

специфічними) сферами діяльності корпорації. Результативність виражається показниками задоволеності клієнтів, інноваційністю діяльності тощо.

У якості прикладу взаємозв'язів між показниками різних сфер діяльності компанії та взаємопереплетіння на практиці вказаних чотирьох концепцій, може бути предстала модель показників для системи збалансованих показників BSC [2, с.106].

Існуючі системи вимірювання результативності діяльності та розвитку корпорації потрібно розглядати як інструменти постійного моніторингу за процесом реалізації цілей та завдань, визначених вищим керівництвом і закладених у стратегічний план. Крім того, моделі BSC, ASC, BEM і піраміда результативності дозволяють встановити причини (фактори), які можуть призвести до зміни стану корпоративних фінансів у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Найбільш адаптованою до вітчизняної практики є тернарна система логічних конструктів визначення результату економічної діяльності «інформація – ресурс – час», яка дає можливість оцінити результативність функціонування і розвитку сучасної корпорації.

Список використаних джерел:

1. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія/ О.І. Олексюк. – К.:КНЕУ, 2008. – 362 с.
2. Олексюк О.І., Дзюбенко Л.М. Прибутковість в управлінні результативністю діяльності сучасних компаній // Фінанси України. – 2006. - № 12. – С. 101 -111.
3. Управління ефективністю функціонування і розвитку підприємств: монографія/ [Г.О.Швиданенко, І.М. Репіна, В.П. Кукоба та ін.]. – К.:КНЕУ, 2016. – 397 с.

УДК 658.16

Дребіт Г. М.

аспірантка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу

Побудова дієвої системи бюджетування грошових потоків на підприємстві

Планування грошових потоків реалізується в межах загальної системи перспективного і поточного фінансового планування підприємства базуючись на стратегічних цілях і місії підприємства в рамках якого розробляється система конкретизованих планів (бюджетів), що передбачають процеси погодження, затвердження, коригування і контролю за виконанням.

Розробка планових бюджетів на підприємстві характеризується терміном «бюджетування» і спрямована на вирішення двох основних завдань: визначення обсягу і складу витрат грошових коштів, пов'язаних з діяльністю окремих структурних одиниць і підрозділів підприємства; забезпечення цих витрат грошовими ресурсами з різних джерел [2, с. 171; 3]. В процесі планування грошових потоків важливим є обґрунтування цільових орієнтирів для вибору типу політики планування та контролю грошових потоків підприємства.

Бюджет являє собою фінансовий план короткострокового періоду, що розробляється зазвичай в рамках до одного року, та відображає витрачання та надходження грошових коштів в процесі здійснення конкретних видів господарської діяльності. Він деталізує показники поточних фінансових планів і є головним плановим документом, який доводиться до «центрів фінансової відповідальності» всіх типів. Для побудови ефективної системи бюджетування грошових потоків необхідне чітке, прозоре та структуроване відображення усіх внутрішніх процесів підприємства.

Для того, щоб створити дієву систему бюджетування грошових потоків пропонуються наступні етапи її побудови [1]:

1. Підготовчий.
2. Бюджетний процес.

3. Контроль та подальші зміни.

4. Гнучкість та адаптивність

На підготовчому етапі потрібно створити передумови для ефективної реалізації процесу бюджетування, зокрема необхідно:

- визначити цілі бюджетування (сформулювати пріоритети і ключові ділянки планування: грошові потоки, доходи і витрати, взаємовідносини з контрагентами, баланс активів, майбутня вартість підприємства);
- структурувати підприємство на основі діючих бізнес-процесів;
- визначити осіб для прийняття рішень в реалізації бюджетного процесу;
- встановити ключові цілі та визначити фінансову політику підприємства;
- визначити інформаційну основу і метод бюджетування;
- розробити формати бюджетів (забезпечення співставлення однакових аналітик в різних бюджетних формах для їх єдності, повноти і достовірності).

На етапі здійснення бюджетного процесу необхідно:

- визначити та декомпонувати ключові показники бюджетування на нижчі рівні управління, сформувати інструментарій для виконання цілей;
- сформувати структурні бюджети по напрямкам, які деталізують цільові показники бюджетування (формування бюджетів дебіторської і кредиторської заборгованості, запасів, розрахунків з персоналом та інших стандартних форм, консолідованими бюджетом руху грошових коштів, бюджетом доходів і витрат, а також балансом);
- взаємоув'язка всіх сформованих бюджетів та перевірка відповідності консолідованих бюджетів стратегічним цілям.

Третім етапом є контроль та подальші зміни бюджету. Передбачає можливість перегляду та уточнення бюджету, секвестрування витрат в залежності від настання тих чи інших подій. Для цього використовують два основних підходи. Жорсткий контроль бюджетних показників з боку фінансового відділу, суть якого полягає в тому, що бюджет підприємства є непорушним законом, а будь-яке його відхилення вимагає довготривалої процедури погоджень та пояснень, особливо при здійсненні платежів. Це

робить цей підхід негнучким і надмірно зарегульованим. Контроль на основі ключових бюджетних показників є більш гнучким підходом, який передбачає значну свободу дій з боку бюджетних виконавців в питаннях трансформації бюджету при зміні ринкової ситуації, змін затверджених бюджетом цифр, але з дотриманням ключових показників.

Четвертий етап – гнучкість і адаптивність. При впровадженні бюджетування важливо створити не декларативний документ з жорсткими обмеженнями, а забезпечити гнучкий і ефективний інструмент управління, завдяки якому підприємство зможе досягти свої стратегічні цілі. Цього можна досягти за рахунок: прозорої інформаційної системи, доступність інформації про виконання бюджету, наявних доступних ресурсів по мірі необхідності. Адаптивний контроль передбачає можливі понадлімітні витрати (обумовлюючи в свою чергу позапланові доходи). У зв'язку з цим потрібно забезпечити певний запас вільних фінансових ресурсів понад бюджетну потребу.

Отже, запропонований алгоритм побудови системи бюджетування грошових потоків на підприємстві, на наш погляд, дозволяє дієво підвищувати ефективність їх планування та контролю.

Список використаних джерел:

1. Басов И. Инструкция по созданию действенной системы бюджетирования / Игорь Басов // Журнал «Финансовый директор» №2. – 2014. – Режим доступа до ресурсу: <http://e.fd.ru/article.aspx?aid=330012>.
2. Бланк И. А. Управление денежными потоками / Игорь Александрович Бланк. – Киев: Ника-Центр, 2002. – 736 с.
3. Боровков П. Какие подходы использовать для планирования бюджетных статей / Павел Боровков // Материал из ФСС «Система финансовый директор». – Режим доступа до ресурсу: <http://www.1fd.ru/#/document/173/217/lara58/?of>.

УДК 336.67

Євтушенко М. В.

асистент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу