наступні якісні критерії оцінки якості запропонованої моделі :

1. Оцінка стійкості прогнозів (в т.ч. перевірка працездатності моделі і оптимальності пропонованих рішень на історичних даних).
2. Рівень моделі на конкретному підприємстві (зрозумілість, гнучкість,

простота адаптації, повнота обліку чинників, інформативність, універсальність).

3. Оцінка якості рішень, що приймаються, на базі моделі державного регулювання.

3.3. Формування методології застосування фінансового механізму державного регулювання підприємства.

На сучасному етапі розвитку ринкових тенденцій, що характеризуються високою мірою невизначеності, рішення стратегічних завдань адаптації і стійкого функціонування підприємств можливо лише за наявності методології державного регулювання, у рамках якої ведеться дослідження.

Використовуваний в роботі системний підхід, сприяє ефективній інтеграції методів імітаційного моделювання, фінансового менеджменту і стратегічного позиціонування, що реалізуються на базі нечітко-множинних інформаційних технологій[96].

Системний аналіз ситуаційних характеристик, виявив необхідність формування ефективного фінансового механізму державного регулювання підприємствами, що включає ряд взаємозв'язаних підпорядкованих систем, таких як система управлінського обліку, заснована на аналітичній оцінці фінансово-економічного стану, з деталізацією інформаційних потоків за центрами відповідальності; система бюджетування, що дозволяє оптимізувати розподіл фінансових потоків; система комп'ютерної підтримки ухвалення рішення та інше.

Саме тому методи моделювання і оптимізації вимагають детальнішого розгляду і опрацювання, оскільки вони дозволяють розробити структуру системи, з урахуванням властивостей елементів, що входять, і причинно-

наслідкових зв'язків, перевірити її гнучкість і адекватність, а також, виходячи з аналізу результатів моделювання провести корекцію системи в цілому.

На сучасному етапі розвитку ринкових тенденцій в Україні необхідною умовою ефективного функціонування сучасних підприємств є наявність інтегрованої системи обліку витрат і доходів, нормування, планування, контролю і аналізу, що дозволяє систематизувати інформаційні потоки як для оперативних управлінських рішень, так і для координації проблем майбутнього розвитку.

У сучасній практиці управління наведена система реалізується за допомогою організації управлінського обліку на підприємстві, основними функціями якого є [26, с. 233]:

- контроль економічності поточної діяльності будівельної організації в цілому і в структурних підрозділах;
- планування майбутньої стратегії і тактики здійснення комерційної діяльності;
- оптимізація основних ресурсних потоків;
- коригування дій, що управляють.

Тому в контексті цього дисертаційного дослідження, вдосконалення фінансового механізму державного регулювання сучасним підприємством реалізується за допомогою управлінської моделі бюджетного процесу, заснованої на трьох ведучих елементах :

- організація системи управлінського обліку, як базового признакового простору процесу моделювання;
- формування фінансової структури підприємства, за допомогою імітаційного моделювання бюджетного процесу;
- реалізація результатів моделювання за допомогою оптимізації основних структурних елементів діяльності організації, в даному випадку - фінансових потоків. У рамках розробки системи управлінського обліку на підприємстві найбільш актуальною є проблема оцінки як власної виробничо-

господарської діяльності, так і зовнішніх характеристик, а саме міри платоспроможності соінвесторів і споживачів.

Саме цей аспект управлінського обліку дозволяє підприємству найшвидше адаптуватися до умов економічних процесів, що змінюються.

Проте, більшість існуючих методик прогнозування і оцінки рівня фінансової стійкості і платоспроможності, цих індикаторів, що базуються на різноплановій інтеграції, не забезпечують досягнення максимально можливої точності і достовірності як поточних, так і прогностичних оцінок. Однією з головних причин того, що відбувається, на думку багатьох експертів, є відсутність механізму відбору, класифікації і аналізу, фінансових індикаторів, що включаються в моделі[51].

Отже доцільно, у рамках цього дисертаційного дослідження, розробити алгоритм розпізнавання тенденцій, що склалися, з визначенням дистанційних параметрів, що відділяють підприємство від стану неплатоспроможності, на основі багатофакторної статистичної модифікованої моделі, з використанням фінансового механізму державного регулювання.

Розпізнавання ситуаційних характеристик базується на визначенні чисельного вираження реакції сучасного підприємства на зовнішні і внутрішні дії, за допомогою розрахунку інтегрального фінансового індикатора і аналізу його отриманих нечітких описів[20].

Цей підхід до розпізнавання припускає об'єднаний управлінський облік кількісних (фінансових) і якісних (індикаторних) показників, як в статистиці, так і в динаміці, на основі статистичного угруповання основних характеристик неплатоспроможності підприємств конкретно по будівельній галузі, верифіцированній на відношувану до можливості діагностики виникнення стану банкрутства конкретного підприємства. У основі пропонованої моделі лежить рішення наступної задачі : сформулювати алгоритм розпізнавання змін в стані (погіршення / поліпшення) досліджуваного підприємства в розрізі двох тимчасових періодів, з урахуванням невизначених характеристик зовнішнього

і внутрішнього середовища функціонування. Імітаційний експеримент, зміст якого визначається заздалегідь проведеним аналітичним дослідженням і що є складовою частиною обчислювального експерименту і результати якого достовірні і математично обгрунтовані, зазвичай включає виконання наступних етапів:

- формулювання цілей дослідження;
 - вибір функції критерію;
 - вибір істотних чинників;
 - визначення області визначення чинників;
 - розробка і реалізація плану експерименту;
 - обробка результатів експерименту за допомогою різних математичних методів.
- висновки і ухвалення рішень.

Імітаційне моделювання є експериментальною і прикладною методологією, що має на меті :

- описати поведінку системи;
- побудувати теорії і гіпотези, які можуть пояснити спостережувану поведінку;
- використати ці теорії для проектування майбутньої поведінки системи.

Експертні оцінки застосовуються при виборі найбільш плідного підходу при вирішенні питання про те, що включається в модель, при проектуванні і розрахунку моделі.

На основі даних, що отримуються в результаті імітаційного моделювання, проводиться як генерація варіантів, так і вибір остаточного варіанту фінансової політики промислового підприємства. Відповідно до класичних представлень, основними елементами обчислювального комплексу системи фінансового управління є:

- система імітаційного моделювання;

- аналізатор стану підприємства (включає систему бюджетування);
- регулятор, що виробляє рекомендації з коригування параметрів управління.

Основними функціями моделюючого блоку є:

- моделювання зміни в часі основних індикаторів ринків ресурсів і фінансів (ставка рефінансування, рівень інфляції, депозитні і кредитні ставки, ставки ломбардних кредитів, і так далі і тому подібне);
- моделювання як «траєкторії руху» підприємства в просторі її станів для заданого портфеля активних і пасивних операцій, так і стратегії (тактики) функціонування;

Таким чином, імітаційне моделювання використовується як для перевірки гіпотез про раціональність стратегії і тактики функціонування підприємства, так і для прогнозування його фінансового стану. Паралельно здійснюється моделювання процесів управління власним і позиковим капіталом компанії, а також приватними проектами в різних ринкових ситуаціях. При цьому ефективність кожного з проектів у блоці моделювання аналізується виходячи з вимог до ліквідності балансу в цілому.

Другий підхід припускає створення фінансової структури і виділення центрів фінансового обліку (бізнес-одиниць) як основного об'єкту бюджетування. Разом з традиційною інтеграцією системи фінансового управління із загальною системою державного регулювання організаціями, використовують прогресивніші форми такої інтеграції.

Однією з таких форм є концепція управління окремими аспектами фінансової діяльності на основі центрів фінансової відповідальності, що є, за визначенням західних економістів, «підрозділи підприємства, менеджери яких несуть відповідальність за управління певними ресурсами підприємства».

Запропонований термін активно використовується в роботах українських учених-управлінців та економістів, а Міністерство економіки України, розглядаючи етапи формування зведеного бюджету підприємства [93],

також вказує, який центр відповідальності займається вирішенням чергової проблеми.

Аналізуючи функції різних центрів відповідальності, можна визначити, який структурний підрозділ українського підприємства бере на себе відповідальність з формування доходів і витрат економічного суб'єкта. В цілому, може бути розглянута наступна паралель:

- центр відповідальності з витрат - кожен структурний підрозділ підприємства, його формуються витрати (основні і допоміжні цехи, обслуговуючі підрозділи, об'єкти соціальної сфери і т. п., а також підрозділи, що відповідають за постачання підприємства матеріальними цінностями, рух цінних паперів і використання кредитних ресурсів);

- центр відповідальності за доходи - підрозділи підприємства, що відповідають за реалізацію продукції власного виробництва і товарів (у натуральному і грошовому вираженні), виконання робіт і надання послуг, рух цінних паперів, здачу майна в оренду і т. п.;

- центр відповідальності за прибуток - більшість підрозділів підприємства, де можна зіставляти доходи і витрати за певним напрямом діяльності;

- центр відповідальності за інвестиції - підрозділ підприємства, що формує інвестиційний портфель економічного суб'єкта.

Таким чином, формування загального (генерального) бюджету припускає участь в плануванні усіх підрозділів підприємства в цілях вироблення єдиної погодженої програми функціонування економічного суб'єкта на найближчу перспективу, т. до. у рамках управління бюджетом - основа для делегування завдань і відповідальності за їх виконання.

Бюджетування розпочинається з формування бюджету продажів, в якому можуть бути представлені понад 90% доходів економічного суб'єкта. Потім для сучасного українського підприємства, на його основі розраховується бюджет виробництва (у тому числі і в натуральному

вираженні), який визначає базу для розробки бюджетів матеріальних витрат, витрат на оплату праці і цехових накладних витрат. Далі вказуються бюджети, які формують прогнозну собівартість виробництва продукції. Для торгового підприємства на цьому етапі розробляється бюджет закупівель і прогноз собівартості реалізованих товарів, а для підприємства сфери послуг - бюджети трудових витрат, накладних витрат, а також бюджет комерційних і управлінських витрат.

Закінчується операційне бюджетування господарської діяльності економічного суб'єкта формуванням бюджетного звіту про прибутки і збитки і бюджетного балансу, що є «звітністю, яка прогнозує чистий прибуток підприємства на основі передбачуваних доходів і витрат.». і «...фінансовий стан підприємства на майбутній період фінансового року».

Реальна форма представлення бюджету створюється його розробником. Зіставлення інструментів фінансового механізму державного регулювання (таблиця 3.4) показує характерні особливості бюджетування, як методу управління фінансами.

Процес бюджетування на сучасних підприємствах стикається з множиною проблем:

- процес складання планів затягується на досить довгий період;
- відсутність єдиної системи звітних і планових документів в групі підприємств часто призводить до того, що підсумовуються частенько непорівнянні дані;
- проблема узгодження бюджетів. Відсутність інструментів і досить довгий термін проходження документів між верхніми і нижніми рівнями призводить до того, що не залишається часу на остаточне узгодження бюджетів;
- відсутність у фірмі достатньої кількості мереж і комп'ютерів призводить до проблем обміну даними між відділами, підприємствами і різними програмними продуктами;

Таблиця 3.4

Особливості бюджетного планування як методу управління фінансовим механізмом державного регулювання підприємством

Інструменти Фінансового механізму	Горизонт застосування	Складність техніки	Структуризація	Складність організації
Бюджетування	Довгострокове Короткострокове	Низька	Організаційна Фінансовою інформації	Висока
Фінансово-економічний аналіз	Довгострокове	Середня	Фінансовій інформації	Середня
Інструменти управління зовнішніми фінансовими	В міру необхідності	Висока	Не вимагається	Низька

- частенько складені оперативні бюджети не укладаються в стратегічний план підприємства;

- часто планові і фактичні дані значно відрізняються один від одного, що викликано «відірваністю» бюджетування від іншої діяльності підприємства.

Проблеми, перелічені вище, - це тільки частина великого комплексу, з яким сучасні підприємства стикаються при плануванні своєї діяльності. Звідси видно, що їх необхідно вирішувати комплексно.

В цілому, основна проблема бюджетування - відсутність єдиної стандартної методики, придатної для застосування на будь-якому підприємстві, незалежно від видів його діяльності або кількості структурних підрозділів.

Слід зазначити, що істотна увага розробці бюджетів підрозділів приділяється в роботах українських економістів [23, 29], проте, і їх методики не можна назвати універсальними.

Розглядаючи проблему бюджетування структурних підрозділів економічного суб'єкта, Міністерство економіки України рекомендує формувати підприємству окремі бюджети фонду оплати праці, матеріальних витрат, споживання енергії, амортизації і інших витрат для кожного цеху, служби або об'єкту соціальної сфери. Усі вказані бюджети входять до бюджету окремих підрозділів, які потім об'єднуються в звітному бюджеті, де також розглянуті кредитний і податковий бюджети в цілому по підприємству.

Характерна риса системи бюджетування - багатоваріантність прогнозних розрахунків, які дозволяють вибрати оптимальний план розвитку підприємства. В цілому, розрахунок так званого «гнучкого бюджету», сформованого з урахуванням різних масштабів діяльності економічного суб'єкта, дозволяє вибрати коректний варіант витрат для кожного підрозділу підприємства.

Узагальнюючи теоретичний і практичний аспекти бюджетування, багато авторів [86] розглядають наступні етапи розробки бюджетів.

1. Вибір основних напрямів розвитку підприємства, визначення стратегічних і оперативних цілей, встановлення меж економічних даних і інших показників відносно капіталу, персоналу, засобів і предметів виробництва і т. п.

2. Розробка першого варіанту бюджетів у вигляді декількох альтернативних планів (наприклад, песимістичний, найбільш вірогідний і оптимістичний варіанти) переважно методом «нульового балансу», т. є. на основі запланованих заходів.

3. Координація і аналіз першого варіанту бюджетів, перевірка на сумісність, огляд необхідних заходів з усунення стримуючих чинників і пов'язаних з ними витрат, внесення необхідних коректив, що забезпечують прийняття оптимальних планів.

4. Затвердження бюджетів керівництвом підприємства.

5. Подальший аналіз і коригування бюджетів відповідно до умов, що змінилися, розробка гнучких бюджетів залежно від рівня активності

економічного суб'єкта.

Таким чином, перевагами впровадження принципів бюджетного планування є:

- щомісячне планування бюджетів структурних підрозділів дасть точніші показники розмірів і структури витрат, і, відповідно, точніше планове значення розміру прибутку, що важливо для податкового планування (включаючи платежі до позабюджетних фондів);

- у рамках затвердження місячних бюджетів структурним підрозділам буде надана велика самостійність у витрачанні економії з бюджету фонду оплати праці, що підвищить матеріальну зацікавленість працівників в успішному виконанні планових завдань;

- мінімізація кількості контрольних параметрів бюджетів дозволить скоротити непродуктивні витрати робочого часу працівників економічних служб підприємства;

- бюджетне планування дозволить здійснити режим строгої економії фінансових ресурсів підприємства, що особливо важливо для виходу з фінансової кризи.

Нині промислові підприємства для виживання в умовах конкурентної боротьби вимушені використати ефективні інструменти фінансового механізму державного регулювання, чим традиційна система оперативного планування і управління, що має наступні недоліки :

- трудомісткість і тривалість процесу планування в часі; планові дані значно відрізнялися від фактичних;

- процес планування традиційно починався від виробництва, а не від збуту продукції;

- при плануванні переважав витратний механізм ціноутворення, т. є. ціна формувалася виходячи з повної собівартості і нормативу рентабельності, а не з урахуванням кон'юнктури ринку;

- при плануванні основна увага приділялася виробництву продукції, а не її реалізації;

- при плануванні і аналізі не використовувалися найважливіші поняття маржинального аналізу, а саме, запас фінансової міцності, точка безбитковості, ефект операційного важеля і т. п.;
- економічне планування не доводилося до планування фінансового механізму, що не давало можливості визначати планові об'єми у фінансуванні діяльності підприємства як за рахунок власних, так і позикових джерел;
- при існуючій системі планування не було можливості проводити сценарний аналіз і аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах господарювання, що змінюються, і при різних рівнях його ділової активності.

Система бюджетування господарської діяльності підприємства як інструмент фінансового механізму державного регулювання, усуваючи усі вищеперелічені недоліки традиційного підходу до оперативного планування виробничо-господарської діяльності підприємства, також має свої позитивні і негативні моменти. Більшість фахівців, що займаються практичним впровадженням короткострокового комплексного фінансового планування на українських підприємствах, відмічають поліпшення найважливіших показників роботи економічного суб'єкта після переходу до системи бюджетування, оскільки при цьому збільшується річний грошовий потік і завантаження устаткування, а також знижується дебіторська заборгованість і потреба в кредитних ресурсах [34, с. 78].

Узагальнюючи практичний досвід розробки бюджетів, необхідно відмітити чотири основні переваги системи бюджетування [19]:

- щомісячне планування бюджетів структурних підрозділів підприємства дає точніші показники розмірів і структури витрат, чим діючі нині системи бухгалтерського обліку, а також фінансовій звітності, і, відповідно, точніше планове значення розміру прибутку;
- у рамках затвердження місячних бюджетів структурним підрозділам надається велика самостійність у витрачанні засобів, отриманих від економії по бюджету оплати праці, що підвищує матеріальну зацікавленість працівників в успішному виконанні планових завдань;

- мінімізація кількості контрольних параметрів бюджетів дозволяє скоротити непродуктивні витрати робочого часу працівників фінансової служби;

- бюджетне планування дозволяє здійснити економію фінансових ресурсів (грошових коштів) господарюючого суб'єкта. Треба відмітити наступні достоїнства системи бюджетування :

- чинить позитивну дію на мотивацію і настрій колективу;
- дозволяє координувати роботу підприємства в цілому;
- аналіз бюджетів дозволяє своєчасно вносити зміни, що коригують;
- дозволяє навчатися на досвіді складання бюджетів минулих періодів;
- допомагає удосконалити процес розподілу ресурсів;
- сприяє процесам комунікації, дозволяє менеджерам низової ланки зрозуміти свою роль в підприємстві, а співробітникам-новачкам зрозуміти «напряму руху» підприємства, що сприяє їх адаптації в колективі;
- служить інструментом порівняння досягнутих і бажаних результатів.

Проте у системи бюджетного планування існують свої недоліки. Як показав зроблений аналіз наукової літератури, Е. Джонс відмічає [59] два основні «міфи», оточення методу бюджетування або кошторисного планування.

Згідно з першим міфом, контроль за виконанням кошторису економить гроші. Слід зазначити, що мінімізація використуваних ресурсів багато в чому залежить від ефективності усієї системи контролінгу на підприємстві. Якщо складання і виконання кошторисів не налагоджене як слід, то може статися прямо протилежне: цей метод не дасть ніякої економії, але навіть спонукає працівників витратити гроші в таких напрямках, про які за відсутності бюджетного контролю ніхто б не помислив.

Фактично контроль за виконанням бюджету (кошториси), може підштовхнути управлінців до того, щоб закладати в плани більше витрат, ніж реально вимагається, і менше доходів, ніж фактично можна отримати, через бажання уникнути звинувачень в нездатності домагатися намічених цілей.

В цілому, недоліки системи бюджетування пов'язані або з рівнем когнітивного (пізнавального) і морального розвитку співробітників підприємства, що формують бюджет, або з рівнем функціонування фінансового механізму державного регулювання, або з можливостями технічного втілення і формалізації бюджетів.

Серед недоліків першої групи основними є різне сприйняття бюджетів у різних фахівців і необхідність забезпечення високої продуктивності праці співробітників, розробляючих бюджети (когнітивний розвиток), а також політичні інтриги, що впливають на розподіл ресурсів, конфлікти між менеджерами різних підрозділів і поширення неправдивої інформації про бюджети за неформальними каналами (моральний розвиток)[86]. Нами визначено, що якщо бюджети не доведені до відома кожного співробітника, то вони не роблять практично ніякого впливу на мотивацію і результати роботи, а замість цього сприймаються виключно як засіб для оцінки діяльності працівників і відстежування їх помилок [45].

Вказані недоліки першої групи є переборними при погодженій і мотивованій роботі великої кількості фахівців і не залежать від використовуваної системи бюджетування.

Одним з недоліків другої групи є завищення потреби в ресурсах при складанні бюджетів для простішого досягнення цілей, вказаних в них, супроводжуване зниженням стимулюючого ефекту процесу бюджетування.

При цьому необхідно підкреслити існуюче протиріччя між досяжністю цілей і їх стимулюючим ефектом : якщо досягнення поставлених цілей не пов'язане з серйозними проблемами, то бюджет не має стимулюючого ефекту для підвищення продуктивності; якщо досягнення цілей занадто складне - стимулюючий ефект пропадає, оскільки ніхто не вірить в можливість досягнення цілей.

Слід зазначити, що вказані недоліки бюджетування усуваються відлагодженим механізмом державного регулювання економічного суб'єкта.

Основним недоліком третьої групи є складність і відносна дорожнеча

формування бюджетів (особливо бюджетування «з нуля»), що окупається значними перевагами системи бюджетування, такими як відображення кінцевої мети фінансово-господарської діяльності підприємства, оперативна оцінка доходів і витрат економічного суб'єкта, а також економія обмежених ресурсів при найбільш вигідному їх використанні.

Слід зазначити, що при відлагодженому механізмі бюджетування недоліки третьої групи усуваються практично повністю.

В цілому, «слабкі місця» системи бюджетування, впроваджуваної на підприємствах України, пов'язані з тим, що більшість розробників копіювали західну систему бюджетного планування без адаптації до умов господарювання в українській державі, розробляючи окремі розділи бюджету, у функціонуванні яких більшою мірою було зацікавлено вище керівництво економічного суб'єкта.

Для впровадження системи ефективно функціонуючого бюджетного планування фінансово-господарської діяльності економічного суб'єкта передбачається комплексна, цілеспрямована діяльність управлінського персоналу підприємства за наступними найважливішими напрямками.

1. Інформаційна структуризація усіх видів матеріальних і фінансових потоків, що дозволяє планувати фінансово-господарську діяльність економічного суб'єкта в розрізі бюджетних статей з подальшим аналізом відхилень за статтями доходів і витрат, а також чинників, що впливають на них.

2. Розподіл функцій бюджетного планування за центрами відповідальності організації фінансового і управлінського обліку, що дозволяє організувати оперативний збір і консолідацію планових і фактичних показників, що відбивають результати виробничо-господарської діяльності підприємства.

3. Стимулювання виконання бюджетів за допомогою створення центрів фінансової відповідальності не лише за консолідований прогноз, але і реальний фінансовий план, що має конкретних виконавців, які відповідають

за його виконання.

Слід зазначити, що розробка бюджетів більшості підприємств України зводиться, в основному, до створення фінансового плану без детальної структуризації усіх ресурсних потоків і поза логічною ув'язкою з бухгалтерським обліком. При цьому стимулююча функція бюджетів, як правило, відсутня.

Висновки третього розділу.

В розділі приведена розроблена для підприємства організаційно-управлінська процедура фінансового механізму державного регулювання бюджетного процесу, сформована за результатами проведеного раніше моделювання і оптимізації.

Слід зазначити, що об'єктивний прогноз фінансового положення підприємства навіть на найближчу перспективу можливий тільки в системі бюджетів, що є моделлю руху активів і пасивів економічного суб'єкта. При розробці бюджетів з'являється можливість, відстежуючи усі етапи формування кінцевого фінансового результату, вносити необхідні корективи в цілях досягнення запланованого фінансового положення.

Окрім загальноприйнятого підходу до державного регулювання формування бюджетів за центрами відповідальності або в розрізі спожитих ресурсів, в дисертаційній роботі пропонується скласти бюджет підприємства в цілях управлінського обліку у формі звіту про прибутки і збитки при одночасній систематизації витрат як за видами діяльності підприємства (бізнес-процесів, що реалізуються), так і в розрізі спожитих ресурсів для усіх структурних підрозділів господарюючого суб'єкта. У цій (подвійній) системі бюджетування можливо визначати, за рахунок яких конкретних статей формується загальна величина витрат, за рахунок чого відбуваються

відхилення і хто відповідальний за їх появу.

У дисертаційній роботі уперше запропоновано фінансовий механізм державного регулювання моделювання бухгалтерського балансу з використанням прогнозних бухгалтерських проводок, що не лише полегшує роботу з формування бюджету в розрізі статей бухгалтерського балансу, але і спрощує подальшу аналітичну роботу в частині порівняння планових даних з фактичними звітами бухгалтерії.

Для підвищення ефективності державного регулювання фінансово-господарськими ресурсами підприємства було запропоновано формування жорсткого взаємозв'язку між системами бюджетування і бухгалтерського обліку.

Систему бюджетування діяльності підприємства пропонується використати у прийнятій схемі формування фінансового результату - «Звіт про прибутки і збитки», структуровану відповідно до запропонованих в дисертаційній роботі класифікації витрат господарюючого суб'єкта.

Слід зазначити, що загальноприйнята класифікація витрат на виробництво і реалізацію продукції, товарів, робіт, послуг з економічних елементів - матеріальні витрати, витрати на оплату праці, суми нарахованої амортизації і інші витрати, яка широко використовується у бухгалтерському обліку, статистичній звітності і економічному аналізі, для вирішення завдань бюджетування не придатна, оскільки не дозволяє, передусім, систематизувати платежі підприємства.

Систематизувавши діяльність підприємства через сукупність приведених вище бюджетних рівнянь, можна управляти формуванням результату його фінансово-господарської діяльності у будь-якому прогнозному періоді часу за різних умов функціонування господарюючого суб'єкта

У дисертаційній роботі визначені взаємозв'язані етапи бюджетування з урахуванням формування запропонованих бюджетів майна підприємства і джерел їх фінансування.

В цілях забезпечення єдності системи бюджетування з бухгалтерським обліком і звітністю в дисертаційній роботі вироблена ув'язка між кожним рахунком плану бухгалтерських рахунків і пропонованими бюджетами як в розрізі сальдо за рахункаму, так і по дебетовому і кредитовому оборотами.

В цілях систематизації витрат підприємства при розробці бюджету в дисертаційній роботі запропонована класифікація витрат за напрямками витрати фінансових ресурсів : амортизація, матеріали, заробітна плата, єдиний соціальний податок, послуги сторонніх організацій, податки і грошові виплати, які не можна віднести ні до одного із запропонованих елементів витрат.

Запропонована адитивно-мультиплікативна модель бюджету господарюючого суб'єкта, що складається з моделі прибуткової і витратної частини бюджету (з урахуванням податку на додану вартість, акцизів і інших аналогічних платежів).

Розроблена методика фінансового механізму оцінки ефективності, що дозволяє виявити економічний ефект від впровадження системи оптимізації фінансових показників у рамках дисертаційного дослідження на прикладі досліджуваного підприємства, обґрунтувати показники якості критеріїв з точки зору оптимальності рішень, що приймаються, при їх довгостроковому і короткостроковому застосуванні, а також обґрунтувати і запропонувати шляхи підвищення ефективності управлінських рішень, в області управління фінансовими потоками підприємства на основі багатокритерійної оптимізації.

Сформовані основні компоненти комплексу дій державного регулювання, яке реалізовується за допомогою оптимізації основних структурних елементів моделі, а саме фінансових потоків, з використанням інструментарію факторного аналізу, що дозволяють знизити залежність підприємства від зовнішніх джерел залучення грошових коштів

Розроблена методика державного регулювання оцінки ефективності, що дозволяє виявити економічний ефект від впровадження системи оптимізації фінансових показників у рамках дисертаційного дослідження, обґрунтувати

показники якості критеріїв з точки зору оптимальності рішень, що приймаються, при їх довгостроковому і короткостроковому застосуванні, а також обґрунтувати і запропонувати шляху підвищення ефективності управлінських рішень, що приймаються, в області управління фінансовими потоками підприємства на основі багатокритерійної оптимізації.

ВИСНОВКИ

У дослідженні запропоновано розв'язання актуальної проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій, щодо удосконалення фінансового механізму державного регулювання розвитку підприємства.

Результати проведених досліджень уможливають отримання таких висновків:

1. Охарактеризовано особливості державного регулювання підприємствами в умовах конкурентного середовища. Виділені чинники, що впливають на процес надання супутніх послуг в області формування і перевірки прогнозової фінансової інформації, такі як: недостатня розробленість нормативно- правової бази; специфіка об'єкту перевірки, пов'язана з тимчасовою орієнтацією фінансового механізму державного регулювання; галузеві особливості, що враховуються при формування цієї інформації, яка дозволяє сформулювати прогнозні оцінки, що базуються як на різноманітних методах планування, бюджетування, прогнозування. Облік цих чинників сприяє підвищенню якості фінансових послуг.

2. Визначено методичні засади фінансового механізму державного регулювання підприємств. Запропонована методика системи фінансового механізму, що пов'язує мету, завдання, джерела інформації, а також основні етапи діючої системи бюджетування і особливостей її функціонування, оцінку внутрішнього контролю, вживаного у рамках системи бюджетування, перевірку процедур формування, узгодження і затвердження бюджетів, а також оцінку вживаних форматів бюджетних документів і використовуваних планово- контрольних показників, оцінку вживаних процедур контролю виконання бюджетів і методів аналізу відхилень, оцінку ефективності діючої системи бюджетування і розробку заходів і рекомендацій з вдосконалення. Цю

методику рекомендовано закріпити у внутрішньо-фірмовому стандарті організації, що дозволить підвищити якість послуг, що може понизити ризик і трудомісткість перевірки.

3. Оцінено впровадження фінансового механізму в системі бюджетування підприємств. Охарактеризовано систему бюджетування діяльності підприємства в умовах трансформаційної економіки, як інтегровану систему аналізу і планування фінансових ресурсів, що дозволяє встановити поточний і оперативний контроль за їх вступом і витратами, створити реальні умови для вироблення ефективного фінансового механізму державного регулювання з метою досягнення намічених результатів. До завдань системи бюджетування фінансового механізму відносяться: вивчення діючої системи бюджетування (встановлення об'єктів бюджетування, складу річного бюджету) і особливостей її функціонування; оцінка внутрішнього контролю, використовуваного у рамках системи бюджетування; оцінка вживаного робочого плану рахунків в рамках управлінського обліку; вивчення і оцінка структури бюджетів різних типів; перевірка процедур формування, узгодження і затвердження бюджетів.

4. Проведено комплексний аналіз впливу фінансового механізму на підсистеми управління підприємством. Сформовані основні компоненти комплексу дій, що коригують, та реалізуються за допомогою оптимізації основних структурних елементів моделі, а саме фінансових потоків, з використанням інструментарію факторного аналізу, які дозволяють знизити залежність підприємства від зовнішніх джерел залучення грошових коштів.

Розроблена система фінансового планування і прогнозування критерійних характеристик рівноважного стану підприємств, на базі інтеграції детермінованих фінансових індикаторів.

5. Окреслено шляхи розвитку бюджетування фінансового механізму державного регулювання розвитку підприємства. В рамках системи бюджетування, в дослідженні розуміється процес, організований і здійснюваний представниками власника, керівництвом, а також іншими

співробітниками, для того, щоб забезпечити достатню упевненість в досягненні цілей з точки зору надійності прогнозованої фінансової інформації, ефективності і результативності господарських операцій, що досягаються на основі використання процесів планування, прогнозування і бюджетування.. Для оцінки системи фінансового механізму державного регулювання може бути використана методика експрес-діагностики фінансової моделі бюджетування. Ця методика може бути використана і у рамках самостійної, супутньої послуги.

6. Обґрунтовано на основі системного аналізу, стратегічні напрями моделювання фінансового механізму державного регулювання підприємствами в умовах трансформаційної економіки, як інтегровану систему аналізу і планування фінансових ресурсів, що дозволяє встановити поточний і оперативний контроль, створити реальні умови для вироблення ефективного фінансового механізму державного регулювання з метою досягнення намічених результатів;

При формуванні прогнозованої фінансової інформації, у рамках системи бюджетування слід керуватися систематизованим переліком принципів, які були розділені на три групи :

1. Організаційні принципи, що регламентують процес організації системи бюджетування;
2. Принципи, що регламентують технічні аспекти функціонування системи бюджетування;
3. Принципи в області методології побудови і функціонування системи бюджетування.

Ці принципи повинні стати основою при формуванні прогнозованої фінансової інформації при наданні відповідної послуги. Необхідно оцінити виконання цих принципів при перевірці прогнозованої фінансової інформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко І. П. Фінансова політика в умовах сучасних системних економічних реформ в Україні. Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії: Економічні науки. 2013. № 2. С. 104-111.
2. Адаменко І. П. Фінансова політика як інструмент соціально-економічного розвитку країни. Бізнес-інформ. 2014. № 3. С. 341-345.
3. Актуальні проблеми системи управління державними фінансами: євроінтеграційний контекст / за ред. Т. І. Єфименко; ДННУ “Академія фінансового управління”. Київ, 2016. 496 с.
4. Азаренкова Г. Шляхи вдосконалення державного фінансового контролю в Україні: окреслення та обґрунтування. Бізнес інформ. 2013. № 12. С. 280–283.
5. Александрович О. О. Особливості організації та функціонування систем державного фінансового контролю: світовий досвід. Теорія та практика державного управління. 2014. Вип. 4 (47). С. 1–8.
6. Ангеліна А. І. Система органів державного фінансового контролю і нагляду України: проблеми формування. Економічний часопис XXI-21. 2013. № 11-12. С. 95–98.
7. Андрійко О.Ф. Державний контроль в Україні: організаційно-правові засади : монографія. Київ : Наукова думка, 2004. 301 с.
8. Артюх О.В. Принципи контролю: проблематика визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Між. економічні відносини та світове господарство. 2016. № 6 (1). С. 20-25.
9. Бабін Б.В., Кроленко В.О. Державні цільові програми – організаційно-правові засади розроблення, затвердження та виконання : монографія. Донецьк: 2006. 206 с.
10. Базась М.Ф. Методика та організація фінансового контролю :

підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : МАУП, 2006. 440 с.

11. Балан А. А. Державний фінансовий контроль у сфері державних закупівель. Економіка: реалії часу. 2014. № 5 (15). С. 108–114.

12. Барабаш Н.С., Никонович М.О. Удосконалення системи державного фінансового контролю. Фінансовий контроль. 2005. № 3. С. 44-47.

13. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): моногр. К.: Вид-во Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 759 с.

14. Баранюк Ю.Р. Економічна природа державного фінансового контролю. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6(2). С. 127-137.

15. Бардаш С.В. Класифікація принципів контролю як складного поліморфного явища. Економіка та держава. 2012. № 7. С. 4-8.

16. Басанцов І. Інститут державного фінансового контролю: вдосконалення на часі. Фінансовий контроль. 2011. № 1. С. 44-48.

17. Басанцов І.В. Розвиток державного фінансового контролю в умовах ринкової економіки України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. Ірпінь, 2008. 34 с.

18. Берлач А.І. Фінансове право України : навч. посіб. Київ : Університет «Україна», 2008. 328 с.

19. Білик І. Тракткування сутності поняття «моніторинг». Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 2. Т. 1. С. 11–17.

20. Білокибильська Л.С. Шляхи вдосконалення методики аудиту ефективності з урахуванням досвіду зарубіжних країн. Управління розвитком. 2010. № 2 (78). С. 32-34.

21. Білуха М.Т. Теорія фінансово-господарського контролю і аудиту : посіб. для вузів. К. : ПП «Влад і Влада», 2007. 320 с.

22. Білуха М.Т., Микитенко Т.В. Фінансовий контроль: теорія, ревізія, аудит: Підручник. К. : Українська академія оригінальних ідей. 2005. 888 с.

23. Бондаренко А.І. Принципи здійснення державного фінансового контролю. Державне регулювання процесів економічного і соціального розвитку. 2011. № 2(33). С. 227-233.
24. Бортник Н.П., Єсімов С.С. Принципи фінансового контролю в системі інвестиційно-правової політики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. Юридичні науки. 2015. № 824. С. 14-20.
25. Бровченко С. Португальський досвід державного фінансового контролю. Фінансовий контроль. 2013. Вип. 2 (85). С. 54–57.
26. Бутинець Ф.Ф. , Бондар В.П., Виговська Н.Г., Петренко Н.І. Контроль і ревізія: підручник. Житомир : ПП «Рута», 2006. 560 с.
27. Бюджетна система : підруч. / за ред. С. І. Юрія, В. Г. Дем'янишина, О. П. Кириленко. Тернопіль : ТНЕУ, 2013. 624 с.
28. Бюджетний Кодекс України від 8 липня 2010 року № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
29. Василик О.Д. , Павлюк К.В. Державні фінанси України: підручник. К.: НІОС, 2002. 608 с.
30. Вайсман В. Я. Розвиток механізмів державного регулювання в сфері малого підприємництва в Україні . Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 8. С. 146 – 150.
31. Вайсман В. Я. Державно-приватне партнерство як сучасний механізм розвитку підприємництва в Україні . Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 18. С. 174 – 178.
32. Вайсман В. Я. Стратегічний підхід до розвитку механізмів реалізації державно-приватного партнерства в сфері підприємництва в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 12. С. 172 – 176.
33. Ващенко К. О. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні: Національна доповідь / К.О. Ващенко, З. С. Варналій, В.М. Геєць. К. : Держкомпідприємство, 2008. 258 с.
34. Геєць В.М. Державні цільові програми та упорядкування

програмного процесу в бюджетній сфері. К. : Наукова думка, 2008. 382 с.

35. Германчук П. К., Стефанюк І. Б. Державний фінансовий контроль: ревізія та аудит : підручник. К. : НВП «АВТ», 2004. 424 с.

36. Гетманець О.П. Бюджетний контроль: організаційно-правові засади : монографія. Харків : Екограф, 2008. 308 с.

37. Гладченко Л.П. Державні фінанси в умовах інституційних трансформацій суспільства. Фінанси, облік та аудит. 2014. Вип. 2.

38. Голядова Т. О Міжнародний досвід вищих органів державного фінансового контролю США, Франції, Великобританії, Німеччини та перспективи розвитку державного фінансового контролю в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету 2014. № 11. С. 105–107.

39. Голядова Т.О. Правові аспекти функціонування державного фінансового контролю в Україні та необхідність удосконалення вітчизняного законодавства до законодавства ЄС. Південноукраїнський правничий часопис. 2015. № 1. С. 68–71.

40. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.

41. Грідчина М. В., Захожай В. Б. Фінанси: теоретичні основи : підручник. К. : МАУП, 2004. 312 с.

42. Губанова Т. О. Здійснення державного фінансового контролю в зарубіжних країнах. Науковий вісник Чернівецького університету. 2012. Вип. 636. С. 99–104.

43. Гуцаленко Л. В., Дерій В. А., Коцупатрій М. М. Державний фінансовий контроль: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 424 с.

44. Дебет-Кредит (2022). З 1 січня 2023 року буде запроваджено е-аудит для великих платників. 26.12.2022. URL: <https://news.dtkk.ua/law/inspections/80730-z-1-sicnia-2023-roku-bude-zaprovadzeno-e-audit-dlia-velikix-platnikiv>

45. Дем'янишин В. Г., Погріщук Г. Б. Бюджетний менеджмент:

підруч. / за ред. В. Г. Дем'янишина. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 532 с.

46. Державна аудиторська служба України (2021) Цифрова трансформація державного фінансового контролю (е-Аудитор). 23.02.2021. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/news/3602>

47. Державний фінансовий контроль : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Вітвицька Н.С., Чумакова І.Ю., Коцупатрий М.М., Фенченко М.Т. Київ : КНЕУ, 2003. 408 с.

48. Державний фінансовий контроль у публічному управлінні : навч. посібн. / Колектив авторів; за ред. В. М. Русіна та Б. С. Шулюк. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2018. 214 с.

49. Державний фінансовий контроль: ревізія та аудит : підручник / Германчук П.К. та ін. Київ : НПВ «АВТ», 2004. 424 с.

50. Державні фінанси : підручник у 5 т. Т. 5. Державний фінансовий контроль / С.О. Булгакова та ін. ; за ред. А.А. Мазаракі. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 303 с.

51. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

52. Державна служба фінансового моніторингу: офіційний сайт. URL: <https://fiu.gov.ua/> (дата звернення: 13.04.2022).

53. Державне фінансове регулювання економічних перетворень: монографія / І.Я. Чугунов, А.В. Павелко, Т.В. Канєва та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 376 с.

54. Держзакупівлі (2021). “Е-аудитор”: нова система фінансуватиметься з бюджету. 05.05.2021. URL: <https://dzplatforma.com.ua/news/296-e-auditor-nova-sistema-fnansuvatimetsya-z-byudjetu>

55. Деяк Я. Міжнародний і зарубіжний досвід організації державного фінансового контролю. Фінансовий контроль. 2014. № 11. С. 52–57.

56. Дікань Л.В. , Голуб Ю.О., Синюгіна Н. В., Шульга Н.М.,

Мултанівська Т.В., Воїнова Т.С. Система фінансового контролю в Україні: сучасний стан організації та перспективи розвитку : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 96 с.

57. Дікань Л.В. Принципи фінансового контролю як основа теорії фінансового контролю. Економіка розвитку. ХНЕУ, 2010. № 4 (56). С. 8-10.

58. Дмитренко Г.В. Фінансовий контроль в Україні: проблеми і шляхи розвитку: монографія. К.: «К.І.С.», 2010. 374 с.

59. Дрозд І.К., Шевчук В.О. Державний фінансовий контроль : навч. посіб. К. : ТОВ «Імекс-ЛТД», 2007. 304 с.

60. Дрозд Л. М., Русін В. М. Контроль органів казначейства за витрачанням бюджетних коштів. Збірник наукових праць Четвертих Всеукраїнських наукових читань пам'яті С.І.Юрія [м. Тернопіль, 2018 р.]. Тернопіль: Вектор, 2018. С. 67-73.

61. Дудко В.П. Державний фінансовий контроль : підручник. Вид. 2-ге, переробл. та допов. Чернівці : Прут, 2008. 624 с.

62. Дяченко М. Державний фінансовий контроль в контексті посилення дієвості бюджетної політики стимулювання регіонального розвитку. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2014. Вип. 1.

63. Есманов О.М. Реформування системи державного фінансового контролю в Україні. Бізнес Інформ. 2012. № 12. С. 32–34.

64. Жадан Т.А. Економічна сутність та зміст поняття «державний фінансовий контроль». Причорноморські економічні студії. 2017. № 16. С. 161-168.

65. Жураковський Т.Б. Проблеми і стратегічні пріоритети розвитку системи державного фінансового контролю. Стратегічні пріоритети. 2009. № 2 (11). С. 200–204.

66. Завистовська, Г. І. Зарубіжний досвід урядового фінансового контролю. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль : ВПЦ

Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. Том 18. № 1. С. 156-161.

67. Захарченко В.І. Зарубіжний і вітчизняний досвід державного регулювання економіки для сучасної України . Одеса: Видавничий центр студія «Нігоціант», 2005 128 с.

68. Закон України «Про державну контрольно-ревізійну службу в Україні» від 26 січня 1993 року N 2939-XII. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/T293900?an=93&ed=2010_12_23.

69. Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» від 26 січня 1993 року № 2939-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text>

70. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015р. № 922 – VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

71. Закон України «Про рахункову палату України» від 2 липня 2015 року № 576-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text>

72. Залюбовська І.К. Нормативно-правове врегулювання запровадження принципу верховенства права у діяльності органів виконавчої влади. Держава і право. 2008. № 40. С. 225-230.

73. Іванова І. Державний фінансовий контроль: Парадигми розвитку: монографія. К.: Академвидав, 2010. 168 с.

74. Іваськевич Х. І. Система органів державного фінансового контролю бюджетних установ в Україні. Економіка і суспільство. 2017. № 11. С. 421–425.

75. Калюга Є.В. Фінансово-господарський контроль в системі управління : монографія. Київ : Ельга; Ніка-Центр, 2002. 360 с.

76. Калетнік Г.М. Державне регулювання економіки : навч. посіб. / Г.М. Калетнік А.Г. Мазур О.Г. Кубай ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, М-во аграр. політики і продовольства України, ВНАУ. К. : Хай-Тек Прес, 2011. 427 с.

77. Кириленко О. П., Малиняк Б. С., Письменний В. В., Русін В. М. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади : навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К.: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 396 с.

78. Клімова С.М. Публічність управління фінансами держави як фактор розвитку демократичної соціальної держави. Державне будівництво. 2007. № 2. С. 13-14.

79. Клімова С.М. Фінансово-управлінські відносини: організаційноправовий аспект. Теорія і практика правознавства. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2016_2_10.

80. Колесніченко О. Тіньова економіка України досягає 45% - МВФ. Економічна правда. 9.02.2018. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2018/02/9/633941/#:~:text=МВФ%20оцінив%20розмір%20тіньового%20сектора,показник%20з%20року%20в%20рік>.

81. Коломоєць Т.О., Матвієнко П.Д. Принципи як елемент механізму контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування. Адміністративне право і процес. 2012. № 2. С. 31-42.

82. Контроль у бюджетних установах: теорія та практика: монографія / Л.В. Дікань, О.В. Кожушко, Ю.О. Лядова та ін.; за заг. ред. канд. екон. наук, професора Л.В. Дікань. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 332 с.

83. Кормич А. І. Історія вчень про державу і право: Навч. посібник. К.: Правова єдність, 2009. 312 с.

84. Кульчицький М.І., Корнілова Є.Є. Управління фінансами на регіональному рівні. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2017. № 3 (08). С. 285-288.

85. Кручиненко В.А. "Фінансовий механізм державної підтримки розвитку малого підприємництва" Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. Випуск 1(8)2018. ст 522-530. Режим доступу:

<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/14247/1/Kruchynenko11>

[8.pdf](#)

86. Кручиненко В.А. "Фінансовий механізм інноваційної діяльності як чинник державного регулювання розвитку підприємств" Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. Випуск 2(9)2018. ст 552-558. Режим доступу:

<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/14248/1/Kruchynenko21>

[8.pdf](#)

87. Кручиненко В.А. "Фінансовий механізм державної підтримки малого і середнього підприємництва в Україні" Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. Випуск 1(10)2019. ст 409-414. Режим доступу:

<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13713/1/%d0%9a%d1%80%d1%83%d1%87%d0%b8%d0%bd%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be119.pdf>

88. Кручиненко В.А. "Фінансовий механізм державного регулювання розвитку підприємства в умовах ринкової економіки" Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. Випуск 2(11)2019. ст 510-517. Режим доступу:

<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13715/1/Kruchynenko21>

[9.pdf](#)

89. Кручиненко В.А. "Стимулююче фінансування інноваційної діяльності" Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління. Випуск 1(14)2021. ст 381-387. Режим доступу:

<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/13716/1/Kruchynenko12>

[1.pdf](#)

90. Кручиненко В.А. Методичні основи формування фінансового механізму підприємства. Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Державне управління в Україні: виклики та перспективи» м. Мелітополь 8-9 травня 2021 р. С. 228-231.

91. Кручиненко В.А. Формування механізму оцінки фінансової стійкості підприємства. « Державне управління: освіта, наука, практика» збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м.

Харків, 16 березня 2022 р. / за заг. ред. С. М. Домбровської. Харків : НУЦЗУ, 2022. С.88-90.

92. Лазарева Н. Міжнародна практика фінансового контролю. URL: <http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2015/6/18.pdf>.

93. Латковська Т.А. Розвиток фінансово-правових відносин у сучасних умовах. Актуальні проблеми держави і права. 2010. № 53. С. 464-469.

94. Лисакова Л.І. Визначення принципів оцінювання державноуправлінської діяльності в Україні в умовах його модернізації. Державне управління: теорія та практика. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2012_2_29.

95. Лиско Н.А. Основні принципи державного фінансового контролю в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 5(119). С. 42-47.

96. Лисяк Л. , Качула С. Державний фінансовий контроль: сучасні питання удосконалення та підвищення ефективності. Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. 2015. № 1. С. 111–120.

97. Лисяк Л.В. Розвиток державного фінансового контролю в Україні. Економічний вісник університету. 2015. № 26/1. С. 200-206.

98. Литвин О. І. Зарубіжний досвід здійснення державного фінансового контролю. Науковий вісник ЛНУВМБТ ім. С. З. Гжицького. Том 15. 2013. № 3 (57). С. 251–258.

99. Ломейко Ю. А. Державний фінансовий контроль в Україні: напрями вдосконалення його організації та оцінювання. Проблеми економіки. 2016. № 2. С. 148-160.

100. Лучковська С.І. Фінансове право: навч. посіб. К.: КНТ, 2010. 296 с. URL: <http://forlawyer.com.ua/knigi/fnansove-pravo-luchkovska-si/>.

101. Магурчак Т. П. Фінансовий контроль як функція системи управління. Молодий вчений. 2014. № 11 (14). С. 70–75.

102. Максимова В.Ф. Організація державного фінансового контролю: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2012. 276 с.

103. Маліновська О.Я. , Максимів І.О. Фінансування цільових бюджетних програм на сучасному етапі розвитку економіки України. Наук. вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.4. С. 245-249.
104. Мамишев В. Характерні аспекти організації державного фінансового контролю за рубежом. Фінансовий контроль. 2003. № 11 С. 126–136.
105. Маринів Н.А. Правові принципи проведення податкових перевірок. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2006. № 34. С. 212-222.
106. Мельник В. М., Єлізаренко Н. О. Модернізація механізмів фінансового контролю та аудиту як складових антикорупційної політики. Київ, 2017. 318 с.
107. Мельничук В. Фінансовий контроль як необхідна складова державного управління. Голос України. 2011. № 159. С. 4-5.
108. Методичні рекомендації з проведення Рахунковою палатою фінансового аудиту, затверджені рішенням Рахункової палати від 22.09.2015р., № 5-5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr5-5150-15#Text>
109. Мигович Т. Оцінка ефективності виконання бюджетних програм. Економічний аналіз. 2011. Вип. № 8, част. 1. С. 282-284.
110. Микитюк І.С. Принципи організації та здійснення державного фінансового контролю. Вісник Тернопільського державного економічного університету. 2006. № 3. С. 88-94.
111. Миколенко О.І. Теорія адміністративного процедурного права. Харків : Бурун Книга, 2010. 336 с.
112. Міронова Л.О., Моїсеєнко О.В. Фінансовий потенціал регіону: теоретичний аспект. Вісник ДДФА. 2013. № 2. С. 141-149.
113. Мних Є.В. , Кравченко Г.О, Барабаш Н.С. та ін. Фінансовий контроль бюджетних ресурсів : монографія. К. : КНТЕХ, 2008. 186 с.
114. Мних Є.В. Державний фінансовий аудит : методологія та

організація : монографія. К. : Вид. нац. торг.-екон. унів., 2009. 319 с.

115. Молчанов Д.В. Удосконалення адміністративно-правового регулювання фінансового контролю та моніторингу як засобів протидії тінізації економіки України з урахуванням міжнародного досвіду. Підприємництво, господарство і право. № 10. 2017. С. 117–122.

116. Нагребельний В.П., Чернадчук В.Д., Сухонос В.В. Фінансове право України. Загальна частина : навч. посіб. Київ: Право, 2003. 213 с.

117. Наказ Міністерства фінансів України «Про бюджетну класифікацію» від 14.01.2011 р. № 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011201-11#Text>

118. Наказ Міністерства фінансів України «Про результативні показники бюджетної програми» від 10.12.2010 р. № 1536. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1353-10#Text>.

119. Наказ Міністерства фінансів України «Стандарти внутрішнього аудиту» від 04.10.2011р. № 1247. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11#Text>.

120. Наші гроші (2021). Держаудитслужба купила систему «е-аудитор» для електронних перевірок за 2,5 мільйона. 30.07.2021. URL: <https://nashigroshi.org/2021/07/30/derzhadytshluzhba-kupyla-systemu-e-audytordlia-elektronnykh-perevirok-za-2-5-mil-yona/>

121. Несходовський І.С. Інформаційні системи і технології фінансового контролю: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 245 с.

122. Ніщимна С.О. Принцип публічності фінансової діяльності. Актуальні проблеми держави і права. 2015. № 75. С. 314-322.

123. Ніщимна С.О. Принципи публічної фінансової діяльності в Україні : монографія. Чернігів : ЧДЕУ, 2013. 376 с.

124. Обушна Н.І. Модернізація системи державного фінансового контролю в Україні в контексті утвердження парадигми публічного аудиту. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві

України. 2016. № 4. С. 64-71.

125. Організаційно-правовий механізм державного фінансового контролю в Україні / К.Є. Дубовик, В.Г. Горник, В.В. Шпачук, С.О. Кравченко. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2019. Том 3. № 30. С. 340–350.

126. Орехова І.С. Принципи державного контролю господарської діяльності. Форум права. 2009. № 2. С. 309-315.

127. Орлюк О.П. Фінансове право : Академічний курс : підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2010. 808 с.

128. Павлюк В.В. Контроль і ревізія: навч. посіб. Д.: Кассіопея, 2009. 135 с.

129. Павлюк К.В. Бюджет і бюджетний процес в умовах транзитивної економіки України: моногр. К.: НДФІ, 2006. 584 с.

130. Перепелиця М.О. Публічний інтерес як мета діяльності суб'єктів фінансового права. Вісник Академії правових наук України. 2009. № 2(57). С. 112-119.

131. Петрушевська В. В. Трансформаційні напрямки фінансової політики в процесі стабілізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2013. № 11. С. 46-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_11_8 (дата звернення: 13.04.2022).

132. Петрушевська В.В. Трансформація фінансової політики України в умовах глобалізації та євроінтеграції. *Економічний часопис XXI*. 2014. № 1. Вип. 2 (1). С. 34-37.

133. Пивоваров К.В. Шляхи удосконалення системи фінансового контролю в державному управлінні України. Державне управління: удосконалення та розвиток № 4, 2016. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=966>

134. Піхоцький В. Зарубіжний досвід організації державного фінансового контролю та можливість його використання в Україні. *Економіст*.

2016. № 1. С. 31-34.

135. Піхоцький В.Ф. Система державного фінансового контролю в Україні: концептуальні засади теорії та практики: монографія. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2014. 336 с.

136. Погребняк С.П. Основоположні принципи права (змістовна характеристика) : монографія. Харків : Право, 2008. 240 с.

137. Пожар Т.О. Сучасний стан та проблеми фінансово-бюджетного механізму державного фінансового контролю в Україні. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія «Економіка і менеджмент». 2012. № 1. С. 58–63.

138. Полозенко Д. В. Про гроші, інфляцію та фінанси у трансформаційній економіці. *Фінанси України*. 2008. № 2. С. 82-88.

139. Полозенко Д. В. Фінансова політика в умовах трансформаційної економіки України. Київ: НДФІ, 2008. 392 с.

140. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання утворення структурних підрозділів внутрішнього аудиту та проведення такого аудиту в міністерствах, інших центральних органах та бюджетних установах, які належать до сфери управління міністерств, інших центральних органів виконавчої влади» від 28 вересня 2011р. № 1001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-п#Text>.

141. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Державну аудиторську службу України» від 03 лютого 2016 р. № 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-п#Text>.

142. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту діяльності суб'єктів господарювання» від 27 березня 2019 р. № 252. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2019-п#Text>.

143. Правила професійної етики посадових осіб Рахункової палати,

затверджені рішенням Рахункової палати від 10.11.2015р., № 8 – 6. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr8_6150-15#Text

144. Прасюк В.М. Державний фінансовий контроль: визначення поняття. Прикарпатський юридичний вісник. 2019. Вип. 3(28). Т. 2. С. 97-102. URL: [https://doi.org/10.32837/pyuv.v2i3\(28\).367](https://doi.org/10.32837/pyuv.v2i3(28).367).

145. Прасюк В.М. Принципи державного фінансового контролю: загальна характеристика. Прикарпатський юридичний вісник. 2019. Вип. 4(29). Ч. 2. С. 155-160.

146. Проект Закону України «Про державний фінансовий контроль» від 08.02.2008 р. № 2020. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF1K400A>.

147. Проект Закону України «Про основні засади діяльності органів державного фінансового контролю» від 17.09.2018 р. № 9086. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH70E00A>.

148. Проект Закону України «Про основні засади діяльності органів державного фінансового контролю» . URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/1057>

149. Рекомендації з управління і контролю якості контрольних заходів, що проводяться Рахунковою палатою, затверджені рішенням Рахункової палати від 10.11.2015р., № 8 – 5. URL: <http://www.rp.gov.ua/About/RegulatoryDoc/>

150. Ровинський Ю.О. Модернізація системи правового забезпечення державного фінансового контролю України в контексті європейського. Правова держава. 2018. № 31. С. 53–60.

151. Романів Є.М., Гончарук С.М., Приймак С.В., Даниляк Л.Я. Розвиток державного фінансового контролю в Україні : монографія. Львів : Простір - М, 2015. 174 с.

152. Романів Є.М., Долбнева Д.В. Необхідність та напрямки удосконалення системи державного фінансового контролю в Україні як вимога сьогодення. ScienceRise. 2016. № 2 (1). С. 35–38.

