

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

економіки, менеджменту та фінансів

 Катерина ЛЕМІШ

21 листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
ОБҐРУНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАСАД СТВОРЕННЯ
СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ

Виконавець : здобувач другого
рівня вищої освіти, групи м2ФС-з
Галузь знань 07 Управління а
адміністрування
Спеціальність 072 Фінанси,
банківська справа та страхування
Освітньо-професійна програма:
Фінанси, банківська справа та
страхування
НАЗАРОВ Віталій Вікторович
Керівник :
ТОКАРЕНКО Олена Іванівна
Рецензент: КЛІМЧЕНКО О.В.

Запоріжжя -2025

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ	НА	КВАЛІФІКАЦІЙНУ	РОБОТУ
6			
ВСТУП			8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ			
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАСАД СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ			
БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ			
			11
1.1	Теоретико-методологічні підходи до планування як основи		
	організаційної системи бюджетування промислового підприємства		11
1.2.	Види, принципи та методи планування як структурна основа		
	організаційної системи бюджетування промислового підприємства		14
1.3.	Методичні підходи до виробничого та збутового планування як		
	основа формування операційних бюджетів промислового		
	підприємства		18
	Висновки до розділу 1		23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАСАД СТВОРЕННЯ			
СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ			
ПІДПРИЄМСТВІ			
			25
2.1.	Вплив зовнішнього середовища на організаційні засади		
	бюджетування в галузі виробництва будівельних матеріалів		29
2.2.	Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запорізький		
	комбінат будівельних матеріалів»		35
2.3.	Аналіз організаційних механізмів ПАТ «Запорізький комбінат		
	будівельних матеріалів» в контексті формування системи		
	бюджетування		50
	Висновки до розділу 2		45

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАСАД СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	49
3.1 Розробка карти підсистеми бюджетної координації ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів»	49
3.2. Розвиток цифрових організаційно-координаційних механізмів бюджетування в ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» в умовах невизначеності	57
3.3. Шляхи забезпечення ефективного впровадження цифрових організаційних механізмів бюджетування в ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» в умовах невизначеності	72
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ВСТУП

Актуальність обраної теми зумовлена потребою промислових підприємств адаптувати системи бюджетування до умов зростаючої ринкової невизначеності, що вимагає підвищення точності планування, оперативності контролю та узгодженості управлінських рішень. Удосконалення організаційних механізмів бюджетування стає ключовою передумовою забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

У науковій літературі питання планування, бюджетування та організації управлінських процесів на промислових підприємствах досліджували такі вчені, як Власюк Т., Гарафонова О., Данилюк М., Загородній А., Івахненко В., Круш П., Савицька Г., Стукало Н., Швець В. та інші. Значний внесок у розвиток теоретико-методичних підходів до бюджетування, управлінського обліку, координаційних механізмів та інтегрованих систем управління зробили також зарубіжні дослідники – Horngren C., Drury C., Kaplan R., Anthony R., Merchant K., Simons R., які заклали фундамент сучасних методів планування, контролю та оцінювання ефективності діяльності підприємств.

Разом з тим низка проблем залишається недостатньо дослідженою, зокрема питання побудови адаптивних організаційних механізмів бюджетування для умов високої невизначеності, цифрової трансформації та змін зовнішнього середовища. Недостатньо розкритою є природа взаємозв'язку між структурою управління, координаційними процесами, інформаційними потоками та результативністю бюджетної системи. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на вдосконалення організаційних засад бюджетування на промислових підприємствах, з урахуванням сучасних викликів та потреб практики.

Мета даної кваліфікаційної роботи – обґрунтувати теоретичні та методичні положення і розробити організаційні рішення щодо створення

ефективної системи бюджетування на промисловому підприємстві в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є організаційні та інформаційні процеси бюджетування на промислових підприємствах в умовах невизначеності.

Предметом дослідження є організаційні засади, методичні підходи та координаційні механізми створення системи бюджетування на промисловому підприємстві.

Відповідно до мети роботи сформульовано такі завдання дослідження:

проаналізувати теоретико-методологічні підходи до планування як основи організаційної системи бюджетування промислового підприємства;

дослідити види, принципи та методи планування, що формують структурну основу системи бюджетування промислового підприємства;

розкрити методичні підходи до виробничого та збутового планування як базису формування операційних бюджетів промислового підприємства;

оцінити вплив зовнішнього середовища на організаційні засади бюджетування в галузі виробництва будівельних матеріалів;

надати організаційно-економічну характеристику досліджуваному промисловому підприємству;

проаналізувати організаційні механізми підприємства в контексті їх впливу на формування ефективної системи бюджетування;

розробити карту підсистеми бюджетної координації для вдосконалення організаційних засад бюджетування на підприємстві;

обґрунтувати напрями розвитку цифрових організаційно-координаційних механізмів бюджетування в умовах невизначеності;

запропонувати шляхи забезпечення ефективного впровадження цифрових організаційних механізмів бюджетування на промисловому підприємстві.

Методи дослідження. загальнонаукові методи аналізу й синтезу, узагальнення та систематизації; економіко-статистичний та порівняльний аналіз; коефіцієнтний аналіз фінансового стану; структурно-логічне

моделювання організаційних механізмів бюджетування; елементи сценарного підходу й оцінювання ефективності організаційних рішень.

Практична значущість отриманих результатів проявляється в тому, що вони забезпечують:

- уточнення та розвиток теоретико-методологічних засад щодо місця й ролі планування та бюджетування в організаційній системі управління промислового підприємства;

- формування структурно-функціональної карти підсистеми бюджетної координації ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів», яка формалізує учасників, об'єкти, процедури та інструменти бюджетного процесу; удосконалення підходу до оцінювання організаційної збалансованості бюджетних та контрольних функцій керівників шляхом застосування коефіцієнта актуалізації функцій;

- обґрунтування впровадження корпоративного інтранету або корпоративної соціальної мережі як цифрового організаційно-координаційного механізму бюджетування, що дає змогу підвищити ефективність управлінської взаємодії та скоротити навантаження на керівний персонал без необхідності збільшення чисельності штату.

Інформаційною базою дослідження є Аналітичні, статистичні та фінансові дані щодо діяльності промислового підприємства; матеріали Статуту, внутрішніх регламентів та організаційної структури; дані про виробничі, збутові й ресурсні процеси; показники фінансового стану за 2021–2024 рр.; теоретичні підходи до планування, бюджетування та координаційних механізмів; нормативно-правова база з організації управління та бюджетування на підприємствах.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 96 сторінки, включаючи 12 таблиць, 11 рисунків, 5 формул. Список використаних джерел (51 найменування) – 7 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ
ОБГРУНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАСАД СТВОРЕННЯ
СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Теоретико-методологічні підходи до планування як основи організаційної системи бюджетування промислового підприємства

Планування є фундаментальною функцією управління, що формує траєкторію розвитку підприємства, окреслює бажаний майбутній стан та визначає способи досягнення стратегічних і тактичних цілей [13; 19; 28]. У сучасних умовах зростаючої складності зовнішнього середовища, технологічної мінливості та підвищених вимог до ефективності використання ресурсів саме планування забезпечує узгодження технологічних, виробничих, фінансових та ринкових параметрів діяльності промислових підприємств [13; 19]. Воно створює базу для побудови системи бюджетування, оскільки забезпечує її узгодженість, реалістичність та орієнтацію на досягнення кінцевих результатів [4; 20; 25].

Теоретичні засади планування сформувалися завдяки роботам П. Друкера, І. Ансоффа, Г. Мінцберга, Р. Акоффа та інших дослідників, які заклали підґрунтя сучасних підходів до стратегічного, тактичного й оперативного управління [13; 19; 28; 46]. Історично планування виникло як засіб координації великих систем та оптимального використання обмежених ресурсів, однак у промисловому контексті ця функція трансформувалася у комплексний процес, що охоплює аналіз ринкової ситуації, оцінювання виробничих потужностей, формування ресурсного забезпечення та прогнозування фінансових результатів [4; 14; 25]. Сучасні концепції інтегрованого планування та управлінського контролю, а також підходи до ризик-орієнтованих систем управління (зокрема, в рамках COSO)

наголошують на тому, що планування має бути адаптивним, сценарним і тісно інтегрованим із цифровими системами управління (ERP, APS, MRP II) [25; 34; 46].

У науковій літературі сформовано низку підходів до планування, кожен з яких має практичне значення для промислових підприємств і прямо впливає на структуру та організацію бюджетного процесу. До них належать процесний, оптимізаційний, ситуаційний, динамічний, комплексний та інтеграційний підходи, що відображають різні аспекти управління та в сукупності забезпечують цілісність планового процесу [13; 14; 28; 47].

Процесний підхід ґрунтується на розгляді планування як системи взаємопов'язаних етапів - від аналізу зовнішнього середовища до контролю результатів [19; 28]. Для промислового підприємства він передбачає попередні маркетингові дослідження ринку (зокрема ринку будівельних матеріалів), оцінювання конкурентних параметрів продукції, аналіз тенденцій галузі, визначення цільових сегментів і подальше узгодження цих результатів з виробничими потужностями [6; 18]. У площині бюджетування процесний підхід забезпечує логіку послідовного формування бюджетів: від стратегічних (бюджет розвитку, інвестиційний бюджет) до тактичних і оперативних (бюджети виробництва, витрат, доходів, руху грошових коштів) [4; 20; 21; 25].

Оптимізаційний підхід спрямований на застосування математичних, статистичних та моделюючих методів для вибору раціональних варіантів виробничої програми та використання ресурсів [12; 47]. У промисловому виробництві це означає розробку моделей оптимального завантаження печей, ліній формування, дробильного обладнання та інших технологічних ланок, розрахунок економічно доцільної номенклатури продукції, мінімізацію витрат у виробничих циклах, а також визначення критичної точки рентабельності [6; 27]. У системі бюджетування оптимізаційний підхід використовується для обґрунтування бюджетних показників і вибору такого поєднання обсягів, асортименту та ресурсів, яке забезпечує максимізацію прибутку або іншу цільову функцію [4; 25].

Ситуаційний підхід підкреслює необхідність формування альтернативних варіантів планових показників залежно від поточних і можливих змін зовнішніх та внутрішніх умов [24; 28]. Для промислових підприємств, зокрема в галузі будівельних матеріалів, такими умовами можуть бути коливання вартості енергоносіїв, нестабільність цін на сировину, порушення логістичних ланцюгів, зміни в темпах будівельної діяльності, інституційні обмеження та регуляторні зміни [17; 29; 30]. Цей підхід є концептуально близьким до методології сценарного планування, що широко застосовується у сучасних системах бюджетування, де бюджети формуються в декількох варіантах (базовому, оптимістичному, песимістичному) [32; 40; 48].

Динамічний підхід передбачає розгляд підприємства як такого, що постійно розвивається та функціонує у змінних умовах [14; 24]. Його реалізація пов'язана з аналізом життєвих циклів продукції, прогнозуванням технологічних змін, оцінюванням ретроспективних тенденцій та їх впливу на майбутні результати виробничо-фінансової діяльності [13; 28]. У контексті бюджетування динамічний підхід зумовлює необхідність регулярного перегляду бюджетів, застосування ковзних (rolling) бюджетів, а також використання інструментів довгострокового прогнозування [25; 34].

Комплексний та інтеграційний підходи орієнтують підприємство на поєднання технічних, економічних, організаційних, екологічних і соціальних аспектів планування [13; 14]. Для промислового виробництва це означає узгодження планів виробництва, постачання, збуту, інвестицій та фінансів у єдину систему, що забезпечує синхронну роботу всіх підрозділів і ефективне використання ресурсів [4; 25]. У системі бюджетування інтеграційний підхід проявляється у побудові єдиної бюджетної архітектури, де окремі бюджети (виробництва, закупівель, збуту, адміністративних витрат, інвестицій) взаємопов'язані та узгоджені між собою, а також інтегровані з системою управлінського обліку та контролю [4; 20; 21; 25].

У сучасних умовах високої варіативності зовнішнього середовища традиційні підходи доповнюються новими концепціями, серед яких ключове

місце посідають rolling planning (ковзне планування), zero-based budgeting (нульове бюджетування), adaptive budgeting (адаптивне бюджетування), scenario-based planning (планування на основі сценаріїв) та beyond budgeting [25; 27; 34]. Їх застосування дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни попиту, цін на сировину, енергетичних витрат, технологічних можливостей та макроекономічних ризиків, зменшуючи жорсткість традиційних річних бюджетів і перетворюючи бюджетування на гнучкий інструмент підтримки управлінських рішень [12; 25; 47].

Таким чином, наукові та методологічні підходи до планування формують концептуальну та теоретичну основу для побудови організаційної системи бюджетування на промисловому підприємстві [13; 19; 28]. Вони забезпечують узгодження стратегічних цілей із ресурсними можливостями, гнучкість планових рішень, оперативне реагування на зміни умов функціонування та створюють передумови для формування результативної, адаптивної та інтегрованої системи бюджетування, практичне наповнення якої визначатиметься видами, принципами та методами планування, розглянутими в наступному підрозділі.

1.2. Види, принципи та методи планування як структурна основа організаційної системи бюджетування промислового підприємства

Планування діяльності промислового підприємства є системною та багаторівневою функцією управління, що забезпечує формування цілей, визначення способів їх досягнення та узгодження виробничих, фінансових і ресурсних рішень у єдиний комплекс [13; 19; 28]. У сучасних умовах підвищеної волатильності ринку сировини, змін технологій та коливань попиту на продукцію промислових галузей роль планування істотно зростає, оскільки воно створює основу для адаптації підприємства до зовнішніх змін, підтримання стійкості його фінансово-економічного стану та формування реалістичної системи бюджетування [4; 20; 25]. Саме ієрархія планових

рішень визначає зміст і горизонт бюджетів, їх рівень деталізації та взаємозв'язок між окремими елементами бюджетної системи [13; 28].

Внутрішньофірмове планування охоплює різні рівні й часові горизонти управлінських рішень. Традиційно виділяють стратегічне (довгострокове), тактичне (середньострокове) та поточне (оперативне) планування, кожен з яких виконує власну функцію, але в сукупності формує цілісну вертикаль управління та бюджетування [19; 28]. На промисловому підприємстві ці види планів відображають взаємозв'язок стратегічних завдань розвитку виробництва, необхідності підтримання виробничих потужностей на належному рівні та забезпечення стабільного фінансового результату у коротко- й середньостроковому періодах [4; 13; 25].

Стратегічне планування передбачає визначення довгострокових орієнтирів підприємства, прогнозування ринкових тенденцій, оцінку конкурентного середовища та формування цільових параметрів на горизонті, як правило, 3–5 років [19; 28; 46]. Для промислових підприємств стратегічне планування охоплює такі напрями, як модернізація технологічних ліній та оновлення обладнання; розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю; оптимізація логістичних схем і розвиток регіональних ринків збуту; підвищення енергоефективності виробництва; управління ризиками, пов'язаними з коливанням цін на сировину та енергоносії [4; 6; 27]. Стратегічні рішення формують основу бюджетного процесу: на їх базі розробляються стратегічні бюджети — бюджет розвитку, інвестиційний бюджет, бюджет модернізації потужностей, а також визначаються ключові фінансові орієнтири, з якими узгоджуються інші види бюджетів [20; 21; 25].

Тактичне планування є механізмом реалізації стратегії та охоплює середньострокові плани, спрямовані на забезпечення виконання стратегічних цілей через деталізацію виробничих, збутових і фінансових рішень, зазвичай на період від одного до трьох років [13; 19]. Для промислових підприємств тактичне планування включає формування річної виробничої програми з урахуванням прогнозованого попиту, ресурсних обмежень і номенклатури; планування обсягів випуску та графіків завантаження виробничих

потужностей; визначення потреби у сировині, матеріалах і енергоресурсах; формування річного бюджету витрат і доходів; планування інвестицій у ремонт обладнання та модернізацію технологічних процесів [4; 6; 25]. У системі бюджетування цей рівень відповідає формуванню річних операційних бюджетів – бюджету доходів і витрат, бюджету виробництва, бюджетів закупівель, адміністративних та збутових витрат, тобто виступає «містком» між стратегічними орієнтирами та операційною діяльністю [20; 21; 25].

Оперативне планування є різновидом короткострокового управління, що охоплює деталізацію дій на період від одного дня до одного місяця (іноді – кварталу) і забезпечує реалізацію поточних виробничих завдань [9; 19]. У промисловому виробництві оперативні плани включають щоденні та тижневі графіки завантаження технологічних ліній, календарні графіки ремонту та обслуговування обладнання, оперативно-виробничі графіки забезпечення матеріалами та комплектуючими, балансування потоків продукції між складами та відвантаженнями, контроль дотримання нормативів технологічного процесу [4; 14; 25]. На цьому рівні формуються й коригуються короткострокові бюджети — касові бюджети, бюджети змінних витрат, оперативні кошториси підрозділів, що забезпечують ритмічність випуску продукції та оперативний контроль відхилень [20; 21].

Паралельно з ієрархією планування важливу роль у формуванні організаційної системи бюджетування відіграють методи планування, які становлять інструментальну основу обґрунтування бюджетних показників. До ключових методів, що застосовуються на промислових підприємствах, належать економіко-статистичні, програмно-цільові, ситуаційні, адаптивні та сценарні підходи [4; 12; 25; 27; 47].

Економіко-статистичні методи забезпечують прогнозування обсягів виробництва та збуту на основі аналізу темпів зростання попиту на продукцію, сезонних коливань ділової активності, історичних даних про обсяги продажів, факторних моделей поведінки ринку [6; 18; 27]. Отримані прогнози використовуються як база для формування бюджетів доходів,

виробничих бюджетів і бюджетів використання потужностей, дозволяючи узгоджувати виробничі можливості з очікуваним попитом і зменшувати ризик перевиробництва чи дефіциту продукції [4; 20; 25].

Програмно-цільовий метод передбачає зворотне планування – від цільового фінансового результату до необхідних обсягів виробництва та ресурсного забезпечення [12; 25]. У контексті промислових підприємств цей метод застосовується для визначення обсягів реалізації, які забезпечать досягнення запланованого прибутку; розрахунку критичної точки рентабельності для кожного виду продукції; оптимізації структури виробництва за критерієм маржинального доходу; обґрунтування економічно доцільної номенклатури продукції [4; 6; 27]. Теоретичною основою програмно-цільового підходу є принципи директ-костингу, що акцентують на розмежуванні змінних і постійних витрат, що дає змогу оцінити вплив структури виробництва на кінцевий фінансовий результат і, відповідно, на формування бюджетів [20; 21; 25].

Ситуаційне, адаптивне та сценарне планування відображають реакцію системи управління на підвищену невизначеність зовнішнього середовища [24; 32; 40; 48]. Для промислових підприємств ці підходи особливо актуальні через значні коливання вартості енергоресурсів, логістичні ризики, зміни у ринковому попиті, конкуренції та макроекономічних умовах [17; 23; 29; 30]. Ситуаційний підхід орієнтує на розробку альтернативних варіантів планових і бюджетних показників залежно від можливих змін умов. Сценарне планування передбачає формування декількох сценаріїв виробничо-збутових планів (базового, песимістичного, оптимістичного) з відповідними варіантами бюджетів, що дозволяє оцінити можливі наслідки управлінських рішень та завчасно підготувати коригуючі заходи [32; 40; 48].

Адаптивні методи бюджетування базуються на регулярному перегляді планів і бюджетів у відповідь на зміни середовища, що забезпечує їх актуальність у коротко- і довгостроковому періодах [25; 34]. У цьому контексті набувають поширення такі сучасні інструменти, як rolling budgets (ковзні бюджети), driver-based budgeting (бюджетування на основі ключових

драйверів діяльності), а також підходи, пов'язані з концепцією *beyond budgeting*, які наголошують на відмові від надмірно жорстких річних бюджетів на користь більш гнучких систем фінансового планування та контролю [12; 25; 34; 36].

Важливим аспектом методології планування є врахування ступеня визначеності середовища. У реальній практиці промислових підприємств детерміновані системи планування практично не зустрічаються, оскільки ринки характеризуються значною волатильністю та циклічністю [17; 23]. Натомість домінують стохастичні системи планування, які враховують імовірнісний характер розвитку подій та потребують застосування інструментів сценарного аналізу, оцінки ризиків і швидкого коригування виробничих програм та відповідних бюджетів [32; 40; 47; 48]. Це зумовлює використання у бюджетуванні не лише базових планових показників, а й діапазонів значень, чутливих до змін ключових параметрів (цін, обсягів, структури попиту, валютних курсів тощо) [23; 27].

Отже, види, принципи та методи планування, адаптовані до реалій промислового підприємства, формують структурну основу організаційної системи бюджетування [4; 13; 20; 25; 28]. Поєднання стратегічного бачення з гнучкими тактичними та оперативними рішеннями, використання програмно-цільового та економіко-статистичного підходів, запровадження адаптивного й сценарного планування, орієнтація на підтримання виробничих потужностей, мінімізацію витрат і забезпечення стабільного фінансового результату створюють необхідні передумови для формування ефективної, цілісної та динамічної системи бюджетування. Логічним продовженням даного аналізу є розгляд методичних підходів до виробничого та збутового планування, які безпосередньо визначають наповнення операційних бюджетів промислового підприємства.

1.3. Методичні підходи до виробничого та збутового планування як основа формування операційних бюджетів промислового підприємства

Ефективне планування виробничої та збутової діяльності є ключовою складовою управління промисловим підприємством, оскільки саме від якості цих планових рішень залежить обґрунтованість операційних бюджетів – бюджету виробництва, матеріальних, енергетичних та трудових витрат, а також бюджету реалізації [4; 6; 20; 21; 25]. Бюджети доходів, витрат, виробництва й ресурсів ґрунтуються на планових обсягах випуску та реалізації продукції, які мають враховувати потреби ринку, ресурсні можливості, технологічні обмеження та фінансові орієнтири підприємства [13; 25; 28]. У промисловому секторі ці процеси набувають підвищеної складності через енергоємність, багатостадійність виробництва, залежність від технологічних режимів, тривалість виробничих циклів та логістичні ризики, що зумовлює необхідність використання науково обґрунтованих методичних підходів до планування [4; 14; 25; 47].

Цілісність планового процесу забезпечує процесний підхід, у межах якого планування розглядається як послідовність взаємопов'язаних управлінських дій – від аналізу ринкової кон'юнктури до формування виробничої програми й контролю результатів [13; 14; 28]. Він передбачає попередні маркетингові дослідження, оцінювання попиту та цінових тенденцій, ідентифікацію ключових сегментів ринку, оцінку виробничих потужностей, виявлення технологічних «вузьких місць» та визначення оптимальних напрямів розвитку виробничої програми [6; 17; 29; 30]. Процесний підхід інтегрує стратегічні, тактичні й оперативні рішення, формуючи комплексне бачення майбутньої діяльності підприємства і забезпечуючи логічний зв'язок між виробничими планами і системою операційних бюджетів [4; 20; 21; 25].

Значну роль у виробничому та збутовому плануванні відіграє оптимізаційний підхід, що спирається на економіко-математичні та інженерні методи для обґрунтування раціональних управлінських рішень [12; 47]. Його

застосування дає змогу визначити оптимальну номенклатуру продукції, доцільні обсяги виробництва, оптимальний рівень завантаження обладнання, мінімізувати витрати та оцінити вплив різних варіантів виробничої програми на фінансовий результат [6; 27]. Оптимізаційні моделі використовуються, зокрема, для встановлення критичної точки рентабельності, розрахунку маржинального доходу за видами продукції, побудови факторних моделей доходності. У площині бюджетування це дозволяє формувати обґрунтовані бюджети виробництва і витрат, виходячи з критеріїв ефективності, а не лише з інерційних або нормативних підходів [4; 20; 21; 25].

У контексті нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває ситуаційний підхід, що передбачає формування декількох альтернативних варіантів виробничих і збутових планів [24; 32; 40; 48]. Методологічно він спирається на аналіз можливих змін ринкової кон'юнктури, цінових параметрів сировини та енергоресурсів, змін у логістичних умовах, сезонних коливань попиту, інституційних та регуляторних факторів [17; 18; 23; 29; 30]. Ситуаційний підхід логічно трансформується у сценарне планування, яке дає змогу описувати альтернативні траєкторії розвитку підприємства (базову, оптимістичну, песимістичну) та пов'язані з ними обсяги виробництва й реалізації [32; 40; 48]. На цій основі розробляються сценарні операційні бюджети, які враховують можливі відхилення та забезпечують більшу стійкість підприємства до шоків [25; 34; 47].

Динамічний підхід доповнює зазначені методології, акцентуючи увагу на тривалому розвитку підприємства та необхідності врахування майбутніх технологічних змін, розвитку галузі, еволюції попиту та життєвого циклу продукції [14; 24; 28]. Він передбачає перехід від статичного, разового планування до моделі безперервного вдосконалення та адаптації виробничо-збутової діяльності. У бюджетному процесі це знаходить відображення у застосуванні ковзних (rolling) бюджетів, коли операційні бюджети періодично оновлюються, а планові показники коригуються відповідно до фактичних результатів і змін зовнішніх умов [25; 34; 36].

У системі планування виробництва та збуту також використовуються концепції реактивного, інактивного, преактивного та інтерактивного підходів, що відображають різні стилі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем [19; 24; 28; 46]. Реактивне планування базується на аналізі минулих відхилень та коригуванні діяльності підприємства у відповідь на вже здійснені події; у бюджетному процесі це проявляється у постфактум-коригуванні планів і бюджетів [20; 25]. Інактивне планування орієнтується на підтримання стабільності в умовах відносно передбачуваного середовища та мінімальних змін. Преактивний підхід пов'язаний з підготовкою підприємства до використання потенційних можливостей ринку та технологій, що часто супроводжується формуванням окремих інвестиційних та інноваційних бюджетів [4; 13; 25]. Найбільш сучасним вважається інтерактивне планування, яке передбачає активне формування бажаного майбутнього, залучення персоналу до розробки планів і бюджетів, моделювання альтернативних рішень та створення гнучких, адаптивних систем управління [24; 32; 41].

У сучасних промислових системах дедалі більшого значення набуває адаптивне планування, що ґрунтується на регулярному перегляді планових показників відповідно до змін у зовнішньому середовищі й внутрішніх умовах функціонування підприємства [24; 32; 41]. До адаптаційних факторів зазвичай належать зміни попиту, вартості ресурсів, рівня конкуренції, логістичних умов, регуляторних обмежень, тоді як факторами адаптивності є технологічний рівень виробництва, гнучкість виробничих потужностей, доступність фінансових ресурсів, рівень цифровізації та інноваційний потенціал [4; 25; 39]. Збалансована взаємодія цих двох груп факторів визначає реальний рівень адаптивності системи планування та, відповідно, гнучкість операційних бюджетів [25; 34].

Важливим елементом сучасних методичних підходів до виробничого та збутового планування є використання інтегрованих інформаційних систем – S&OP (Sales and Operations Planning), MRP II, ERP, APS-систем [32; 39; 49]. Вони забезпечують організаційну й цифрову інфраструктуру бюджетування,

дозволяючи об'єднати в єдиному інформаційному просторі дані про попит, виробничі потужності, запаси, ресурси, витрати та фінансові показники [25; 34; 49]. Така інтеграція сприяє узгодженості виробничих планів і операційних бюджетів, підвищує прозорість управління й дає змогу оперативно оцінювати наслідки зміни планових параметрів [32; 40; 48].

Планування обсягів виробництва та реалізації продукції в узагальненому вигляді базується на комплексному методичному підході, який включає: формування інформаційної бази (маркетингові, виробничі, фінансові дані); аналіз динаміки виробництва й збуту за попередні періоди; встановлення планових цілей з урахуванням стратегічних та тактичних орієнтирів; проведення варіантних розрахунків виробничої програми; вибір оптимального планового рішення; оцінку напруженості плану та розробку заходів щодо його забезпечення [4; 6; 12; 25; 27]. Цей алгоритм, будучи формалізованим у внутрішніх регламентах підприємства, безпосередньо трансформується у процедури формування та коригування операційних бюджетів [20; 21; 25].

Отже, методичні підходи до планування виробничої та збутової діяльності промислових підприємств формують комплексну систему, що дозволяє узгоджувати стратегічні, тактичні та оперативні управлінські рішення, забезпечувати раціональне використання виробничих потужностей, оптимізувати витрати, знижувати ризики та досягати цільових фінансових результатів [4; 13; 20; 21; 25]. Їх імплементація створює необхідне інформаційне, аналітичне й організаційне підґрунтя для побудови ефективної системи операційного бюджетування, принципи і структура якої будуть конкретизовані в наступних розділах дослідження.

Висновки до розділу 1

Обґрунтовано, що планування є фундаментальною передумовою побудови системи бюджетування, оскільки забезпечує узгодження стратегічних, тактичних та оперативних цілей із ресурсними можливостями промислового підприємства. Показано, що сучасні теоретико-методологічні підходи до планування (процесний, оптимізаційний, ситуаційний, динамічний, комплексний, інтеграційний) безпосередньо впливають на структуру, логіку й гнучкість бюджетного процесу. Наголошено на зростаючій ролі адаптивного та сценарного планування, інтегрованого з цифровими системами управління (ERP, APS, MRPII), як ключової вимоги до побудови сучасної системи бюджетування. Зроблено висновок, що саме сукупність наукових підходів до планування формує концептуальну основу для створення результативної, адаптивної та інтегрованої організаційної системи бюджетування промислового підприємства.

Доведено, що стратегічне, тактичне та оперативне планування утворюють ієрархічну вертикаль, яка визначає структуру бюджетної системи та розподіляє бюджети за горизонтом, змістом і деталізацією. Показано, що економіко-статистичні, програмно-цільові, ситуаційні, адаптивні та сценарні методи планування забезпечують наукове обґрунтування бюджетних показників і дають змогу формувати реалістичні, гнучкі та варіантні бюджети. Підкреслено, що в умовах стохастичного середовища промислові підприємства мають орієнтуватися на rolling budgets, driver-based budgeting та інші адаптивні підходи, які зменшують жорсткість традиційного річного бюджетування. Зроблено висновок, що поєднання видів і методів планування створює структурний каркас організаційної системи бюджетування, забезпечуючи її цілісність, гнучкість і здатність підтримувати стійкий фінансовий результат.

Обґрунтовано, що саме методичні підходи до виробничого та збутового планування визначають зміст і якість операційних бюджетів – бюджету виробництва, матеріальних, енергетичних, трудових витрат і бюджету

реалізації. Показано, що процесний, оптимізаційний, ситуаційний, динамічний та адаптивний підходи дозволяють ув'язати виробничі програми з ринковим попитом, ресурсними обмеженнями та фінансовими орієнтирами, мінімізуючи ризики і витрати. Наголошено на важливості використання сценарного планування, S&OP, MRP II, ERP та APS-систем як інфраструктури інтегрованого планування та бюджетування в умовах невизначеності. Зроблено висновок, що впровадження сучасних методичних підходів до виробничого та збутового планування формує інформаційне, аналітичне та організаційне підґрунтя ефективної системи операційного бюджетування промислового підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАСАД СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Вплив зовнішнього середовища на організаційні засади бюджетування в галузі виробництва будівельних матеріалів

Макроекономічні зрушення, які відбуваються в економіці України під впливом багатьох різноспрямованих чинників, суттєво впливають на функціонування виробничих підприємств, в тому числі виробників будівельних матеріалів.

У табл. 2.1 наведено динаміку основних макроекономічних показників України за 2021-2023 роки. З таблиці видно, що у 2023 р. певні показники виглядають краще на фоні низької бази порівняння за 2022 рік.

Таблиця 2.1

Основні макроекономічні показники України за 2021-2023 рр.*

№ п/п	Показники	Роки			Темп приросту, 2023 до 2021 р., %
		2021	2022	2023	
1	Номинальний ВВП, млрд грн.	5450,0	5239,0	6370,0	16,9
2	Реальний ВВП, %	3,0	-39,0	6,0	+3,0 в.п.
3	Валові міжнародні резерви на кінець грудня, млрд дол.США	31,0	29,0	41,0	32,3
4	Індекс споживчих цін (інфляція) (грудень до грудня попереднього року), %	10,0	26,6	5,1	-49,0
5	Індекс цін виробників промислової продукції (рік до попереднього року), %	41,0	47,0	н/д	-

Продовження табл. 2.1

6	Середня заробітна плата на 1 працівника, грн.	14014	14847	17441	24,5
7	Експорт товарів та послуг, млрд дол. США	63,1	40,9	34,5	-45,3
8	Імпорт товарів та послуг, млрд дол. США	69,8	55,5	63,5	-9,0
9	Державний борг України, млн. грн., в т.ч.:	2671827,6	4071683,1	5519483,9	106,6
	Зовнішній борг	1560230,0	2610945,6	3862987,6	147,6
	Внутрішній борг	1111597,6	1460737,5	1656496,3	49,0
10	Дефіцит державного бюджету України, млн.грн.	-186908,3	-844827,9	-1327700,7	610,3

*складено автором за даними [23]

За 2023 рік спостерігається зростання номінального ВВП, сповільнення інфляційних процесів; завдяки зовнішні підтримці зросли на 42,0% міжнародні резерви України. Відбулося скорочення експорту продукції – на 45% до 2021 року; обсяги імпорту зберіглися майже на рівні 2021 року (63,5 млрд дол. США та 69,8 млрд дол. США відповідно).

Зріс державний борг України – на 106,6% у порівнянні з 2021 р. Причому основна частка приросту – це зовнішній борг, зростання якого становить 147,6% до 2021 року. Дефіцит державного бюджету України збільшився в 7 разів у порівнянні з 2021 роком та склав на кінець року 1327700,7млн.грн.

Курс гривні утримується Національним банком України завдяки значним обсягам валютних інтервенцій.

Збитки, завдані війною інфраструктурі України, станом на січень 2024 року досягли величини 155 млрд. дол. США. Пошкоджені, зруйновані або захоплені 3,8 тис. закладів освіти, 1,8 тис. закладів культури, 426 лікарень, 348 релігійних установ, 580 адміністративних будівель державного або місцевого управління, 50 ЦНАПів, 48 соціальних центрів, 31 торговий центр, 31 інтернат, 160 тис. одиниць сільськогосподарської техніки, 16,0 тис. одиниць комунального транспорту. Найбільший обсяг збитків – від

руйнування житлових будинків (58,9%), інфраструктури (36,6%), а також активів підприємств, промисловості (13,4%), енергетики (9%) [17]

Такі руйнування, втрати обумовили структуру та динаміку ринку будівельних матеріалів та металоконструкцій, зокрема.

Будівельно-індустріальний комплекс являє собою комплексну галузь, яка вміщує більше 20 підгалузей з декількома видами виробництв кожна. Продукція будівельно-індустріального комплексу випускається для капітального будівництва по всіх сферах господарського комплексу України.

Виробництво будівельних матеріалів є індикатором інвестиційної активності, оскільки виступає одним з чинників розвитку економіки країни. Динаміка розвитку будівельного комплексу відображає інноваційно-інвестиційні процеси, які мають місце в країні.

До будівельно-індустріального комплексу включаються такі основні групи галузей:

видобування та первинна обробка мінерально-будівельної сировини (глина, пісок, щебінь, граніт, вапняк та ін.);

промисловість будівельних матеріалів, до якої включені:

виробництво в'язучих матеріалів (цемент, вапно, гіпс);

виробництво стінових матеріалів, виробів, конструкцій та блоків (залізобетонних, бетонних та ін.);

капітальне будівництво.

До війни виробництво будівельних матеріалів забезпечували майже 9,0тис. підприємств, розміщені, в переважній більшості, в Київській, Львівській, Харківській, Донецькій, Сумській та Житомирській областях.

Найбільшими проблемами ринку будівельних матеріалів вітчизняних виробників є відставання від іноземних виробників наслідок недостатнього технічного рівня виробництва.

Частка імпортованих будівельних матеріалів на українському ринку зросла з 14% у 2021 році до 23% у 2023 році; нарощування обсягів використання імпортованих матеріалів у розвиненій промисловості оцінюється як негативне явище для всієї економіки країни. В таких умовах вітчизняний ринок

будматеріалів потребує системної підтримки з боку держави, зокрема, у вирішенні таких проблем [29; 30]:

- перерозподіл фінансових ресурсів на підтримку та стимулювання попиту на будівельні матеріали вітчизняного виробництва, в тому числі за рахунок державних закупівель; відповідно до міжнародного права та статті 21 Домовленості про правила та процедури вирішення спорів (Додаток 2 Угоди про заснування Світової організації торгівлі) [1] Україна, перебуваючи в надзвичайних умовах, може тимчасово припинити свої зобов'язання, взяті при вступі до СОТ;

- забезпечення кваліфікованими кадрами;
- забезпечення автономного енергопостачання; в тому числі, перехід на альтернативні джерела енергії, такі, як сонячні електростанції;
- підвищення доступності кредитних ресурсів;
- активізація органів місцевої влади щодо залучення інвесторів, донорів з відбудови та розвитку територій;
- гармонізація нормативної бази;
- зниження податкового навантаження;
- розробка механізму компенсації втрат, пов'язаних із руйнуванням, пошкодженням нерухомості громадянам, які вони зазнали під час війни;
- залучення інвесторів;
- розвиток та запровадження нових технологій;
- вихід на нові Європейські ринки.

Сфера виробництва будівельних матеріалів напряму залежить від будівельної галузі країни. Тому її подальший розвиток пов'язується з обсягами нового будівництва, відновленням пошкоджених і добудовою об'єктів, що мали високий ступінь готовності.

Отже, сучасні макроекономічні умови, масштабні руйнування інфраструктури та глибокі структурні зміни внаслідок війни формують надзвичайно нестабільне зовнішнє середовище, у якому підприємства з виробництва будівельних матеріалів змушені працювати та ухвалювати управлінські рішення. Коливання попиту, логістичні обмеження, зростання

собівартості ресурсів, ризики переривання виробничих процесів і посилення конкуренції з боку імпорту значно ускладнюють традиційні механізми планування. У таких умовах система бюджетування стає ключовим елементом адаптації до воєнної невизначеності, забезпечуючи координацію дій, оперативне коригування фінансових планів і здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

2.2 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів»

Виробничі потужності Публічного акціонерного товариства «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» розташовані у місті Запоріжжя. Комбінат функціонує з 1949 року; у формі відкритого акціонерного товариства – з 14.03.1995 р., а з 15.04.2011 р. – змінено тип Товариства на публічне (Комбінат, Товариство – далі по тексту). Засновником Товариства є Держава в особі Регіонального відділення ФДМУ в Запорізькій області.

Основні види діяльності Товариства [26]:

23.32 — Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини;

23.52 — Виробництво вапна та гіпсових сумішей;

46.73 — Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;

46.90 — Неспеціалізована оптова торгівля;

47.99 — Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами;

49.41 — Вантажний автомобільний транспорт.

З часів заснування виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів з випаленої глини було основним видом діяльності Комбінату; він займав особливе місце серед промислових підприємств Запорізької області, забезпечуючи Запорізький регіон силікатною цеглою для потреб цивільного та промислового будівництва. Однак з 90-х років ХХ ст., з падінням обсягів

нового будівництва, а пізніше – у зв'язку із виключенням силікатної цегли з числа пріоритетних сучасних будівельних матеріалів, Комбінат переорієнтував своє виробництво на вапно комове обпалене, яке раніше вироблялося як напівфабрикат для виготовлення цегли. На сучасному етапі це основна продукція, що реалізується металургійним підприємствам для використання в процесі флюсування. Тобто діяльність Товариства пов'язана як з будівельними підприємствами, так і з металургійними.

В складі організаційної структури Товариства – виробничі підрозділи та відділи. До основних належать наступні (рис. 2.1):

- дільниця з виготовлення вапна, з розташованими на ній шахтними печами обпалення каменя вапнякового;
- дільниця з дроблення каменя вапнякового;
- дільниця перевантаження та сортування сировини та продукції;
- цех з виробництва силікатної цегли;
- котельня з виробництва пари;
- дільниця вантажного автотранспорту;
- механічна майстерня;
- склади сировини, матеріалів, продукції;
- адміністративні відділи та служби заводууправління.

В умовах жорсткої конкуренції, переорієнтації виробництва підприємство змушене було скорочувати масштаби своєї діяльності, що спричиняло скорочення персоналу. Якщо у 2014 році на Комбінаті працювало 26 осіб, то у 2021 році чисельність персоналу було скорочено до 12 осіб, з початком повномасштабного вторгнення відбулося ще більше скорочення - до 6 осіб[26].

До війни обсяги виробництва становили 1,3 тис. тонн, однак в теперішній час вони значно зменшені. Продукція, що виробляється, характеризується високою матеріало- та енергоємністю.

Виробництво має виражений сезонний характер, оскільки в першому та четвертому кварталах року виробництво цегли зменшується або припиняється, що обумовлене сезонністю будівельних компаній.

Основний ринок збуту продукції Комбінату – це вітчизняний ринок, обмежений Запорізькою областю. Основні корпоративні клієнти – ПАТ “Дніпроспецсталь”, ВАТ “Запоріжсталь”, ТОВ “ЗТМК”, ТОВ БК “Логіка”, ПАТ “Запоріжабразив”.



Рис. 2.1 Основні виробничі підрозділи ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів»*

*розроблено автором

Товариство має стабільних постачальників сировини. Після 2014 року, до якого основним постачальником вапнякового каменю був ТОВ “КримБуд”, було здійснено переорієнтацію на таких постачальників, як “Група ГДП”, - крупний постачальник вапняку, на якого припадає до 29% всього ринку; Тернопільський кар’єр, “Інвестпромтехсервіс” та “УкрпромБуд”.

Пісок річковий, який є сировиною для виробництва цегли силікатної, поступає від Філії “Запорізький річковий порт” АСК Укррічфлот. Дане підприємство також виконує для Товариства завантажувальні та розвантажувальні роботи з отримання сировини та відправки продукції залізничним транспортом. Постачальники природного газу - ТОВ “ВЕСТА”,

ПАТ «Запоріжгаз». Електричною енергією Комбінат забезпечується ВАТ «Запоріжжяобленерго».

Для даного типу виробництва критично важливим є доступність до постачальників сировини, аби мати змогу гнучко реагувати на запити споживачів.

Слабкою стороною підприємства є застаріле обладнання, яке повільно оновлюється. Первісна вартість основних засобів станом на кінець 2023 року становила 133,0тис.грн., знос при цьому становив 65,8тис.грн. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» за 2021-2024 роки, тис.грн.*

№ п/п	Показник	2021	2022	2023	2024	Приріст 2024 до 2022рр., %
1	Кількість працівників, осіб	12	9	6	6	-33,3
2	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	2679,0	3152,7	1464,2	2571,7	-18,4
3	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	2002,0	2368,0	2098,4	1233,8	-47,9
4	Чистий прибуток (прибуток/збиток), тис.грн.	8,0	13,6	34,6	27,5	102,2
5	Дебіторська заборгованість, тис.грн..	714,2	677,0	521,4	718,3	6,1
6	Кредиторська заборгованість, тис.грн.	1221,6	1133,6	974,6	1320,5	16,5
7	Основні засоби, первісна вартість, тис.грн.	49,1	8,7	62,6	133,0	1428,7
8	Знос ОЗ, тис.грн.	49,1	8,7	62,6	65,8	656,3

*складено автором за даними [26]

До складу основних засобів Товариства входять:

- шахтні вапняні печі продуктивністю 120 т/доб. (двіодиниці);
- автоклави для пропарювання силікатної цегли; місткість кожної одиниці обладнання - 13950 шт.ум. цегли (9 одиниць);
- преса та автомат-укладник продуктивністю 18560 шт.ум. цегли на добу кожний (5 одиниць).

Підприємство постійно відчуває недостатність робочого капіталу для покриття поточних потреб; існує потреба збільшення власного капіталу, що

може бути зроблене шляхом збільшення статутного капіталу, зменшення циклу обіговості дебіторської заборгованості, забезпечення прибуткової діяльності. Адже обсяг чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, за 2024 рік становив 27,5 тис. грн., що вище рівня 2022 року на 102,2%, тобто більше, ніж в два рази (див. табл. 2.2).

Як позитивний момент можна відмітити те, що темпи приросту чистого прибутку перевищують темпи приросту доходів. Адже, як видно з таблиці, чистий дохід від реалізації виготовленої продукції за 2024 рік зменшився у порівнянні з 2022 роком на 18,4%. В той час, як темпи приросту собівартості склали -47,9%. Тобто підприємству вдалося оптимізувати витрати з метою забезпечити свою платоспроможність.

Розглянемо також деякі фінансові коефіцієнти.

1. Коефіцієнт рентабельності чистого прибутку (К1):

$$K1 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \times 100; (2.1)$$

$$K1_{2024} = \frac{34,6}{2571,7} = 1,3;$$

$$K1_{2023} = \frac{27,5}{1464,2} = 1,9;$$

$$K1_{2022} = \frac{13,6}{3152,7} = 0,04;$$

2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (К2):

$$K2 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал (ряд. 1495 Ф. 1)}} \times 100; (2.2)$$

$$K1_{2024} = \frac{34,6}{257,0} = 13,5;$$

$$K1_{2023} = \frac{27,5}{222,4} = 12,3;$$

$$K2_{2022} = \frac{13,6}{194,9} = 7,0;$$

3. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (коефіцієнт покриття) (К3):

$$K3 = \frac{\text{Оборотні активи та запаси (ряд. 1195 Ф. 1)}}{\text{Поточні зобов'язання (ряд. 1695 Ф. 1)}}; (2.3)$$

$$K3_{2024} = \frac{1556,7}{1366,9} = 1,14;$$

$$K3_{2023} = \frac{1197,0}{974,6} = 1,23;$$

$$K3_{2022} = \frac{1328,5}{1133,6} = 1,17;$$

3. Коефіцієнт швидкої ліквідності (К4):

$$K4 = \frac{\text{Оборотні активи – запаси (ряд. 1195 – ряд. 1100 Ф. 1)}}{\text{Поточні зобов'язання (ряд. 1695 Ф. 1)}}; (2.4)$$

$$K4_{2024} = \frac{1556,7 - 70,2}{1366,9} = 1,09;$$

$$K4_{2023} = \frac{1197,0 - 57,3}{974,6} = 1,17;$$

$$K4_{2022} = \frac{1328,5 - 123,9}{1133,6} = 1,06;$$

4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К5):

$$K5 = \frac{\text{Поточні фін. інвестиції + Гроші та їх екв. (ряд. 1160 + ряд. 1165 Ф. 1)}}{\text{Поточні зобов'язання (ряд. 1695 Ф. 1)}}; (2.5)$$

$$K5_{2024} = \frac{0 + 739,7}{1366,9} = 0,54;$$

$$K5_{2023} = \frac{0 + 602,0}{974,6} = 0,62;$$

$$K5_{2022} = \frac{0 + 516,3}{1133,6} = 0,46;$$

Коефіцієнти рентабельності чистого прибутку ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» характеризуються невисокими значеннями – 0,04% у 2022 р. та 1,3% - у 2024 р., що пов'язано з високою собівартістю випуску продукції та падінням обсягів її реалізації.

Значення коефіцієнту рентабельності власного капіталу, що відображає прибуток на вкладені кошти, є дещо вищими за досліджуваний період та змінювалися від 7,0% - у 2022 р. до 13,4% - у 2024 р., коли відбувся приріст і чистого прибутку і власного капіталу – на 102,2% та 31,8% відповідно.

При нормативних значеннях коефіцієнту поточної ліквідності 1-2 досліджуване підприємство має задовільне значення цього показника – 1,14 на кінець 2024 року, хоча спостерігається певна тенденція до його пониження – з 1,23 – у 2022 році. Розраховані фактичні значення даного показника свідчать, що Товариства здатне погашати свої поточні (короткострокові, до 1 року) зобов'язання тільки за рахунок поточних (оборотних) активів [27].

Коефіцієнт швидкої ліквідності, як індикатор можливості погасити поточні зобов'язання у критичних ситуаціях, за нормативних значень 0,6-1 (але не більше 2), фактично на кінець 2024 р. становив 1,09 та у порівнянні з 2022 р. також дещо зменшився.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності становив на кінець 2024 р. 0,54 при нормативних значеннях 0,2-0,6, тобто Товариство покриває свої короткострокові боргові зобов'язання наявними і короткостроковими фінансовими вкладеннями.

2.3 Аналіз організаційних механізмів ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» в контексті формування системи бюджетування

Організаційні механізми промислового підприємства формують інституційну основу, на якій вибудовується система бюджетування, визначаючи розподіл управлінських повноважень, канали комунікації, порядок ухвалення рішень і механізми контролю. Саме структура управління визначає, які підрозділи відповідальні за планування, агрегування бюджетної інформації, затвердження бюджетів і контроль їх виконання. Тому аналіз органів корпоративного управління та внутрішніх координаційних

механізмів є ключовим етапом обґрунтування організаційних засад бюджетування.

Система управління ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» визначається його організаційно-правовою формою, зафіксована у Статуті та включає такі органи управління: загальні збори акціонерів, наглядова рада, правління, ревізійна комісія (рис. 2.2).

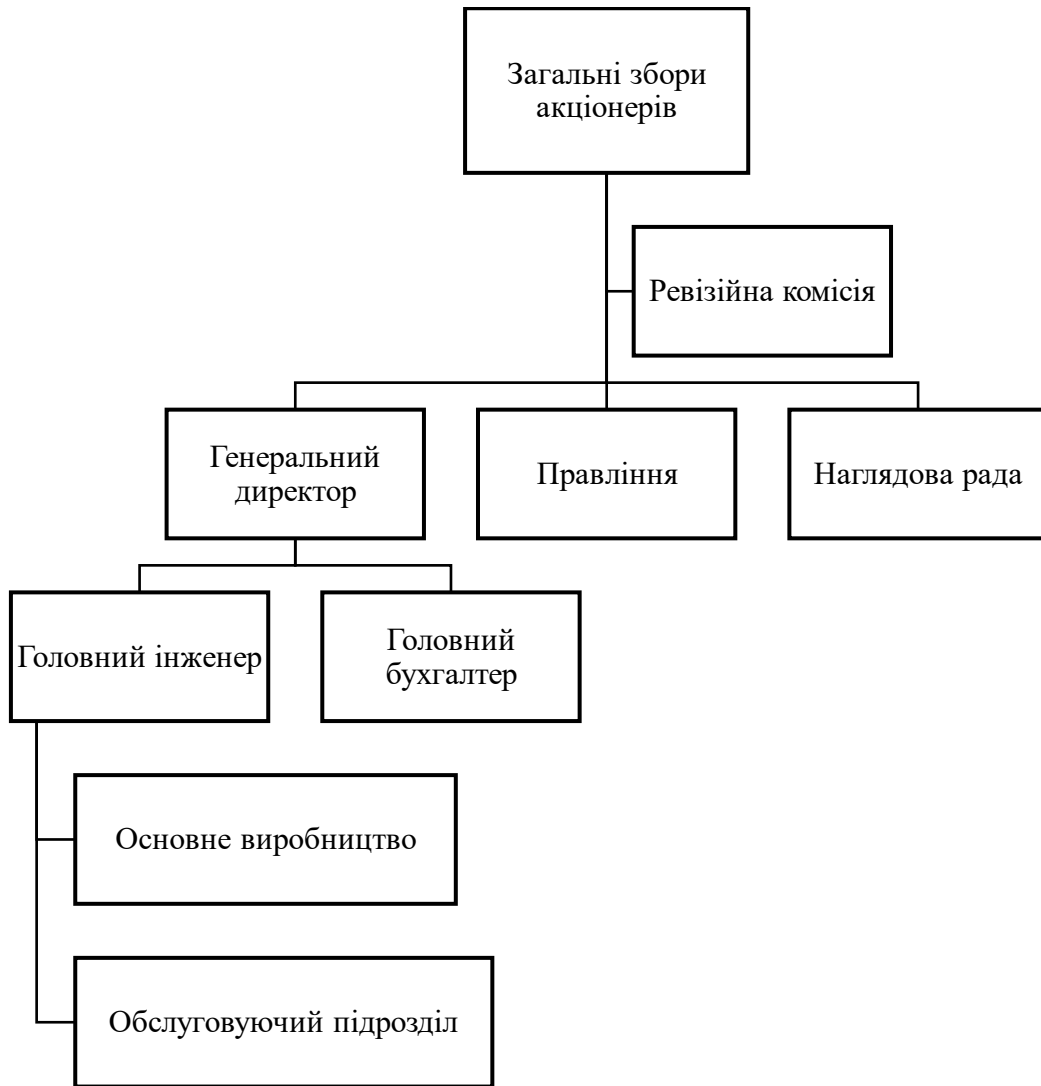


Рис. 2.2 Організаційна структура ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів»*

*розроблено автором за даними [26]

Наглядова рада Товариства складається з 3 осіб, з яких 1 – є працівником Товариства. В складі Наглядової ради немає спеціально створених комітетів, таких, як стратегічного планування, аудиторський, з

питань призначень і винагород, інвестиційний або інших. Члени Наглядової ради не отримують винагороду за виконання своїх обов'язків.

До складу ревізійної комісії входить також 3 особи.

У таблиці 2.3 наведено інформацію про питання, що входять до компетенції органів управління Товариства.

Таблиця 2.3

**Інформація про розподіл повноважень органів управління ПАТ
«Запорізький комбінат будівельних матеріалів»***

Повноваження	Органи управління			
	Загальні збори акціонерів	Наглядова рада	Виконавчий орган (генеральний директор)	Не визначено приналежність
Визначення основних напрямів діяльності, стратегічні питання	+			
Затвердження планів діяльності (бізнес-планів)		+		
Затвердження річного фінансового звіту	+			
Обрання та припинення повноважень голови та членів виконавчого органу		+		
Обрання та припинення повноважень голови та членів наглядової ради	+	+		
Обрання та припинення повноважень голови та членів ревізійної комісії	+			
Визначення розміру винагороди для голови та членів виконавчого органу		+		
Визначення розміру винагороди для голови та членів наглядової ради	+			
Прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності членів правління				+
Прийняття рішення про додатковий випуск акцій	+			
Прийняття рішення про викуп, реалізацію та розміщення власних акцій	+	+		
Затвердження зовнішнього		+		

аудитора				
Затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів				+

*складено автором за даними [26]

З таблиці видно, що є певні питання, які потребують перегляду щодо призначення органу управління, відповідального за їх вирішення; такі, як притягнення до майнової відповідальності членів правління або затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів.

Організаційна структура ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів», яке поєднує в собі характеристика акціонерного товариства та підприємства малого бізнесу, на даному етапі функціонування в умовах військового часу, скорочення обсягів виробництва та необхідності оптимізувати витрати господарської діяльності, може бути охарактеризована як проста лінійна з переважанням стандартизації процесів як основного механізму координації (за Г.Мінцбергом), що дозволяє забезпечувати передбачуваність повторюваних результатів праці та спрощує координацію між різними підрозділами організації.

Більш докладно досліджено координаційні механізми ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» з точки зору складу 3- та 4- елементів координаційних механізмів.

Аналіз структури системи управління ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» показав, що в досліджуваному підприємстві має місце трьохелементний тип координаційних механізмів як з позиції функції управління, так і з точки зору його структури (рис. 2.3, 2.4).

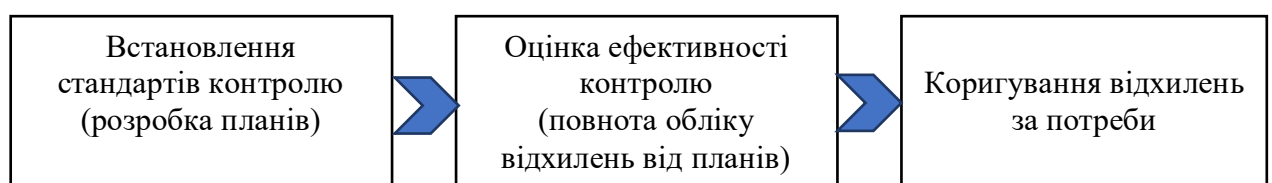


Рис. 2.3 Складові трьохелементного типу координаційних механізмів в ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів»*

*складено автором за [20, с. 49]

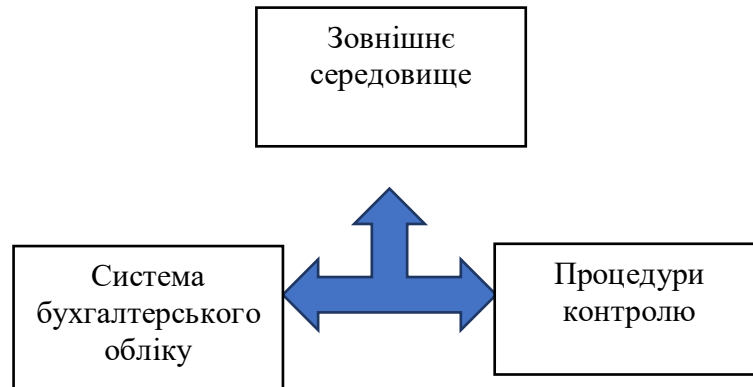


Рис. 2.4 Складові трьохелементного типу координаційних механізмів в ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» при розгляді координаційного механізму з точки зору його структури*

*складено автором за [20, с. 49]

Основною складовою трьохелементного типу координаційного механізму є процедури контролю, які аналізуються з точки зору забезпечуваних функцій та їхньої структури.

1. Визначення контролю з позиції функції управління. Відповідно до цього бачення контроль зводиться до процедур, зображених на рис. 2.2.

В науковій літературі більшість науковців підтримують саме цю точку зору, незважаючи на деякі відмінності в трактуванні елементів контролю цього типу. Так, Дж. Робінсон виділяв такі три елементи: прогнозування результатів, фіксація результату, виявлення відхилень [33]. В. Ньюман наголошував на трьох ключових елементах процесу: встановлення стандартів

контролю у відповідності до стратегії, оцінка та звітність за результатами роботи, проведення заходів з коригування.

У таблиці 2.4 представлено підсистеми управлінського контролю Товариства, виділені за ресурсним підходом.

Таблиця 2.4

Підсистеми управлінського контролю в ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» за ресурсним підходом*

Види контролю за етапами виробничо-господарської діяльності	Ресурси				
	трудові	матеріальні	фінансові	інформаційні	природні
Попередній	СК ₁₁	СК ₁₂	СК ₁₃	СК ₁₄	СК ₁₅
Поточний	СК ₂₁	СК ₂₂	СК ₂₃	СК ₂₄	СК ₂₅
Заклучний	СК ₃₁	СК ₃₂	СК ₃₃	СК ₃₄	СК ₃₅

* розроблено автором на основі [19]

В табл. 2.3 кольором виділено ті підсистеми контролю, на яких у ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» зроблено акцент в управлінській діяльності.

Кожна з виділених підсистем контролю має свої внутрішні особливості залежно від етапу здійснення виробничо-господарської діяльності (попередній, поточний, заключний). Тому фактично ми отримуємо 15 варіантів можливих підсистем контролю діяльності досліджуваного підприємства (СК_{ij}), де і – вид контролю, j – контрольований ресурс.

2. Розгляд контролю з точки зору його структури. Відповідно, можуть бути виділені такі елементи: зовнішнє середовище, система бухгалтерського обліку та процедури контролю.

На думку вчених, допомогти структурним підрозділам в досягненні цілей підприємства може чотирьохелементний тип координаційного механізму, в рамках якого виділяються та враховуються такі ключові елементи, які якнайкраще сприятимуть досягненню визначених цілей (рис. 2.3).

В ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» не набула розвитку практика документування та реєстрації всіх господарських операцій в межах розроблених короткострокових планів. Пов'язані змінні та їх взаємозалежності, які були встановлені в ході дослідження, представлені на рис. 2.5.

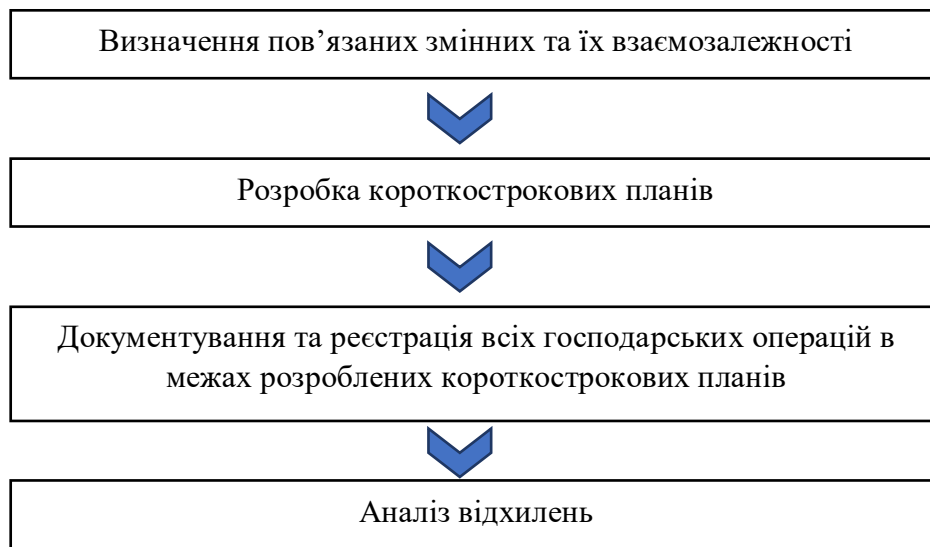


Рис. 2.5 Складові чотирьохелементного типу координаційного механізму ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» (за Лоранжем і Мортонем) [25]

Найбільш складним є п'ятиелементний тип координаційного механізму за Гутенбергом [25], що містить такі складові, як: стандарти, інформаційне забезпечення, оцінка відхилень, коригування відхилень, комунікаційні

зв'язки. При цьому необхідним є використання обов'язкових процедур, представлених на рис. 2.6.

Детальне вивчення даної моделі координаційного механізму викриває основний недолік існуючої системи управлінської координації бюджетного процесу в ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» - відсутність інформаційної системи, що відбиває в повному обсязі господарську діяльність Товариства та недосконалі комунікаційні зв'язки.

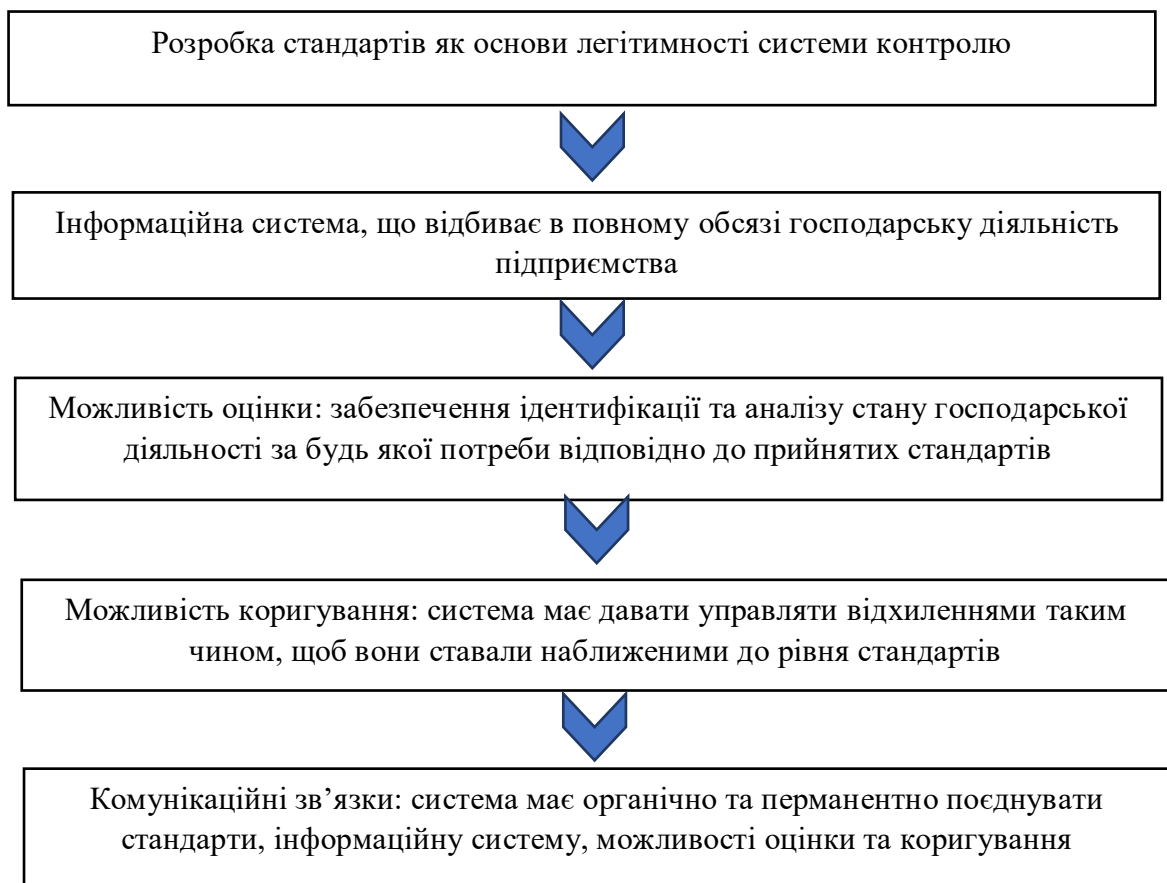


Рис. 2.6 П'ятиелементний тип координаційного механізму [21; 25]

Слід зазначити що і в загальновідомій моделі COSO (Комітету організацій-спонсорів Комісії Тредвея)[34] також виділяється п'ять

елементів, що забезпечує ефективну основу для опису та аналізу системи внутрішнього контролю відповідно до вимог фінансового регламенту.

Ці п'ять компонентів включають в себе контрольне середовище, оцінку ризиків, засоби контролю, інформацію та комунікації (рис. 2.7).

При визначенні напрямків удосконалення координаційних механізмів в ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» необхідно враховувати, що у типах систем, спільність з якими виявлено для досліджуваного підприємства, не беруться до уваги зв'язки між вимірюванням, оцінкою та корегуванням в ході використання процедур контролю (див. рис. 2.2, 2.3).



Рис. 2.7 Елементи контролю та координації в п'ятиелементній системі COSO [34]

Вони представлені на рис. 2.4 та 2.5, де також відображена важлива роль комунікаційних зв'язків. На схемах координаційних механізмів, зображених на рис. 2.6 та 2.7, виокремлюється елемент контрольного середовища, а на схемах, представлених на рис. 2.3 та 2.5 вони відсутні. Слід зазначити, що тільки в системі представлений на рисунку 2.7 виділяється в окрему складову елемент моніторингу та ризику.

Проведене дослідження елементів координаційних механізмів ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» дозволяє виділити притаманні їм елементи: контроль зовнішнього середовища, контрольні змінні, стандарти контролю, інформаційні звіти, контроль оцінки, контроль корегування, оцінка ефективності, механізм стимулювання, комунікаційні зв'язки, моніторинг.

Висновки до розділу 2

У сучасних умовах воєнних та макроекономічних зрушень промислові підприємства України, зокрема у сфері виробництва будівельних матеріалів, функціонують у середовищі високої нестабільності та ресурсних обмежень. Будівельно-індустріальний комплекс є важливою складовою інвестиційної активності держави, проте його розвиток стримується технічним відставанням підприємств, нестачею кваліфікованих кадрів, високою енергоємністю виробництва, складнощами доступу до фінансування та недостатньою державною підтримкою. У таких умовах особливого значення набуває побудова ефективної системи бюджетування як інструменту адаптивного управління, що дозволяє зменшувати ризики, забезпечувати оптимальний розподіл ресурсів і підтримувати фінансову стійкість підприємства.

Аналіз засад створення системи бюджетування на промисловому підприємстві здійснено на прикладі ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів», розташованого у місті Запоріжжя.

Результати аналізу основних показників діяльності підприємства показали, що підприємство постійно відчуває недостатність робочого капіталу для покриття поточних потреб; існує потреба збільшення власного капіталу, що може бути зроблене шляхом збільшення статутного капіталу, зменшення циклу обіговості дебіторської заборгованості, забезпечення прибуткової діяльності.

Проведено аналіз показників рентабельності та ліквідності. Так, коефіцієнти рентабельності чистого прибутку характеризуються невисокими значеннями – на рівні 0,04% - 1,3%, що пов'язано з високою собівартістю випуску продукції та падінням обсягів її реалізації. Рентабельність власного капіталує дещо вищою за досліджуваний період та змінювалися від 7,0% до 13,4%.

При нормативних значеннях коефіцієнту поточної ліквідності 1-2 досліджуване підприємство має задовільне значення цього показника – 1,14

на кінець 2024 року, хоча спостерігається певна тенденція до його пониження – з 1,23 – у 2023 році. Товариства здатне погашати свої поточні (короткострокові, до 1 року) зобов'язання тільки за рахунок поточних (оборотних) активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності, як індикатор можливості погасити поточні зобов'язання у критичних ситуаціях, за нормативних значень 0,6-1 (але не більше 2), фактично на кінець 2024 р. становив 1,09 та у порівнянні з 2023 р. також дещо зменшився. Коефіцієнт абсолютної ліквідності становив на кінець 2024 р. 0,54 при нормативних значеннях 0,2-0,6, тобто Товариство покриває свої короткострокові боргові зобов'язання наявними і короткостроковими фінансовими вкладеннями.

Організаційні механізми промислового підприємства формують інституційну основу, на якій вибудовується система бюджетування, визначаючи розподіл управлінських повноважень, канали комунікації, порядок ухвалення рішень і механізми контролю. Саме структура управління визначає, які підрозділи відповідальні за планування, агрегування бюджетної інформації, затвердження бюджетів і контроль їх виконання. Тому аналіз органів корпоративного управління та внутрішніх координаційних механізмів є ключовим етапом обґрунтування організаційних засад бюджетування.

Система управління досліджуваного підприємства включає загальні збори акціонерів, наглядову раду, виконавчий орган і ревізійну комісію. Повноваження цих органів визначаються Статутом і формують вертикаль управління, в межах якої ухвалюються стратегічні рішення, контролюються фінансові результати та здійснюється моніторинг господарської діяльності. Аналіз розподілу повноважень засвідчив, що окремі важливі питання (зокрема, затвердження договорів із конфліктом інтересів, притягнення керівників до відповідальності) не мають чіткого закріплення за певним органом, що ускладнює формування формалізованих процедур бюджетного контролю.

Організаційна структура підприємства може бути охарактеризована як відносно проста лінійна, зі значною стандартизацією процесів, що відповідає

типовій конфігурації малих і середніх промислових підприємств у період ресурсних обмежень. Така структура забезпечує передбачуваність операційних процесів, але обмежує гнучкість і ускладнює впровадження інтегрованих систем бюджетування, які потребують горизонтальної взаємодії між функціональними підрозділами (виробництвом, збутом, фінансами, логістикою).

У межах аналізу координаційних механізмів встановлено, що підприємство фактично функціонує за моделлю трьохелементного координаційного механізму, де ключовою складовою є система контролю. Контроль розглядається як сукупність процедур прогнозування, фіксації результатів та аналізу відхилень, що визначає основу для формування бюджетного контролю. Водночас ресурсний аналіз підсистем контролю дозволив виявити, що найбільша увага приділяється лише окремим ресурсним потокам, тоді як інші (наприклад, інформаційні ресурси) залишаються недостатньо формалізованими, що знижує точність бюджетних розрахунків.

Розгляд контролю з позиції його структури показав, що підприємству бракує повноцінної інформаційної системи, яка забезпечувала б реєстрацію операцій, їх аналітичну обробку, формування звітів та передачу інформації між підрозділами. Недосконалі комунікаційні зв'язки та відсутність цифрових інструментів обмежують можливості впровадження як операційного бюджетування, так і сучасних практик сценарного аналізу, план-факт контролю та управління відхиленнями.

Дослідження чотирьохелементного та п'ятиелементного координаційних механізмів засвідчило, що підприємство наразі не використовує структурні елементи, притаманні більш розвиненим системам управління - зокрема, розвинену систему комунікацій, стандарти контролю, формалізовані процедури оцінки відхилень, механізми коригування та стандартизований моніторинг ризиків. Особливо суттєвим недоліком є відсутність інтегрованої інформаційної системи, яка в сучасній методології бюджетування (COSO, ERP, S&OP, MRP II, APS) вважається основою

планування і контролю.

Модель COSO, що використовує п'ять компонентів внутрішнього контролю (контрольне середовище, оцінка ризиків, контрольні процедури, інформація і комунікації, моніторинг), демонструє, яких елементів не вистачає для формування повноцінної системи бюджетування. У досліджуваному підприємстві контрольне середовище є частково сформованим, але відсутні системи моніторингу, стандартизовані процедури контролю ризиків і достатній рівень комунікаційної взаємодії.

Узагальнення проведеного аналізу дозволяє визначити основні організаційні бар'єри для створення ефективної системи бюджетування:

- відсутність формалізованих процедур бюджетного планування та контролю;
- недосконалість координаційних механізмів (низький рівень горизонтальної взаємодії);
- недостатній розвиток інформаційно-аналітичної інфраструктури;
- обмеженість функцій контролю та відсутність їх інтеграції з процесами планування;
- нечіткий розподіл управлінських повноважень за окремими рішеннями.

Саме ці висновки визначають напрямки удосконалення організаційних засад бюджетування, які будуть розроблені у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАСАД СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Розробка карти підсистеми бюджетної координації ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів»

З огляду на результати аналізу організаційних і координаційних механізмів підприємства, виникає потреба у формалізації саме тих управлінських процедур, що забезпечують планування, узгодження, виконання й контроль бюджетів.

З цією метою для ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» пропонується розробити карту системи бюджетної координації – організаційно-розпорядчий документ, який фіксує склад основних елементів бюджетного процесу (об'єкти, суб'єкти, форми, стандарти, методи), а також їх взаємозв'язки.

Структурна карта підсистеми бюджетування описує, які саме бюджети та показники є предметом координації, які підрозділи відповідають за їх формування й виконання, які форми бюджетного контролю застосовуються та які стандартні значення (нормативи, еталонні показники) використовуються як база для план-факт аналізу. Функціональна карта, у свою чергу, деталізує послідовність дій на етапах бюджетного циклу – від встановлення цільових показників до ухвалення коригувальних рішень за результатами аналізу відхилень. Карта системи управлінської координації бюджетного процесу – це організаційно-розпорядчий документ підприємства, що містить опис основних елементів системи управлінського координації та окремих її підсистем.

Така карта складається із:

- структурних карт підсистем координації;

- функціональних карт підсистем координації.

До структурної карти підсистеми належить опис основних умовно-статичних елементів підсистеми управлінської координації бюджетного процесу (об'єкт, предмет, суб'єкт) та умовнодинамічних елементів (форми та методи контролювання).

Одержана інформація дозволяє сформувавши загальні вимоги до структурної карти підсистеми управлінської координації бюджетного процесу, яку доцільно представити у формі табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Зразок структурної карти підсистеми управлінської координації
бюджетного процесу підприємства [21]**

Структурна карта підсистеми управлінської координації бюджетного процесу підприємства Види координації на етапах виробничо-господарської діяльності	Показники координації				
	Предмет координації	Суб'єкти координації	Форми координації	Стандарти і норми	Методи й прийоми координації

Функціональна карта системи управлінської координації – це сукупність прикладних рекомендацій щодо вирішення завдання з контролювання конкретного об'єкта чи групи однорідних об'єктів координації. Саме тому цю карту доцільно представляти у формі деталізованої моделі процесу контролювання, яка призначена для формалізації таких завдань.

Функціональна карта підсистеми управлінської координації бюджетного процесу повинна складатися на основі деталізації процесу контролювання окремого об'єкта. Узагальнений варіант її побудови для підприємств – виробників будівельних матеріалів представлено на рис. 3.1.

Коментуючи рис. 3.1, слід зазначити, що аналіз різноманітних підходів до визначення етапів контролювання, показав доцільність визначення таких

узагальнених етапів координації: попередній етап, основний етап, завершальний етап.

Згідно з базовою моделлю (див. рис. 3.1), попередній етап бюджетної координації передбачає такі основні кроки:

1. Встановлення цільових показників ($C = \{c_1, c_2, \dots, c_n\}$). Зокрема, це здійснюється в процесі формулювання стратегічних і тактичних орієнтирів. Залежно від об'єкта та предмета контролю ці показники будуть відрізнятися. Цільові показники – це набір показників, за якими можна надати об'єктивну оцінку об'єкту контролю. Це можуть бути як показники у грошовому, так і в натуральному вираженні.

Для підприємства з виробництва будівельних матеріалів це можуть бути, наприклад, такі показники [6]:

- нормативна потужність, тис.грн. та коефіцієнт завантаження потужностей підприємства;
- рівень ефективності технології;
- коефіцієнт енергетичної ефективності;
- рівень ефективності технології за результатами енергетичної оцінки;
- рівень втрат теплової енергії в навколишнє середовище, ТДж.

2. Визначення стандартів і норм ($S = \{s_1, s_2, \dots, s_m\}$), яким мають відповідати цільові показники. Опис стандартів та норм може містити різноманітний набір даних, залежно від цільових показників: еталонні значення, норми згідно з міжнародними, національними чи галузевими стандартами. Також при встановленні стандартів можуть використовуватися посилання на законодавчі обмеження та відповідні рекомендації міжнародних організацій, асоціацій. Наприклад, це можуть бути стандарти згаданого у другому розділі даної роботи Комітету організацій-спонсорів Комісії Тредвея. Кожному цільовому показнику c_n встановлюються відповідні значення s_m ; одному цільовому показнику може відповідати більше, ніж як 1 показник s_m .

3. Забезпечення узгодженості цільових показників та стандартів (норм) передбачає порівняння значень c_n з відповідними встановленими значеннями

с_т. Коли цільові показники відповідають встановленим стандартним значенням, то є сенс переходити до наступного етапу.

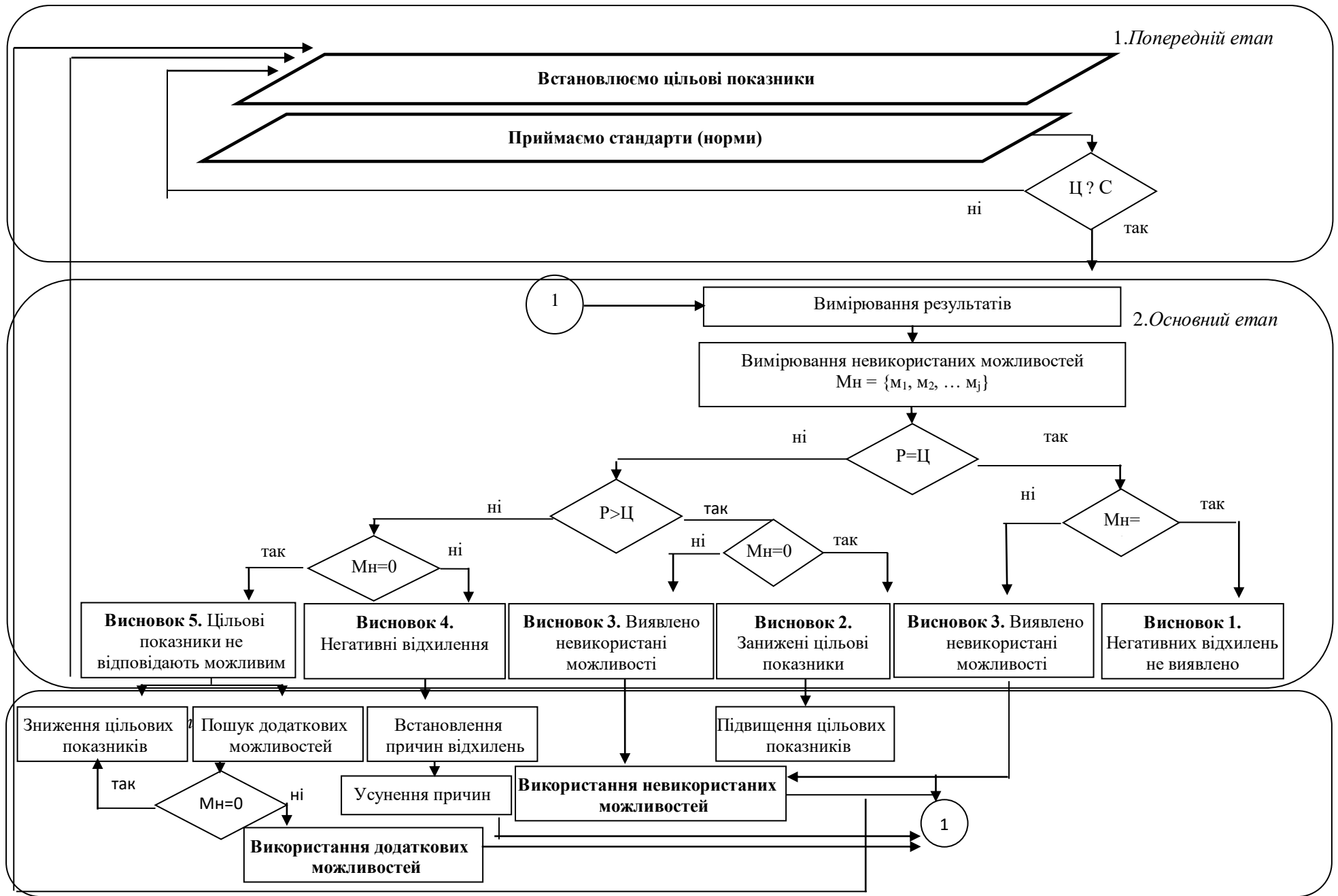


Рис. 3.1 Узагальнений алгоритм функціональної карти підсистеми бюджетної координації ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів»

У випадку невідповідності необхідно повернутися до першого етапу та змінити значення цільових показників, забезпечивши відповідність зазначеній вище умові.

Наступний етап - основний. На ньому визначається стратегічна спрямованість процесу координації. Базовий алгоритм процесу координації (див. рис. 3.1) передбачає на цьому етапі такі основні дії:

1. Вимірювання фактичних результатів ($P = \{p_1, p_2, \dots, p_n\}$), перевірка їх на відповідність встановленим цільовим показникам Π_n .

2. Виявлення невикористаних можливостей ($M_n = \{m_1, m_2, \dots, m_j\}$). Суть цього кроку значною мірою залежатиме від конкретного об'єкта контролю.

Наприклад, якщо здійснюється контролювання матеріальних ресурсів, то на цьому етапі оцінюється невикористаний залишок по кожній групі матеріальних ресурсів. Кількість показників m_j не залежить від попередніх етапів процесу.

3. Порівняння фактичних результатів із значеннями цільових показників; при цьому враховуються невикористані можливості, за допомогою операторів умови $P = \Pi$, $P > \Pi$, $M_n = 0$. Умова $P = \Pi$ визначає відповідність одержаних результатів встановленим цільовим показникам. Якщо так, то на наступному кроці треба переходити до умови $M_n = 0$, яка дозволяє з'ясувати, наскільки повно використані можливості (якщо $M_n = 0$ – можливості використані повністю, якщо ні – то це означає, що є невикористані можливості). Коли результати не відповідають цільовим показникам, тоді застосовується умова $P > \Pi$, щоб перевірити, чи результати вищі за цілі чи нижчі. Далі необхідно, як і в попередньому випадку, визначити, наскільки використані можливості.

4. Виконання зазначених вище операторів умов на цьому етапі може означати одну з шести різних передумов висновків (рис. 3.2):

Передумова 1. Результат відповідає цілям, можливості використані повністю.

Передумова 2. Результат відповідає цілям, можливості використані неповністю.

		РЕЗУЛЬТАТИ		
		<i>Відповідають цілям</i>	<i>Перевищують цілі</i>	<i>Не відповідають цілям</i>
МОЖЛИВОСТІ	<i>Використані</i>	1 Найсприятливіший	3 Сприятливий	5 Нейтральний
	<i>Невикористані</i>	2 Нейтральний	4 Нейтральний	6 Негативний

Рис. 3.2 Матриця результатів виконання бюджетів відповідно визначеного алгоритму*

*складено автором

Передумова 3. Результат вищий за цілі, можливості використані повністю.

Передумова 4. Результат вищий за цілі, можливості не використані повністю.

Передумова 5. Результат не відповідає цілям, можливості використані повністю.

Передумова 6. Результат не відповідає цілям, можливості не використані повністю.

Визначені передумови дають підстави для висновків щодо результатів координації та потреби у подальших коригувальних діях. В рамках розглянутої моделі можливі такі висновки:

- висновок 1 (найсприятливіший для підприємства, позитивно оцінює об'єкт контролю, не вимагає коригуючих дій): відсутні негативні відхилення. Такий висновок робиться за умов реалізації сценарію передумови 1;

- висновок 2 (сприятливий для підприємства) виникає на підставі передумови 3 та робиться у випадку досягнення результатів вищих за цільові показники при повному використанні ресурсів. Така ситуація є проявом певних недоліків планування та ілюструє можливість підвищення цільових показників за наявного обсягу використаних можливостей;

- висновок 3 (нейтральний щодо об'єкта контролю, вимагає коригуючих дій): з'ясовано наявність невикористаних можливостей. До такого висновку приводять передумови 2 та 4. Це означає, що можуть виникати ситуації, коли при отриманні, ніби, позитивних результатів (цілі досягнуто) підприємство не повністю використовує свої можливості;

- висновок 4 (негативний щодо об'єкта контролю, вимагає подальших коригуючих дій): виявлено негативні відхилення. Це може бути спричинено при одночасному невиконанні цілей і невикористанні всіх наявних можливостей. Це є сигналом про суттєві проблеми об'єкта координації та вимагає вивчення причин відхилень;

- висновок 5 (нейтральний щодо об'єкта контролю, відображає необ'єктивність цільових параметрів): цільові показники не відповідають можливостям підприємства. Йдеться про ті випадки, коли при повному використанні можливостей підприємство не може досягнути заданих показників.

5. Наступним кроком є формулювання висновку на основі цих передумов, що дозволить представити первинні результати основного етапу контролю в процесі бюджетування.

Отже, лише перший висновок є підставою вважати, що процес координації зусиль був успішний та завершений. При всіх інших висновках доцільно перейти до третього етапу у складі координуючого механізму,

спрямованого на контроль, – завершального. Він передбачає визначення потреби у коригувальних діях та їх реалізацію.

За висновків 2-5 необхідно виконати наступні дії:

а) висновок 2 – рекомендоване подальше підвищення цільових показників і повторне виконання попередніх етапів;

б) висновок 3 - рекомендоване прийняття рішення щодо використання невикористаних можливостей, після цього здійснюється повернення до етапу вимірювання результатів;

в) висновок 4 - рекомендовані дії щодо пошуку причин негативних відхилень, з'ясування їх, усунення та повторне вимірювання результатів;

г) висновок 5 - пошук додаткових можливостей для діяльності.

Якщо такі додаткові можливості знайдені, то необхідно організувати їх використання та знову повернутися до вимірювання результатів. Коли додаткові можливості щодо залучення ресурсів відсутні, необхідно знизити цільові показники та повторити виконання процесу.

Таким чином підкреслюється те, що бюджетна координація не вважається завершеною при порівнянні результатів з цільовими показниками та визначенні відхилень, а спрямовується також на переосмислення цільових показників, оцінювання необхідності залучення додаткових можливостей тощо.

Саме на виконання такої сутності процесу бюджетної координації спрямована побудова функціональних карт етапів бюджетного контролю.

Рішення про обов'язкове застосування методу формалізації системи контролю діяльності підприємства має прийматися системою управління підприємства, виходячи з принципу економічної доцільності.

Узагальнивши наведені пропозиції щодо формалізації функції бюджетної координації діяльності підприємства можна визначити наступне:

1) розвиток бюджетних механізмів підприємства передбачає створення відповідної структури та встановлення зв'язків між окремими елементами системи;

2) процес розвитку механізмів бюджетної координації підприємства передбачає послідовне виконання таких етапів: формулювання мети та завдань бюджетної координації; інформаційно-комунікативне забезпечення координаційного механізму; визначення основних елементів координаційного механізму (об'єкта, предмета, суб'єктів контролю; форм, методів, особливостей процесу координації); встановлення структурних зв'язків між елементами координаційного механізму; формалізація координаційного механізму та використання сформованої системи в процесі управління підприємством;

3) формалізація механізмів бюджетної координації – це складний етап формування координаційного механізму, що передбачає подання інформації про внутрішню структуру системи координації діяльності підприємства у встановленій формі. Для формалізації системи управлінської координації бюджетного процесу запропоновано використовувати карту системи управлінської координації бюджетного процесу (алгоритм), яка є організаційно-розпорядчим документом підприємства, що містить опис основних елементів системи управлінської координації бюджетного процесу діяльності підприємств та окремих її підсистем. Карта системи управлінської координації бюджетного процесу включає структурні й функціональні карти підсистем.

3.2 Розвиток цифрових організаційно-координаційних механізмів бюджетування в ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» в умовах невизначеності

Розвиток системи бюджетування на промисловому підприємстві в умовах високої невизначеності неможливий без удосконалення

організаційних та інформаційних механізмів координації фінансових рішень. Виходячи з результатів попереднього аналізу координаційних механізмів ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів», а також з урахуванням досліджень, присвячених впливу невизначеності на ефективність управління, доцільно зосередити увагу на цифрових інструментах, які підтримують саме бюджетний процес: планування, узгодження, виконання, контроль і коригування бюджетів [42].

У сучасних умовах традиційні «жорстко запрограмовані» засоби координації (регламенти, епізодичні планові наради, паперові форми звітності) виявляються недостатньо ефективними, оскільки не забезпечують ані необхідної швидкості реагування на зміни фінансових параметрів, ані прозорості руху бюджетної інформації між підрозділами. Натомість цифрові механізми координації дозволяють поєднати гнучкість взаємодії між учасниками бюджетного процесу (центрами відповідальності, фінансово-економічною службою, керівництвом) з формалізацією процедур план-факт аналізу, управління відхиленнями та моніторингу ключових фінансових показників.

У цьому контексті доцільно інтерпретувати концепцію «координації відносин» як механізм узгодження фінансових цілей та бюджетних рішень між функціональними підрозділами. Йдеться не лише про комунікацію між окремими працівниками, а про взаємодію між ролями та центрами відповідальності: виробництвом, збутом, постачанням, фінансами, бухгалтерією. Висока якість такої взаємодії – спільне розуміння фінансових цілей, своєчасний і точний обмін бюджетною інформацією, орієнтація на вирішення проблем – є критичною передумовою дієвої системи бюджетування.

Цифрова трансформація координаційних механізмів бюджетування передбачає запровадження єдиного інформаційного середовища для роботи з бюджетами, фінансовими показниками та управлінською звітністю.

Для ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» таким рішенням може бути створення корпоративного інтранету / корпоративного порталу, який поєднує функції внутрішньої соціальної мережі з інструментами фінансового та бюджетного управління. Така платформа має забезпечувати:

- ведення й узгодження бюджетів підрозділів (виробництва, збуту, постачання, адміністративних витрат);

- підтримку план-факт аналізу за ключовими статтями доходів і витрат;

- моніторинг показників ліквідності, оборотності, рентабельності у форматі панелі керівника (dashboard);

- збереження єдиної бази даних щодо бюджетних рішень, протоколів погодження, коригувальних заходів;

- автоматизацію бізнес-процесів погодження бюджетів і лімітів витрат.

У цьому разі корпоративна соціальна мережа/портал розглядається не лише як засіб комунікації, а як організаційно-інформаційна платформа бюджетування. Інструменти «живої стрічки», задач і проєктів, календарів, бізнес-процесів і електронних погоджень можуть бути безпосередньо прив'язані до бюджетного циклу: формування бюджетів, їх затвердження, доведення лімітів до відповідальних осіб, фіксація запитів на зміну бюджету, погодження коригувань, фіксація причин відхилень.

Програма впровадження корпоративного інтранету для ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» у контексті розвитку системи бюджетування передбачає кілька ключових етапів. На етапі цілепокладання базовою метою є підвищення якості інформаційного забезпечення бюджетного процесу та скорочення часу на збирання, обробку й аналіз фінансових даних. Далі опрацьовуються ключові сценарії використання інтранету: підготовка та погодження бюджетів, формування внутрішньої звітності, контроль виконання бюджетів, управління відхиленнями, а також визначаються показники ефективності (скорочення тривалості бюджетного

циклу, своєчасність подання звітності, зменшення кількості помилок, швидкість реагування на відхилення).

Наступними кроками є інформування керівників і відповідальних осіб про цілі та переваги цифрового бюджетного середовища, вибір технічної платформи з урахуванням можливостей інтеграції з наявними обліковими системами, а також тестування обраного рішення. Особливу увагу слід приділити саме тим функціональним можливостям, які мають безпосередній вплив на бюджетування: постановка та контроль завдань, пов'язаних із підготовкою бюджетів; ведення календаря бюджетного циклу; автоматизація маршрутів погодження; формування та візуалізація звітів; облік робочого часу в межах проєктів, пов'язаних із реалізацією бюджету.

Створення внутрішньої корпоративної соціальної мережі, яка має досить широкі функціональні можливості, основні з яких: автоматизація бізнес-процесів; створення доступних та стійких каналів комунікації всередині підприємства; обмін інформацією та зручне зберігання даних (на основі використання хмарних технологій); функціонування доступної системи дистанційного навчання; створення персональних сторінок співробітників, тощо. Розбудова корпоративної соціальної мережі може здійснюватися на основі безкоштовних та платних платформ. Ведення власного профілю менеджерів в корпоративній соцмережі також сприятиме покращенню здійснення функції координації. Можливими очікуваними результатами запровадження таких заходів можуть бути:

- зростання ступеня залученості персоналу до процесів управління, вирішення виробничих проблем;
- додатковий засіб навчання персоналу;
- доступність інформації та всієї системи (зручність для користувачів);
- «виращування» лідерів спільнот і процесів;
- підвищення якості інформації (система забезпечує корисний і унікальний робочий контент, оперативний обмін інформацією, отримання

зворотного зв'язку, скорочення часу на передачу інформації, її обробку та зворотний зв'язок, підвищується доступність інформації).

Це дозволило б перевагам технології, а також способу координації стосунків позитивно впливати на продуктивність.

Отже, за основу було взято ідеї розвитку координації відносин (між індивідами). Це концепція була теоретично розроблена закордонними науковцями та практично реалізована в практиці управління організаціями за кордоном. Відповідно до теорії реляційної координації, координація відбувається між ролями або функціональними групами, а не між окремими особами[37].

Оцифровування процесів може викликати надлишкову координацію, що, в свою чергу, може викликати напругу в колективі або серед індивідуальних працівників. Для покращення результатів координації можливо використовувати саме координацію відносин, яка, в поєднанні з цифровими технологіями, може зробити впровадження механізмів координації менш помітним для працівників підприємства.

Координація відносин визначається як «взаємно посилюючий процес взаємодії між комунікацією та відносинами, який здійснюється з метою інтеграції завдань» і складається з трьох вимірів відносин (спільних цілей, спільних знань і взаємної поваги) та чотирьох вимірів спілкування (часте, своєчасне, точне та орієнтоване на вирішення проблем спілкування) [38].

По суті, координація стосунків полягає в «координації роботи за допомогою високоякісної комунікації, що підтримується відносинами спільних цілей, спільних знань і взаємної поваги» [37].

Це можливо шляхом пошуку інноваційних рішень в сфері інформаційного забезпечення управлінської діяльності, поряд з автоматизацією певних процесів обробки інформації.

Таким інноваційним рішенням для ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» є створення внутрішньої корпоративної соціальної мережі.

Корпоративна соціальна мережа може забезпечити:

- автоматизацію бізнес-процесів;
- створення доступних та стійких каналів комунікації всередині підприємства;
- обмін інформацією та зручне зберігання даних (на основі використання хмарних технологій);
- функціонування доступної системи дистанційного навчання;
- створення персональних сторінок співробітників;
- гейміфікацію (або «ігрофікація», від англ. gamification – процес використання ігрового мислення та динаміки ігор для залучення аудиторії та розв'язання задач).

Великі організації вже давно використовують різні модифікації інформаційних систем, які останнім часом активно «соціалізуються». Спершу це були крупні компанії світового масштабу, для яких проблематично підтримувати ефективні комунікаційні зв'язки своїх співробітників, які знаходяться у різних куточках світу (такі, наприклад, як Microsoft, Google, IBM, Apple, Cisco Systems та інші). За своєю суттю, їхні інформаційні системи є соціальними мережами закритого типу. Співробітники мають профілі з доступними комунікаційними інструментами, власними блогами, базами знань, корпоративними журналами і т.п. Для підприємств малого та середнього бізнесу такі корпоративні соціальні мережі можуть виявитися невиправдано високовартісними.

Існують інші варіанти, які потребують менших капітальних вкладень та витрат на підтримку. Це - використання функціональності найбільш поширених соціальних мереж (наприклад, Microsoft Teams, LinkedIn, Facebook) або використання спеціалізованих сервісів. Перший варіант — безкоштовний, але не дуже зручний. Другий вимагає певних фінансових вкладень (хоча існують тестові періоди, а також безкоштовна обмежена функціональність), але він значно ефективніший з точки зору розв'язання задач інформаційного забезпечення управлінської діяльності, зокрема.

Розглянемо докладніше кожен із них.

Корпоративне спілкування в Facebook.

За своєю суттю це є спілкуванням у закритій групі, з доступом до неї тільки для співробітників компанії. Залежно від конкретної соціальної мережі доступні різні функції та можливості: писати на стіні групи, коментувати, дивитися профілі користувачів, завантажувати різний контент тощо. Тобто мають місце основні переваги «соціальності», але не всі.

Недоліки такого варіанту: необхідність жорсткої модерації і постійного контролю додержання всіма учасниками правил спілкування; відсутність багатьох корисних спеціальних функцій (тегування постів, створення єдиної бази знань і документів, поділ на підгрупи, прив'язка до CRM, контроль активності користувачів і т.д.); існує ймовірність розголошення конфіденційної інформації, неможливо закрити співробітникам доступ до соціальних мереж тощо.

На наш погляд, цей варіант прийнятний для невеликих за розміром організацій, які хочуть протестувати такий інструмент комунікації та координації та визначитися, наскільки це є необхідним.

Корпоративне спілкування у спеціалізованих мережах.

В Україні корпоративні соціальні мережі набули поширення і не є виключенням, особливо для середнього й великого бізнесу.

Основні переваги власної соціальної мережі, розробка якої потребуватиме певних фінансових вкладень (як приклад - Yammer, NetHunt CRM, HumHub, тощо), такі [16; 22; 39]:

розподілення прав керування (наприклад, за конкретними розділами);

можливість створювати підгрупи користувачів (наприклад, за відділами або проектами);

розподіл завдань і створення бази даних;

можливість інтеграції зі сторонніми сервісами (наприклад, CRM), або наявність цих сервісів;

контроль активності, можливість ведення блогів і дискусійних форумів, робота з календарем, формування звітів і т.д;

більша гнучкість, можливість використання для найрізноманітніших комунікаційних потреб.

До недоліків запровадження корпоративної соціальної мережі можна віднести «бар'єр новизни», який доводиться долати при впровадженні будь-якої інновації. Висота «бар'єру новизни» залежить від підприємства, галузі бізнесу, організаційних традицій. З метою подолання такого бар'єру можливо доцільним буде використовувати корпоративну соціальну мережу не для всієї організації, а залучити лише деякі відділи.

При прийнятті рішення щодо створення корпоративної соціальної мережі слід враховувати, що існують безкоштовні та платні сервіси.

Вибір платформи для розміщення корпоративного сайту або соціальної мережі можливо здійснити, оцінивши функціональні можливості кожної, з урахуванням витрат.

Розглянемо більш докладно платформи, які найкраще відповідають певним видам сайту.

1) Сайт – візитка

Це один з найпростіших і бюджетних сайтів. Як правило, він містить не більше 3-5 сторінок і має кілька основних розділів. Такими сайтами користуються в основному маленькі компанії або спеціалісти з приватною практикою.

2) Корпоративний сайт

Порівняно з сайтом-візиткою, корпоративний сайт відрізняється великим обсягом інформації і кількістю розділів.

Для його створення необхідне достатнє забезпечення фінансовими засобами.

Крім того, корпоративний сайт часто має онлайн-чат для спілкування з клієнтами або сервіс, за допомогою якого можна здійснювати підбір товару, наприклад, її колір або розмір.

3) Інтернет-магазин

Виходячи з назви, зрозуміло, що це тип сайту, через який можна здійснювати продаж. Для покупки товару користувачеві досить мати кошти на банківському рахунку або скористатися сервісами електронних грошей.

4) Новинний сайт

Цей сайт є електронним ЗМІ. Він може існувати у різних масштабах – від маленького, висвітлює міські події ресурсу, до загальнонаціонального рівня.

Оскільки новини зараз – дуже популярний формат контенту, то, як правило, сайт повинен оновлюватися регулярно.

5) Інформаційний (контентний) SEO-сайт

Так само як і новинний, контентний SEO-сайт дає людям інформацію, але головна його відмінність у тому, що інформація не має новинний стиль, а практичний.

Сайт такого виду легко відрізнити від інших, оскільки заголовки розміщених на ньому статей обов'язково будуть питального характеру. Оскільки відвідуваність таких сайтів висока, вони, як правило, заробляють на рекламі, що приносить їх власникам пасивний дохід.

6) Web-портал

З такими сайтами знайомі всі, оскільки зараз у кожному місті є свій інтернет — портал. Він виділяється тим, що містить у собі чимало інтерактивних сервісів, розділів і статей. Метою сайту є створення загального інформаційного простору для певного регіону чи обраної тематики.

Орієнтовний зміст та результати реалізації етапів впровадження корпоративної соціальної системи в ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» відображено в розробленій програмі впровадження корпоративної соціальної мережі в Товаристві, наведеній в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Програма впровадження корпоративної соціальної мережі в ПАТ
«Запорізький комбінат будівельних матеріалів» ***

№ етапу	Зміст	Результат
1	цілепокладання	<p>Базова мета: підвищення якості інформаційного забезпечення управлінської діяльності з метою зростання ефективності менеджменту Товариства.</p> <p>Побудова єдиної системи комунікації всередині Товариства.</p> <p>Створення єдиної бази даних, сховища накопиченого досвіду і знань.</p> <p>Контроль за співробітниками, настроєм і дисципліною в колективі.</p> <p>Управління роботою підрозділів, проведення онлайн-нарад, обговорень тощо.</p> <p>Створення позитивної, відкритої та конструктивної робочої атмосфери.</p> <p>Нематеріальна мотивація співробітників.</p>
2	опрацювання ключових сценаріїв використання інтранету, з визначенням ключових показників ефективності (KPI)	<p>підвищення залученості персоналу до процесів управління, вирішення виробничих проблем;</p> <p>додатковий засіб навчання персоналу;</p> <p>доступність системи(зручність для користувачів);</p> <p>«виращування» лідерів спільнот і процесів;</p> <p>підвищення якості інформації.</p>
3	доведення ідеї корпоративної соціальної мережі до максимальної кількості керівників різних рівнів	застосування засобів інфографіки з метою візуалізації складної інформації, донесення до цільової аудиторії мети та даних швидким та зрозумілим способом.
4	вирішення технічних питань	вибір з переліку функціональних можливостей систем.
5	проведення порівняльного тестування протягом 2-3 тижнів	прийняття остаточного рішення щодо ліцензії

*складено автором на основі матеріалів [16; 22;31; 39]

Отже, базовою метою впровадження корпоративної соціальної мережі в ПАТ«Запорізький комбінат будівельних матеріалів» є підвищення якості інформаційного забезпечення управлінської діяльності з метою зростання

ефективності системи бюджетування Товариства. Крім того, запровадження корпоративної соціальної мережі дозволить отримати й такі результати:

побудова єдиної системи комунікації всередині Товариства;
створення єдиної бази даних, сховища накопиченого досвіду і знань;
контроль за співробітниками, настроєм і дисципліною в колективі;
управління роботою діляниць, проведення онлайн-нарад, обговорень тощо;

створення позитивної, відкритої та конструктивної робочої атмосфери;
нематеріальна мотивація співробітників.

Важливим етапом процесу впровадження корпоративної соціальної мережі є опрацювання ключових сценаріїв використання інтранету, з визначенням ключових показників ефективності (KPI).

Так, можливі очікувані результати

- підвищення залученості персоналу до процесів управління, вирішення виробничих проблем;

- додатковий засіб навчання персоналу;

- доступність системи (зручність для користувачів);

- «виращування» лідерів спільнот і процесів;

- підвищення якості інформації (система забезпечує корисний і унікальний робочий контент, оперативний обмін інформацією, отримання зворотного зв'язку, скорочення часу на передачу інформації, її обробку та зворотний зв'язок, підвищується доступність інформації).

3. Ефективне доведення ідеї корпоративної соціальної мережі до працівників сприятиме полегшенню адаптації працівників до нового інструменту. При цьому доцільним, на наш погляд, є застосування засобів інфографіки з метою візуалізації складної інформації, донесення до цільової аудиторії мети та даних швидким та зрозумілим способом.

Опишемо більш докладно функціональні можливості корпоративної соціальної мережі, які надають платформи, доступні в Україні користувачам (за матеріалами [16; 22;31; 39]).

Можливість оперативно, не втрачаючи зайвого часу, обговорювати та приймати рішення, здійснювати постановку завдань, управління продажами тощо.

«Жива стрічка» - єдина стрічка подій в корпоративній системі, інтерактивна стрічка всіх змін на корпоративному порталі; об'єднує всі робочі та соціальні інструменти – завдання і робочі звіти, блоги та фотогалереї; все спілкування на порталі «живе». Нові коментарі, «лайки», результати голосувань – все оновлюється в реальному часі без перезавантаження сторінки; читаючи «живу стрічку», всі співробітники завжди в курсі подій і можуть оперативно реагувати на поставлені завдання, підключатися до обговорень, переглядати нові документи.

Можливість оперативно коментувати повідомлення, відзначати кнопкою «Мені подобається».

Обмін повідомленнями: можливо створити у повідомленні опитування, подію в Календарі, оголошення або подяку колегам; адресувати своє повідомлення комусь особисто, відразу декільком співробітникам, відділу, всій компанії або робочій групі; можливо прикріпити до повідомлення документ, фотографію або відео та обговорити їх з колегами. Для цього можна просто перетягнути документ до області завантаження або вибрати його на комп'ютері або з бібліотеки на порталі, або створити новий документ «на льоту» і одразу ж прикріпити його до повідомлення; доступна опція «згадати» колегу в повідомленні, і він обов'язково його прочитає. Швидка реакція прискорить процес узгодження робочих питань.

Спеціальний набір подяк – «бейджів» допоможе краще висловити вдячність колезі, відзначити за хорошу роботу, привітати зі святом, за щось нагородити. Для цього необхідно прикріпити до повідомлення у «Живий стрічці» нагороду (кубок, зірку, торт, квіти, посмішку та ін.), і всі в компанії дізнаються, хто сьогодні відзначився. Колеги можуть підтримувати нагородження «лайками» та коментарями;

Опція «сповіщення»: центр нотифікації системи виводить інформацію про запрошення, наприклад, до групи або на зустріч, повідомляє про нові «лайки», поставлені завдання, коментарі та інші події. Таким чином, керівник завжди в курсі подій. Можливо дуже гнучко керувати різними повідомленнями з порталу: правильно налаштувати прийом тих, що необхідні, і відписатися від багатьох непотрібних.

Опція «оголошення»: завдяки цій опції важливі повідомлення не потонуть у безлічі подібних в «Живий стрічці». Лічильник показує кількість співробітників, що ознайомилися з оголошенням, а прокрутивши список з аватарками, можна побачити, хто саме це зробив. Оголошення збираються в правому верхньому кутку порталу та не зникають звідти, поки співробітник їх не прочитає.

Екстранет - загального робочого простору для працівників підприємства, споживачів і постачальників; це ресурс, що працює на тих же принципах, що і Інтранет, тому не доведеться перевчати співробітників управлінню новим проектом і роботі із зовнішніми користувачами; колективна робота в Екстранеті повністю аналогічна роботі у Робочих групах на корпоративному порталі – в тому ж зручному і звичному середовищі;

Фотогалерея - сучасний та зручний інструмент для створення і управління фотоальбомами. Можливо створювати спільні галереї компанії та персональні – для кожного співробітника; завантажувати фото швидко і зручно, використовуючи засоби масового завантаження фотографій, здійснювати голосування та додавати коментарі; фотогалерея тісно взаємодіє з «Живою стрічкою»: всі завантажені фотографії відобразяться у стрічці подій, де колеги зможуть їх прокоментувати і відзначити «Мені подобається»;

Можливість залишатися завжди на зв'язку, встановивши мобільний застосунок на свій смартфон або планшет.

У додатку А наведено повний перелік функціональних можливостей, які мають платформи для створення корпоративних соціальних мереж.

Основні можливості, які сприятимуть підвищенню якості інформаційного забезпечення управлінської діяльності ПАТ«Запорізький комбінат будівельних матеріалів» такі:

жива стрічка, описана вище;

задачі та проекти: інструменти управління завданнями і проектами допомагають керівникам контролювати своєчасне виконання завдань у підрозділі, а підлеглим - не допускати порушень. В рамках проекту враховуються витрати часу та інших ресурсів на виконання завдань;

діаграма Ганта: завдання можна представити у вигляді планувальника проектів - діаграми Ганта - класичної стрічкової діаграми, що наочно відображає часові рамки завдань, причому в тій послідовності, в якій вони повинні проходити на протязі проекту;

звіти: опція дозволяє керівнику оцінювати роботу із завданнями, дозволяє дізнатися, скільки часу кожен співробітник витратив на окреме завдання або проект, скільки завдань у роботі, скільки завершено і т.п.;

зайнятість співробітників: можливо увімкнути облік часу відразу ж при створенні нового завдання. Завдайте планові витрати часу за після формулювання завдання і контролювати його витрати: хто з підлеглих вкладається, а хто ні; можливо слідкувати за зайнятістю співробітників на діаграмі; можливо сформувані звіти за витратами часу і підвести підсумки роботи за місяць - за відділом й за кожним співробітником; для виконавців ця опція дозволяє скористатися лічильником і побачити, скільки часу ви вже витрачено на завдання і чи є на це ще час;

бізнес-процеси: керування бізнес-процесами (візуальний конструктор); бізнес-процеси у CRM; бізнес-процеси у спільних документах;

планувальник колективних зустрічей та зібрань: дозволяє об'єднати на одній календарній сітці особисті календарі співробітника з календарями робочих груп і завданнями; можливо увімкнути нагадування про майбутні події - зустрічі, збори або важливі завдання.;

візуальне керування структурою компанії: опція, що дозволяє використовувати візуальну структуру для роботи з організаційним устроєм підприємства — керівник можете власно проектувати і редагувати структуру, налаштовувати права доступу до інформації, систему взаємозв'язків для звітності;

список співробітників, контакти – забезпечується оперативність комунікацій з колегами через внутрішній месенджер, можливо організувати відеодзвінки, відправляти документи, здійснювати швидкий пошук: знайти необхідного співробітника можна за будь-яким елементом — ім'ям, посадою, номером телефону та ін.; можливо експортувати список та контакти співробітників в Excel, синхронізувати з Outlook, Mac, iPhone, iPad або Android;

онлайн-редагування в GoogleDocs; в MS Office Online;

редагування на комп'ютері (MS Office, OpenOffice, LibreOffice та інші);

пошук за вмістом документів;

історія змін;

обмін документами (можливість «поділитися»);

права доступу та блокування документів;

контроль строків;

делегування;

календарі;

облік та звіт робочого часу;

робочі звіти керівнику;

зібрання та планерки;

керування завданнями, проектами;

телефонний довідник;

персональна сторінка співробітника;

графік відсутності співробітників;

оголошення з підтвердженням ознайомлення;

інструменти мотивації, гейміфікація;

- універсальні списки (для автоматизації своїх робочих процесів, наприклад, документообіг).

Тобто, визнавши необхідність застосування перелічених вище можливостей, мова йде вже не просто про створення корпоративної соціальної мережі, а більш широкий проект – створення корпоративного порталу, корпоративний інтранет.

На останньому етапі доцільно провести порівняльне тестування протягом 2-3 тижнів (безкоштовний демо-період).

Сукупні максимальні витрати на корпоративний інтранет включатимуть:

вартість ліцензій на програмну платформу в основі соціальної мережі;

вартість обладнання, системного програмного забезпечення, технічної підтримки (при хостингу на серверах компанії, а не в «хмарі»);

внутрішні людські ресурси (частина виділеного на проект робочого часу співробітників компанії у складі інтранет-команди);

послуги впроваджених консультантів (якщо впровадження відбувається не тільки своїми силами).

Таким чином, розвиток цифрових координаційних механізмів на підприємстві доцільно розглядати не як самоціль, а як організаційно-фінансовий інструмент підвищення ефективності системи бюджетування. Створення корпоративного інтранету, орієнтованого на підтримку бюджетного процесу, дозволяє забезпечити прозорість фінансових потоків, підвищити дисципліну виконання бюджетів, скоротити часові лаги між виникненням відхилень та управлінською реакцією, а також сформуванню єдиний інформаційний простір для прийняття фінансових рішень на всіх рівнях управління.

3.3. Шляхи забезпечення ефективного впровадження цифрових організаційних механізмів бюджетування в ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» в умовах невизначеності

Обґрунтування доцільності впровадження цифрових координаційних механізмів на підприємстві передбачає не лише опис їх функціональних можливостей, а насамперед – оцінку економічної та фінансової ефективності їх застосування в системі бюджетування. Для ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» ключовим завданням є визначення такого варіанту цифрового рішення (корпоративний інтранет / корпоративна соціальна мережа), який забезпечить покращення процесів планування, виконання та контролю бюджетів за прийняттого рівня витрат і ризику.

Практика українських підприємств, що впровадили корпоративні соціальні мережі й внутрішні цифрові платформи, свідчить про позитивний вплив таких рішень на внутрішню комунікацію, інформованість персоналу та якість управлінських рішень. Отримані ними результати (скорочення часу на вирішення робочих питань, підвищення якості роботи, зростання залученості працівників) у фінансовому вимірі проявляються як зменшення транзакційних витрат управління, прискорення бюджетного циклу, зниження кількості помилок та дублювань у фінансовій інформації. Для цілей даного дослідження це означає, що оцінка ефективності впровадження корпоративного інтранету має базуватися не лише на «м'яких» організаційних ефектах, а й на кількісних показниках, пов'язаних із бюджетуванням: тривалість підготовки бюджетів, своєчасність подання планової й фактичної звітності, кількість і величина невиправданих відхилень, витрати часу керівників на узгодження рішень.

Так, ресурс HeadHunter провів для Microsoft в Україні онлайн-опитування серед 138 українських компаній, присвячений практиці використання корпоративних соціальних мереж.

Дослідження показало [11], що 25% з числа компаній - учасників опитування вже використовують корпоративні соціальні мережі, 18% респондентів використовують закриті групи в соціальних мережах. Більше 50% компаній, які впровадили корпоративні соціальні мережі, стверджують,

що отримали позитивні результати від їх використання. В опитуванні взяли участь співробітники HR-відділів, керівники підрозділів і вище керівництво компаній різних регіонів України. Серед основних переваг корпоративних соціальних мереж було відмічено оптимізацію процесу комунікацій усередині компанії (73%), зростання поінформованості працівників про плани, стратегії розвитку компанії та актуальні події на ринку праці (67%). Використання корпоративних соціальних мереж дозволяє зробити ефективнішим процес комунікації між співробітниками та керівництвом, скоротити час вирішення робочих завдань, сприяє появі у співробітників нових ідей і, згодом, важливих для компанії проектів (42%). Також 56% респондентів, які використовують корпоративні соціальні мережі, відзначили значне підвищення якості роботи персоналу. При цьому 29% компаній відзначають позитивний вплив корпоративних соціальних мереж на процес створення згуртованої команди співробітників, 18% учасників опитування звертають увагу на ефективність використання корпоративних соціальних мереж при переході на нову стратегію ведення бізнесу, у 15% організацій корпоративні соціальні мережі допомагають HR-департаменту при адаптації нових співробітників.

За даними опитування, про впровадження корпоративної соціальної мережі замислюються близько третини опитаних компаній, на даний момент не використовують корпоративні соціальні мережі. Основною метою можливого впровадження компанії називають, в першу чергу, необхідність оптимізації процесу комунікацій усередині компанії (79%) і підвищення залученості персоналу в роботу (47%).

Загалом ефективність організаційних інновацій може оцінюватися через досягнення економічного та соціального ефекту, співвідношення результатів і витрат, а також через раціоналізацію взаємодії між підрозділами в процесі використання ресурсів. У нашому випадку це трансформується у поняття раціональності організаційної структури бюджетного управління: наскільки повно всі необхідні бюджетні та контрольні функції покриті

наявним управлінським персоналом і наскільки впровадження цифрових інструментів дозволяє зменшити «розриви» у цьому покритті без нарощування чисельності керівного складу [11]:

- досягнення економічного або соціального ефекту;
- вираження співвідношення між результатами виробництва, розподілу, обміну, споживання й витратами ресурсів;
- співвідношення корисного результату з певними затратами;
- раціональність суспільних відносин у взаємозв'язку з використанням ресурсів, виробництва, розподілу, обміну і споживання економічних благ на різних управлінських рівнях.

Відповідно до цього, самі розробники програмного забезпечення для корпоративних соціальних мереж визначають ефективність пропонованих ними проектів скоріше як раціональність суспільних відносин у взаємозв'язку з використанням ресурсів, виробництва, розподілу, обміну і споживання економічних благ на різних управлінських рівнях.

Розмір витрат на створення соціальної корпоративної мережі для ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» визначатиметься витратами на програмне забезпечення (ліцензію), оскільки питання технічного забезпечення (комп'ютери, доступ до інтернету) сьогодні є неактуальним, оскільки практично весь адміністративно-управлінський персонал, в т.ч. керівники виробничих підрозділів, мають доступ до комп'ютерів та інтернету. Що стосується виробничого персоналу, то, звичайно, у свій робочий час робітники виробничих ділянок, наприклад, не можуть відволікатися на відвідування корпоративного сайту, це можливо здійснювати у період відпочинку, передбаченого правилами внутрішнього трудового розпорядку, у приміщеннях, обладнаних комп'ютерами.

Технічна підтримка включена до вартості ліцензії.

Як видно з таблиці 3.3, зазвичай компанії надають можливість безкоштовно користуватися системою з метою ознайомлення; при цьому доступні не всі функції доступні, а лише окремі з них. Це комунікації,

обмежено – бізнес-інструменти (CRM, задачі та проекти, календарі, диск, відкриті лінії, обмежена кількість бізнес-користувачів (до 20), опція «керування завданнями та проектами», крім залежностей між задачами в діаграмі Ганта та користувальницьких полів, в обмеженому обсязі – клієнти та продажі, у неповному обсязі – телефоні, планування та облік робочого часу, спільна робота з документами, в повному обсязі – опції «управління персоналом»); мобільні застосунки.

Таблиця 3.3

**Інформація про вартість комплексу для організації роботи ПАТ
«Запорізький комбінат будівельних матеріалів» в корпоративній
соціальній мережі***

Тарифний план	Проект (тестовий)	Проект+ (базовий)	Команда (базовий+)	Компанія	Компанія+ (Advanced)
1 місяць	безкоштовно	400 грн. за 1 користувача	500 грн. за 1 користувача	700 грн. за 1 користувача	1344 грн за 1 користувача
користувачі		необмежено	необмежено	необмежено	необмежено
Місце у «хмарі»		24Гб	100Гб	необмежено	необмежено
Витрати на 1 рік на 6 користувачів	-	28800	36000	50400	96768

*за даними [16; 22]

Для кількісної оцінки було використано показник коефіцієнта актуалізації функцій керівного складу (Каф), який відображає

співвідношення між кількістю необхідних функцій (Φ_n), що мають виконуватися для забезпечення повноцінного функціонування підсистеми управління (зокрема бюджетування), та кількістю фактично реалізованих функцій (Φ_f) за формулою (3.1) [12] для трьох варіантів розвитку подій: для поточної ситуації «як є», для варіанту змін в організаційній структурі шляхом включення до керівного складу додаткових працівників, а також у випадку запровадження корпоративної соціальної мережі (табл. 3.4).

$$Ka_f = \frac{\Phi_n}{\Phi_f}, \quad (3.1)$$

де Φ_n – кількість основних та додаткових функцій, необхідних для забезпечення функціонування підсистеми та визначаються деревом цілей; Φ_f – кількість фактично виконуваних функцій. При $Ka_f > 1$ функції в системі не реалізуються, що призводить до того, що певні управлінські механізми, в тому числі координаційні, можуть не діяти; при $Ka_f < 1$ всі необхідні функції в системі реалізуються, а також є можливість виконувати додаткові функції.

