

**Татаринів О. В.,**

*аспірант*

*Науковий керівник: Давидюк Т. В.,*

*професор кафедри обліку і фінансів, д-р екон. наук, професор*

*Національний технічний університет*

*«Харківський політехнічний інститут», м. Харків*

## **ПОСТАНОВКИ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ**

Впровадження системи бюджетування на підприємстві – це завдання в частині організації бюджетного управління, вирішити яке силами одного фінансового відділу неможливо. Цей процес охоплює всі бізнес-процеси підприємства а, отже, вимагає врахування інтересів усіх структурних підрозділів підприємства. «Організація бюджетного управління – на думку В.З. Бугай, А.В. Бугай та Ю.Ю. Ренгевича – це комплекс організаційно-технічних заходів із розробки та впровадження системи, яка забезпечує ефективне управління» [1, с. 11].

Виключити можливі проблеми (опір працівники підприємства у зв'язку з нерозумінням цілей постановки системи бюджетування, небажанням змін, порушенням регламентних робіт і т.д.) можна, якщо до складу проектної команди включити керівників структурних підрозділів – керівників майбутніх центрів фінансової відповідальності. Від правильно підібраних учасників залежить успіх постановки системи бюджетування на підприємстві.

Учасників постановки системи бюджетування необхідно підбирати серед працівників підприємства, тому що вони знають специфіку діяльності, окрім того, вони будуть мотивовані, щоб їх праця приносила користь компанії в майбутньому, це буде робити учасників проектної команди по постановці системи бюджетування відповідальними за результати своєї роботи.

Команду учасників постановки системи бюджетування необхідно розглядати як управлінську структуру, до складу якої входять фахівці, що управляють своїми напрямками діяльності. Для вирішення всіх завдань з постановки бюджетування від кожного учасника команди потрібен набір певних навичок, що доповнюють один одного: професійних, міжособистісного спілкування (критикувати, але конструктивно, говорити останнє слово (завершувати процес, етап), але, не змінюючи суті прийнятих командних рішень і т.д.). Важливо враховувати комбінацію особистісних характеристик усіх членів команди й правильно розподілити ролі, а також врахувати тимчасову завантаженість і об'єм завдань, на виконання яких можна залучити фахівця.

Проектну команду по постановці бюджетування повинен очолювати працівник підприємства, здатний ухвалювати ключові рішення й брати на себе повну відповідальність за результат, наприклад, виконавчий, фінансовий або операційний директор. Важливо, щоб посада працівника на підприємстві дозволяла контролювати хід робіт постановки системи бюджетування та

забезпечувати його виконання в рамках функціональних підрозділів підприємства. Завдання керівника команди по постановці бюджетування – у найкоротший строк довести команду до завершального етапу цього проєкту, не розгубивши по шляху її учасників і не втративши ентузіазму. Результати роботи будуть успішними для підприємства, якщо воно буде дотримуватися умов: оптимальний склад команди з погляду гнучкості управління – сім-дев'ять чоловік (середня група); команду по постановці бюджетування повинен очолювати керівник – авторитетний лідер у своїй професійній області й досвідчений організатор, авторитет якого в членів команди не викликатиме сумнівів і буде сприяти забезпеченню атмосфери довіри й конструктивного обговорення будь-яких питань; склад команди протягом усього життєвого циклу проєкту бажано залишати незмінним. Це можливо за умови грамотного добору членів і врахування їх особистісних особливостей. Якщо необхідно замінити члена команди, то рішення ухвалювати слід виважено, підійти до питання з усією серйозністю; до складу команди важливо включати фахівців, націлених на результат; потрібно створити умови для роботи команди: окреме обладнане приміщення, оснащене необхідною технікою й канцелярією, повинне бути завжди доступно для нарад.

Якщо в компанії складна, розгалужена структура з відокремленими підрозділами, то важливу роль відіграють засоби комунікації, якими слід забезпечити всіх учасників.

Постановка системи бюджетування в компанії може включати основні та додаткові види робіт. Основні види робіт обов'язкові для виконання, оскільки без них неможливо побудувати робочу систему бюджетування підприємства навіть у найспрошеному її варіанті. До них відносяться, наприклад: проєктування фінансової структури компанії; розробка структури генерального бюджету (визначення складу операційних і фінансових бюджетів і порядку їх формування, розробка бюджетних довідників, закріплення бюджетів за відповідними центрами відповідальності); затвердження бюджетної політики; розробка регламенту бюджетування (визначення горизонту планування; складання план-графіку підготовки бюджетів; підготовка робочих інструкцій і положень); тестування системи.

Додаткові роботи, такі як навчання працівників підприємства системі бюджетування, автоматизація процесу бюджетування, розробка на підставі бюджетних показників системи мотивації для центрів фінансової відповідальності, можуть бути присутнім у проєкті й виконуватися після завершення основних як їхнє логічне продовження. Але їх можна й відкласти на більш пізній строк або ж на деяких підприємствах взагалі не проводити.

### **Список використаних джерел:**

1. Бугай В. З., Бугай А. В., Ренгевич Ю. Ю. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 4(8). С. 10-16.