153. Романчук Р.В. Діджиталізація процесів державного фінансового контролю в Україні з використанням кращих зарубіжних практик. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 8. С. 243-250.

154. Романчук Р.В. Класифікація видів та елементів державного фінансового контролю. Наукові перспективи. 2021. № 9 (15). С. 397-411.

155. Романчук Р.В. Професійна етика у системі державного фінансового контролю. Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 20 квітня 2023. Т 1. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. С. 223-224.

156. Романчук Р.В. Стандартизація системи державного фінансового контролю. Міжнародна науково-практична конференція «Механізми управління розвитком територій», 26–28 жовтня 2022 р. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 169-171.

157. Романчук Р.В. Сутність та функції державного фінансового контролю. Модернізація вітчизняної правової системи в умовах світової інтеграції: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 22-23 березня 2023 р. / за заг. ред. О. Р. Антонова, С. І. Москаленко. Кропивницький : ЛА НАУ, 2023. С. 138-140.

158. Романчук Р.В., Литвин Ю.О. Євроінтеграційні зміни принципів державного фінансового контролю у законодавстві України згідно з прийнятою державою програмою вступу до ЄС. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 4 (10) 2023. С. 158-173.

159. Романчук Р.В., Литвин Ю.О. Нормативні та методичні питання державного фінансового контролю в Україні та норми сучасного фінансового контролю держав ЄС, що мають бути імплементовані в національне законодавство. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1397/1407>.

160. Руда Р. В. Фінансово-кредитне забезпечення соціально-економічного регулювання регіонів. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 2 (30). 2015. URL: http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/19_7.pdf (дата звернення: 05.08.2022).

161. Рудніцька Р. Проблеми та перспективи запровадження аудиту ефективності в Україні. Збірник наук. праць «Ефективність державного управління». 2010. № 22. С. 26-32.

162. Русін В. Проблеми казначейського обслуговування бюджетів та шляхи їх вирішення. *Наука й економіка*. 2008. № 3 (11) С. 65–69.

163. Савченко Л.А. Правові основи фінансового контролю : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 504 с.

164. Савченко Л.А., Сірош М.В. Правові проблеми реалізації принципів фінансового контролю у фінансово-контрольному процесі : монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 192 с.

165. Сарана С.В. Фінансове право України : навч. посіб. Полтава : Полтавський інститут економіки і права Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», 2008. 567 с.

166. Сайт Міністерства фінансів України. Режим доступу: <https://www.mof.gov.ua/uk>

167. Селіверстова Л. С., Адаменко І. П. Фінансова політика в умовах інституційної економіки. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 16-20. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/5.pdf (дата звернення: 23.04.2022).

168. Селюченко Н., Шмігельська З. Управління фінансовою системою України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 725: Проблеми економіки та управління. С. 366-371.

169. Сиволап Л. А. Сучасний стан фінансової системи в Україні. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 3 (25). С. 50-55.

170. Симоненко В.К., Барановський О.І., Петренко П.С. Основи єдиної

системи державного фінансового контролю в Україні (макроекономічний аспект) : монографія. К. : Знання України, 2006. 280 с.

171. Синюгіна Н.В. Теоретичні узагальнення змісту принципів державного фінансового контролю в Україні. Економіка: реалії часу. 2013. № 3. С. 106-111.

172. Система державного фінансового контролю в Україні: концептуальні засади теорії та практики: монографія / В. Ф. Піхоцький. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 336 с.

173. Система державного фінансового контролю: формування та розвиток в Україні: монографія / О. А. Шевчук. Ірпінь: Університет ДФС України, 2016. 378 с.

174. Сичевський, В. Напрями розвитку та вдосконалення державного фінансового контролю в Україні. Молодий вчений. 2019. 9 (73). 215-218.

175. Сілецький Я.В. Трансформація зарубіжного досвіду оцінювання бюджетних програм. Фінанси, облік, банки. 2007. № 13. С. 86-91.

176. Скоропад І.С. , Пахолок Н.І. Державний фінансовий контроль в Україні: проблеми та шляхи реформування. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вид. 21.3. С. 263-268.

177. Соловей Д. А. Державна антикризова політика щодо трансформації фінансово-господарських механізмів на сучасному етапі епідеміологічних викликів у зарубіжних країнах. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 4 (31). С. 32-36.

178. Соловей Д. А. Державна політика системного залучення інвестицій у контексті стабілізації національної економіки. *Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика*: зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 17-18 травня 2019 р.). Харків, 2019. С. 271-273.

179. Соловей Д. А. Державна політика трансформації фінансово-господарських управлінських механізмів на сучасному етапі пандемічних

викликів COVID-19. *Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи*: зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 11 лютого 2022 р.). Хмельницький, 2022. С. 114-116.

180. Соловей Д. А. Моніторинг фінансово-господарської діяльності підприємств під час чинних сучасних соціально-економічних загроз і карантинних впливів. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми, перспективи*: зб. матер. 12-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (Херсон, 07 грудня 2021 р.). Херсон, 2021. С. 181-185.

181. Соловей Д. А. Особливості державної економічної політики щодо формування фінансово-господарської стабілізації роботи бізнесу внаслідок епідеміологічних впливів. *Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021*. Вип. 25. С. 71-74.

182. Соловей Д. А. Регуляторні підходи до реалізації державно-приватного партнерства з інноваційно-інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: «Державне управління»*. 2019. Т. 30 (69). С. 81-86.

183. Соловей Д. А. Соціально-гуманітарні фактори державної інформаційної політики щодо охорони здоров'я в період пандемії COVID-19. *Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та науки у глобалізаційному та інформаційному суспільствах*: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (Переяслав, 30 жовтня 2020 р.). Переяслав, 2020. С. 182-185.

184. Соловей Д. А. Трансформація управлінських підходів формування бюджету в державній економічній політиці під час епідеміологічних криз. *Сучасна парадигма публічного управління*: зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, Івано-Франківськ, 19-22 жовтня 2021 р.). Львів, Івано-Франківськ, 2021. С. 255-259.

185. Соловей Д. А. Фінансово-господарські механізми реалізації державної соціально-економічної політики у періоди епідеміологічних впливів. *Реформування процесів публічного управління в сфері освіти та*

науки України у глобалізаційному та інформаційному суспільстві: матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. (Переяслав, 29 жовтня 2021 р.). Переяслав, 2021. С. 265-268.

186. Соловей Д. А. Фінансово-господарські чинники державної економічної політики зарубіжних країн в контексті антикризових заходів щодо впливу пандемії COVID-19. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 1. С. 77-82.

187. Слободяник Ю. Б. Формування системи державного аудиту в Україні : монографія. Суми : ФОП Наталуха А. С., 2014. 321 с.

188. Стефанюк І.Б. Державний фінансовий контроль: проблеми ідентифікації й визначення системи. *Фінанси України*. 2009. № 11. С. 12-19.

189. Стефанюк І.Б. До нової якості бюджетного контролю через аудит ефективності. *Фінансовий контроль*. № 2. 2009. С. 8-13.

190. Стоян В. І., Даневич О. С., Мац М. Й. Казначейська система : підруч. 3-тє вид. змін. й доп. К. : “Центр учбової літератури”, 2014. 868 с.

191. Стоян В. І., Русін В. М. Казначейська система виконання бюджету : навчальний посібник. Тернопіль : Астон, 2015. 372 с.

192. Стратегія та механізми забезпечення фінансово-економічної безпеки: монографія / за заг. ред. В. П. Ільчука. Чернігів: ЧНТУ, 2017. 349 с.

193. Стрекаль О. О. Лімська декларація та її вплив на формування сучасних моделей державного фінансового контролю в країнах ЄС. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5159>.

194. Сюркало Б.І. Державний фінансовий контроль в контексті сталого економічного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_2_11.

195. Табенська Ю. Напрями посилення результативності державного фінансового контролю центральних органів виконавчої влади. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2015. Вип. 12. С. 444–453.

196. Тимошенко О.В. Державне замовлення як засіб державного

регулювання підприємництва . Державне управління та місцеве самоврядування: тези XIII Міжнар. наук. конгресу. (Харків, 21-22 березня 2013 р.) НАДУ при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2013. С. 301-302.

197. Тимошенко О.В. Закордонний досвід державного регулювання та підтримки малого та середнього підприємництва . Інвестиції: практика та досвід. 2014. №13 С. 142-147.

198. Тимошенко О.В. Особливості механізму державного регулювання підприємницької діяльності . Держава та регіони. Серія: Державне управління : наук.-вироб. журн. 2014. №2.(46). С.72-78.

199. Тимченко О. І. Інноваційна інфраструктура як чинник забезпечення ефективності інноваційної діяльності малих підприємств : [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1644>

200. Фінансове право України: Навчальний посібник / За заг. ред В.К. Шкарупи , Т.О. Коломоєць. – К. : Істина, 2007. – 256 с.

201. Фінанси підприємств: навч. посібник / за ред. Г. Я. Аніловської, І. Б. Висоцької. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 440 с.

202. Фінансова політика в умовах тінізації та дисбалансів на ринку праці: методологія та інструментарій: монографія / за ред. І. Г. Лук'яненка; Нац. ун-т «Києво-Могилянська академія». Київ: НаУКМА, 2020. 441 с.

203. Фінансове забезпечення структурної модернізації реального сектора економіки України: монографія / за ред. В. В. Зимовця. Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2017. 395 с.

204. Фінансово-економічна грамотність: у 2 ч. *Основи національної економіки, економіки регіонів та фінансової системи України* / за ред. О. Б. Жихор, О. В. Димченко. Київ: Кондор, 2017. Ч. 1. 1024 с.

205. Формування фінансового механізму сталого розвитку України: монографія / В. М. Булавинець та ін.; за ред. О. П. Кириленко та О. І. Тулай.

Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 412 с.

206. Хмельков А.В. Державний фінансовий контроль : навч. посіб. Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2013. 549 с.

207. Хмельков А.В. Формування цілісної системи державного фінансового контролю в Україні: монографія. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012. 292 с.

208. Хурса М.М. Мале підприємництво: економіко-організаційний аспекти діяльності : [монографія] . Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. . 220 с.

209. Чая В.Т., Гогія К.А. Концептуальні засади організації контролю та аудиту. Аудит та фінансовий аналіз. 2011. № 4. С. 230-235.

210. Чугунов І. Державний внутрішній фінансовий контроль: стратегія розвитку. Фінанси України. 2009. № 4. С. 7-10.

211. Чумакова І.Ю., Шульга Н.В. Державний фінансовий контроль: підручник / за заг. ред. О.А. Петрик. К. : КНЕУ, 2013. 412 с.

212. Шевченко Н.І., Куліченко В.О. Державний фінансовий контроль в Україні: сучасний стан, проб лематика, напрямки реформування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_1_3.

213. Шевчук В.О. Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою (Проблеми теорії, організації, методології) : монографія. К.: Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 1999. 371 с.

214. Шевчук О.А. Державний фінансовий контроль: питання теорії та практики: монографія. К.: УБС НБУ, 2013. 431с.

215. Шулюк Б. С. Шляхи розвитку державного фінансового контролю в Україні у контексті досвіду економічно розвинутих країн. Економіка, фінанси, право. 2018. № 6. С. 25–29.

216. Шулюк Б. С., Петрушка О. В. Проблеми забезпечення фінансово-бюджетної дисципліни в Україні та заходи щодо її підвищення. Economics and Finance. 2018. № 9. С. 137–145.

217. Щукін О. М. Контроль у сфері державних закупівель. Юридична наука. 2014. № 7. С. 29–38.

218. Ярмак І.М. Принципи об'єктивності і незалежності як основоположні принципи фінансового контролю. Європейські перспективи. 2014. № 1. С. 178-185.

219. A new report (2019), co-authored by ACCA, stresses that internal controls need an overhaul as new technologies transform business and more complex challenges emerge . URL: <https://www.accaglobal.com/in/en/member/member/accounting-business/2019/07-08/corporate/digital-controls.html>

220. Adelopo, I. Auditor Independence: Auditing, Corporate Governance and Market Confidence (Corporate Social Responsibility Series). Routledge, 2016. 241 p.

221. Cohn M. (2020). Deloitte-dives-into-blockchain. URL: <https://www.accountingtoday.com/news/deloitte-dives-into-blockchain>

222. COSO (2022). Blockchain and Internal Control: The COSO Perspective Guidance . URL: <https://www.coso.org/Documents/Blockchain-and-Internal-Control-The-COSO-Perspective-Guidance.pdf>

223. COSO (2022). Blockchain and Internal Control: The COSO Perspective. URL: <https://www.iaa.nl/actualiteit/nieuws/blockchain-and-internal-control-the-coso-perspective>

224. EUROSAI (2017). X Конгрес EUROSAI. URL: https://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/congress/congressX/Istanbul-declaration_RU.pdf

225. EUROSAI (2021). XI Конгрес EUROSAI. URL: <https://www.eurosai.org/ru/about-us/congress/themes-of-the-congresses/>

226. Five Steps for Effective Auditing of IT Risk Management Using ISACA's IT Risk Management Audit (2022). Assurance Program. URL: <http://www.isaca.org/COBIT/focus/Pages/five-steps-for-effective-auditing-of-it->

[risk-management-using-isaca-it-risk-management-audit-assurance-program.aspx](#)

227. GARTNER (2019). Cybersecurity and other data-related issues top the list of risks for heads of audit in 2019; here are key actions audit must take . URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/actions-for-internal-audit-on-cybersecurity-data-risks/>

228. Herath, S. , Pradier T. A Literature Review on Auditor Independence. The Business and Management Review. 2018. Vol. 9, No. 3. P. 404-409.

229. INTOSAI (1977). Лімська декларація керівних принципів аудиту. ISSAI 1. URL: https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INT_P_1_u_P_10/issai_1_ru.pdf.

230. INTOSAI (2007). Мексиканська декларація про незалежність вищих органів аудиту. ISSAI 10. URL: https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/INT_P_1_u_P_10/issai_10_ru.pdf

231. Limperg, T. The Social Responsibility of the Auditor. A Basic Theory on the Auditor's Function. Amsterdam : Limperg Institute, 1985. 46 p.

232. Liu, J. Study on the Auditing Theory of Socialism with Chinese Characteristics. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2015.

233. Mautz R. K. , Sharaf H. The philosophy of auditing. Sarasota, Florida : American Accounting Association, 1961. 299 p.

234. Mautz R. K. , Sharaf H. The philosophy of auditing. Sarasota, Florida : American Accounting Association, 1961. 299 p.

235. Protiviti (2020). The Future Auditor Goes Digital . URL: <https://www.protiviti.com/US-en/insights/bulletin-vol7-issue3>

236. Romanchuk, R (2023). The essence and significance of state financial control in the management of state financial flows and financial and economic activities of economic entities. Public Administration and Law Review, No. 1 (13) (2023). pp. 43-53. URL:

<https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/175/147>

237. Spencer Pickett, K. H. *The Internal Auditing Handbook*. 3rd ed. John Wiley & Sons Ltd, 2010. 1088 p.

238. Tepalagul, N. , Lin L. Auditor Independence and Audit Quality: A Literature Review. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. 2015. No. 30 (1). P. 101-121.

239. Watts, R. , Zimmerman J. L. Agency Problems, Auditing, and the Theory of the Firm: Some Evidence. *Journal of Law and Economics*. 1983. No. 26 (3). P. 613-634.

240. Watts, R. , Zimmerman J. *Positive Accounting Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1986.

241. Watts, R.L. , Zimmerman J. L. The Demand for and Supply of Accounting Theories: The Market for Excuses. *The Accounting Review*. 1979. Vol. 54, No. 2. P. 273-305.

242. UNCTAD. *World Investment Report 2013. Towards a New Generation of Investment Policies / UNCTAD, 2013. – 239 c.*

ДОДАТКИ



ЧЕРКАСЬКА РАЙОННА РАДА

✉ вул. В.Чорновола, 157, м. Черкаси, 18003, ☎/факс 64-34-76
E-mail: cherkaskarada@ukr.net Код ЄДРПОУ 25659510

20.10.2023 № 69/01-13

на № _____ від _____

ДОВІДКА

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача Національного університету цивільного захисту України Кручиненко Вікторії Анатоліївни «Фінансовий механізм державного регулювання розвитку підприємства» на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління

Актуальність представленої дослідження для практичної діяльності обумовлена тим, що для сучасного підприємства короткострокове фінансове планування (бюджетування) є системою погодженого державного регулювання з окремими його підрозділами на основі систематичної обробки економічної інформації в умовах бізнесу, що динамічно змінюється. При цьому основне завдання фінансового механізму полягає в підвищенні ефективності роботи господарюючого суб'єкта на підставі цільової орієнтації і координації усіх подій, що охоплюють зміну господарських засобів підприємства і їх джерел, виявленні ризиків і зниження їх рівня, а також підвищення гнучкості у функціонуванні економічного суб'єкта.

Заслужують на увагу пропозиції автора щодо методичних засад забезпечення процесу впровадження фінансового механізму державного регулювання підприємств, з урахуванням зовнішніх умов. З огляду на своєчасні та змістовні пропозиції автора дисертаційного дослідження Кручиненко Вікторії Анатоліївни, їх використання є перспективним в роботі Черкаської районної ради Черкаської області.

Голова



Олександр ВАСИЛЕНКО



УКРАЇНА
СУВОРОВСЬКА РАЙОННА У М. ХЕРСОНІ РАДА
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

73003, м. Херсон, просп. Ушакова, 47, тел.: (0552) 22-58-20, факс (0552) 22-38-33 E-mail: 2010suvispolkom@ukr.net

21.11.2022 № 2805/0

На _____ від _____

Листопад 2022 р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача
Національного університету цивільного захисту України Кручиненко
Вікторії Анатоліївни «Фінансовий механізм державного регулювання розвитку
підприємства» на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного
управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління**

Представлене дослідження вивчає актуальну проблему оскільки розвиток світової економіки в перлі десятиліття двадцять перлого століття, перехід від індустріального етапу розвитку суспільства до інформаційного привели до інтенсифікації процесів, що відбувантяться як в громадській, так і в підприємницькій діяльності. Серед тенденцій розвитку світової економіки слід зазначити посилення інтеграції окремих, раніше відособлених національних ринків. Ці зміни знаходять відображення в сучасній науці, де все більше уваги приділяється проблемі глобалізації світової економіки, та процесам регулювання її розвитку з боку держав.

Економічні реформи в Україні зумовили переорієнтації систем управління підприємствами. Менеджмент підприємств, історично орієнтований на виконання виключно виробничих функцій, у ході реформ, що проводяться, вимушений приділяти більше уваги питанням маркетингу, просування і збуту товару, фінансовим питанням діяльності підприємства.

Заслуговунть на увагу пропозиції автора щодо окреслених ліляхів розвитку бюджетування фінансового механізму державного регулювання розвитку підприємств, тому з огляду на своєчасні та змістовні пропозиції автора дисертаційного дослідження Кручиненко Вікторії Анатоліївни, їх використання є інноваційним та перспективним при обґрунтуванні концептуальних напрямів розвитку повоєнних територій.

Голова районної
у м. Херсоні ради



Андрій ЗАДНІПРЯНИЙ