Таблиця 3.4

Розрахунок доцільності розвитку корпоративної соціальної мережі (інтранету) в ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів»*

Посада	Коефіцієнт актуалізації функцій керівного складу				
	Без змін	Після змін в організаційній структурі	Відхилення (3-2)	Після впровадження корпоративної соціальної мережі	Відхилення (5-2)
1	2	3	4	5	6
Генеральний директор	$Ka_f = 27 / 19 = 1,4$	$Ka_f = 24 / 18 = 1,33$	-0,07	$Ka_f = 25 / 19 = 1,32$	-0,08
Заступник генерального директора	-	$Ka_f = 15/13 = 1,15$	1,15	-	-
Фінансовий директор-головний бухгалтер	$Ka_f = 16 / 14 = 1,14$	$Ka_f = 15 / 14 = 1,07$	-0,07	$Ka_f = 15 / 15 = 1$	-0,14
Комерційний	-	$Ka_f = 16 / 16 = 1$	1	-	-

директор		1			
Технічний директор	-	Каф = 14 / 13 = 1,08	1,08	-	-
Бухгалтер	Каф = 16 / 14 = 1,14	Каф = 16 / 14 = 1,14	0	Каф = 15 / 14 = 1,07	-0,07
Сумарні зміни			3,09		-0,29

*розраховано автором

Відповідно до отриманих розрахунків за існуючої організаційної структури ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» коефіцієнт актуалізації функцій керівного складу більше 1, що свідчить про те, що певні функції не включені до управлінської діяльності, адже, дійсно, підприємство на теперішній час працює в умовах скорочення та нестачі персоналу. При змінах в організаційній структурі, які передбачають введення додаткових штатних одиниць заступника генерального директора, директорів комерційного та технічного частина функцій, пов'язаних з координацією діяльності підприємства, могла б бути розподілена на них від генерального директора та головного бухгалтера. Однак це також може спричинити зростання коефіцієнтів актуалізації функцій керівного складу, потребуватиме додаткових фінансових витрат (табл. 3.5).

Альтернативним, менш витратним і більш гнучким шляхом є цифровізація частини координаційних та бюджетних функцій шляхом запровадження корпоративного інтранету (корпоративної соціальної мережі) з можливістю безкоштовного або низьковитратного використання (за рахунок тарифів, розрахованих на невелику кількість користувачів). При цьому значна частина функцій, пов'язаних із збиранням, передачею, узгодженням та аналізом бюджетної інформації, переноситься з рівня «ручної роботи» керівників на цифрову платформу, що знижує навантаження на управлінський персонал і дає змогу наблизити значення Каф до 1 без додаткового розширення штату. Таким чином, економічне порівняння варіантів (додаткові штатні одиниці проти впровадження інтранету)

демонструє перевагу цифрової модернізації організаційних засад бюджетування.

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат на утримання додаткових штатних одиниць за нововведеними посадами ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів»*

№ п/п	Посада	Посадовий оклад/міс., грн.	Надбавки, доплати/міс., грн.	РАЗОМ, грн.	Витрати на рік, грн.
1	Заступник генерального директора	28000	14000	42000	504000
2	Комерційний директор	24000	12000	36000	432000
3	Технічний директор	24000	12000	36000	432000
	Всього	76000	38000	114000	1368000

Співставлення цих витрат з витратами на запровадження корпоративної соціальної мережі на теперішній час з економічної точки зору є більш доцільним для ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів».

Важливою умовою ефективного впровадження корпоративного інтранету як інструменту бюджетування є подолання організаційних і психологічних бар'єрів: недостатньої інформованості щодо переваг системи, страху помилок, скептичного ставлення до інновацій. Для цього доцільно: проводити роз'яснювальну роботу серед керівників і ключових користувачів, запускати пілотні проекти на окремих ділянках бюджетного процесу (наприклад, бюджет виробництва чи бюджети витрат підрозділів), демонструвати проміжні результати (скорочення часу узгодження, зниження кількості помилок у звітності), а також формувати практику регулярного використання інтранету керівним складом як основного каналу бюджетних комунікацій.

Отже, забезпечення ефективного впровадження цифрових координаційних механізмів у ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» передбачає: по-перше, кількісне обґрунтування їх економічної доцільності (через аналіз витрат та ефектів у бюджетному процесі); по-друге,

організаційну інтеграцію корпоративного інтранету в систему планування й контролю бюджетів; по-третє, системну роботу з користувачами щодо формування навичок і мотивації до використання цифрових інструментів. Реалізація цих заходів дозволяє розглядати корпоративний інтранет не як «додатковий сервіс», а як ключовий елемент організаційних засад сучасної системи бюджетування на промисловому підприємстві.

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення організаційних засад системи бюджетування ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» в умовах невизначеності нами обґрунтовано доцільність розробки карти підсистеми бюджетної координації як організаційно-розпорядчого документа, що формалізує елементи бюджетного процесу та їх взаємозв'язки. Показано, що поєднання структурної та функціональної карт дозволяє чітко визначити об'єкти, суб'єкти, форми, стандарти і методи бюджетного контролю, а також алгоритм дій на всіх етапах бюджетного циклу – від постановки цілей до коригування відхилень. Зроблено висновок, що впровадження карти системи бюджетної координації створює методичну основу для впорядкування та вдосконалення організаційних засад системи бюджетування на промисловому підприємстві в умовах невизначеності.

Розвиток цифрових організаційно-координаційних механізмів має розглядатися як інструмент підвищення ефективності системи бюджетування, а не як самоціль цифровізації. Показано, що створення корпоративного інтранету/порталу, інтегрованого з бюджетним процесом, забезпечує прозорий рух бюджетної інформації, скорочує тривалість бюджетного циклу, підсилює план-факт контроль та оперативність реагування на фінансові відхилення. Зроблено висновок, що впровадження такої цифрової платформи формує єдиний інформаційний простір для прийняття фінансових рішень, підвищує дисципліну виконання бюджетів і посилює узгодженість дій центрів відповідальності на ПАТ «ЗКБМ» в умовах невизначеності.

Обґрунтовано, що ефективність упровадження цифрових організаційних механізмів бюджетування має оцінюватися насамперед через їх економічну доцільність: вплив на тривалість бюджетного циклу, навантаження на керівний персонал, кількість відхилень і помилок у бюджетній інформації порівняно з понесеними витратами. Показано, що

використання корпоративного інтранету як інструменту цифрової координації дозволяє наблизити рівень реалізації бюджетних та контрольних функцій до оптимального значення без розширення штатної чисельності керівників, уникаючи значних постійних витрат на утримання додаткових посад. Зроблено висновок, що поєднання кількісного фінансового обґрунтування, оптимізації витрат (через вибір економічно доцільного тарифу/формату інтранету) та роботи з подолання організаційних бар'єрів перетворює корпоративний інтранет на ключовий елемент сучасних організаційних засад системи бюджетування ПАТ «ЗКБМ» в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ

Обґрунтовано, що планування є фундаментальною передумовою побудови системи бюджетування, оскільки забезпечує узгодження стратегічних, тактичних та оперативних цілей із ресурсними можливостями промислового підприємства. Показано, що сучасні теоретико-методологічні підходи до планування (процесний, оптимізаційний, ситуаційний, динамічний, комплексний, інтеграційний) безпосередньо впливають на структуру, логіку й гнучкість бюджетного процесу. Наголошено на зростаючій ролі адаптивного та сценарного планування, інтегрованого з цифровими системами управління (ERP, APS, MRPII), як ключової вимоги до побудови сучасної системи бюджетування. Зроблено висновок, що саме сукупність наукових підходів до планування формує концептуальну основу для створення результативної, адаптивної та інтегрованої організаційної системи бюджетування промислового підприємства.

Доведено, що стратегічне, тактичне та оперативне планування утворюють ієрархічну вертикаль, яка визначає структуру бюджетної системи та розподіляє бюджети за горизонтом, змістом і деталізацією. Показано, що економіко-статистичні, програмно-цільові, ситуаційні, адаптивні та сценарні методи планування забезпечують наукове обґрунтування бюджетних показників і дають змогу формувати реалістичні, гнучкі та варіантні бюджети. Підкреслено, що в умовах стохастичного середовища промислові підприємства мають орієнтуватися на rolling budgets, driver-based budgeting та інші адаптивні підходи, які зменшують жорсткість традиційного річного бюджетування. Зроблено висновок, що поєднання видів і методів планування створює структурний каркас організаційної системи бюджетування, забезпечуючи її цілісність, гнучкість і здатність підтримувати стійкий фінансовий результат.

Обґрунтовано, що саме методичні підходи до виробничого та збутового планування визначають зміст і якість операційних бюджетів – бюджету виробництва, матеріальних, енергетичних, трудових витрат і бюджету реалізації. Показано, що процесний, оптимізаційний, ситуаційний, динамічний та адаптивний підходи дозволяють ув'язати виробничі програми з ринковим попитом, ресурсними обмеженнями та фінансовими орієнтирами, мінімізуючи ризики і витрати. Наголошено на важливості використання сценарного планування, S&OP, MRP II, ERP та APS-систем як інфраструктури інтегрованого планування та бюджетування в умовах невизначеності. Зроблено висновок, що впровадження сучасних методичних підходів до виробничого та збутового планування формує інформаційне, аналітичне та організаційне підґрунтя ефективної системи операційного бюджетування промислового підприємства.

У сучасних умовах воєнних та макроекономічних зрушень промислові підприємства України, зокрема у сфері виробництва будівельних матеріалів, функціонують у середовищі високої нестабільності та ресурсних обмежень. Будівельно-індустріальний комплекс є важливою складовою інвестиційної активності держави, проте його розвиток стримується технічним відставанням підприємств, нестачею кваліфікованих кадрів, високою енергоємністю виробництва, складнощами доступу до фінансування та недостатньою державною підтримкою. У таких умовах особливого значення набуває побудова ефективної системи бюджетування як інструменту адаптивного управління, що дозволяє зменшувати ризики, забезпечувати оптимальний розподіл ресурсів і підтримувати фінансову стійкість підприємства.

Аналіз засад створення системи бюджетування на промисловому підприємстві здійснено на прикладі ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів», розташованого у місті Запоріжжя.

Результати аналізу основних показників діяльності підприємства показали, що підприємство постійно відчуває недостатність робочого

капіталу для покриття поточних потреб; існує потреба збільшення власного капіталу, що може бути зроблене шляхом збільшення статутного капіталу, зменшення циклу обіговості дебіторської заборгованості, забезпечення прибуткової діяльності.

Проведено аналіз показників рентабельності та ліквідності. Так, коефіцієнти рентабельності чистого прибутку характеризуються невисокими значеннями – на рівні 0,04% - 1,3%, що пов'язано з високою собівартістю випуску продукції та падінням обсягів її реалізації. Рентабельність власного капіталує дещо вищою за досліджуваний період та змінювалися від 7,0% до 13,4%.

При нормативних значеннях коефіцієнту поточної ліквідності 1-2 досліджуване підприємство має задовільне значення цього показника – 1,14 на кінець 2024 року, хоча спостерігається певна тенденція до його пониження – з 1,23 – у 2023 році. Товариства здатне погашати свої поточні (короткострокові, до 1 року) зобов'язання тільки за рахунок поточних (оборотних) активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності, як індикатор можливості погасити поточні зобов'язання у критичних ситуаціях, за нормативних значень 0,6-1 (але не більше 2), фактично на кінець 2024 р. становив 1,09 та у порівнянні з 2023 р. також дещо зменшився. Коефіцієнт абсолютної ліквідності становив на кінець 2024 р. 0,54 при нормативних значеннях 0,2-0,6, тобто Товариство покриває свої короткострокові боргові зобов'язання наявними і короткостроковими фінансовими вкладеннями.

Організаційні механізми промислового підприємства формують інституційну основу, на якій вибудовується система бюджетування, визначаючи розподіл управлінських повноважень, канали комунікації, порядок ухвалення рішень і механізми контролю. Саме структура управління визначає, які підрозділи відповідальні за планування, агрегування бюджетної інформації, затвердження бюджетів і контроль їх виконання. Тому аналіз органів корпоративного управління та внутрішніх координаційних механізмів є ключовим етапом обґрунтування організаційних засад

бюджетування.

Система управління досліджуваного підприємства включає загальні збори акціонерів, наглядову раду, виконавчий орган і ревізійну комісію. Повноваження цих органів визначаються Статутом і формують вертикаль управління, в межах якої ухвалюються стратегічні рішення, контролюються фінансові результати та здійснюється моніторинг господарської діяльності. Аналіз розподілу повноважень засвідчив, що окремі важливі питання (зокрема, затвердження договорів із конфліктом інтересів, притягнення керівників до відповідальності) не мають чіткого закріплення за певним органом, що ускладнює формування формалізованих процедур бюджетного контролю.

Організаційна структура підприємства може бути охарактеризована як відносно проста лінійна, зі значною стандартизацією процесів, що відповідає типовій конфігурації малих і середніх промислових підприємств у період ресурсних обмежень. Така структура забезпечує передбачуваність операційних процесів, але обмежує гнучкість і ускладнює впровадження інтегрованих систем бюджетування, які потребують горизонтальної взаємодії між функціональними підрозділами (виробництвом, збутом, фінансами, логістикою).

У межах аналізу координаційних механізмів встановлено, що підприємство фактично функціонує за моделлю трьохелементного координаційного механізму, де ключовою складовою є система контролю. Контроль розглядається як сукупність процедур прогнозування, фіксації результатів та аналізу відхилень, що визначає основу для формування бюджетного контролю. Водночас ресурсний аналіз підсистем контролю дозволив виявити, що найбільша увага приділяється лише окремим ресурсним потокам, тоді як інші (наприклад, інформаційні ресурси) залишаються недостатньо формалізованими, що знижує точність бюджетних розрахунків.

Розгляд контролю з позиції його структури показав, що підприємству

бракує повноцінної інформаційної системи, яка забезпечувала б реєстрацію операцій, їх аналітичну обробку, формування звітів та передачу інформації між підрозділами. Недосконалі комунікаційні зв'язки та відсутність цифрових інструментів обмежують можливості впровадження як операційного бюджетування, так і сучасних практик сценарного аналізу, план-факт контролю та управління відхиленнями.

Дослідження чотирьохелементного та п'ятиелементного координаційних механізмів засвідчило, що підприємство наразі не використовує структурні елементи, притаманні більш розвиненим системам управління - зокрема, розвинену систему комунікацій, стандарти контролю, формалізовані процедури оцінки відхилень, механізми коригування та стандартизований моніторинг ризиків. Особливо суттєвим недоліком є відсутність інтегрованої інформаційної системи, яка в сучасній методології бюджетування (COSO, ERP, S&OP, MRP II, APS) вважається основою планування і контролю.

Модель COSO, що використовує п'ять компонентів внутрішнього контролю (контрольне середовище, оцінка ризиків, контрольні процедури, інформація і комунікації, моніторинг), демонструє, яких елементів не вистачає для формування повноцінної системи бюджетування. У досліджуваному підприємстві контрольне середовище є частково сформованим, але відсутні системи моніторингу, стандартизовані процедури контролю ризиків і достатній рівень комунікаційної взаємодії.

Узагальнення проведеного аналізу дозволяє визначити основні організаційні бар'єри для створення ефективної системи бюджетування:

- відсутність формалізованих процедур бюджетного планування та контролю;
- недосконалість координаційних механізмів (низький рівень горизонтальної взаємодії);
- недостатній розвиток інформаційно-аналітичної інфраструктури;
- обмеженість функцій контролю та відсутність їх інтеграції з

процесами планування;

- нечіткий розподіл управлінських повноважень за окремими рішеннями.

Саме ці висновки визначають напрямки удосконалення організаційних засад бюджетування, які будуть розроблені у третьому розділі роботи.

З метою удосконалення організаційних засад системи бюджетування ПАТ «Запорізький комбінат будівельних матеріалів» в умовах невизначеності нами обґрунтовано доцільність розробки карти підсистеми бюджетної координації як організаційно-розпорядчого документа, що формалізує елементи бюджетного процесу та їх взаємозв'язки. Показано, що поєднання структурної та функціональної карт дозволяє чітко визначити об'єкти, суб'єкти, форми, стандарти і методи бюджетного контролю, а також алгоритм дій на всіх етапах бюджетного циклу – від постановки цілей до коригування відхилень. Зроблено висновок, що впровадження карти системи бюджетної координації створює методичну основу для впорядкування та вдосконалення організаційних засад системи бюджетування на промисловому підприємстві в умовах невизначеності.

Розвиток цифрових організаційно-координаційних механізмів має розглядатися як інструмент підвищення ефективності системи бюджетування, а не як самоціль цифровізації. Показано, що створення корпоративного інтранету/порталу, інтегрованого з бюджетним процесом, забезпечує прозорий рух бюджетної інформації, скорочує тривалість бюджетного циклу, підсилює план-факт контроль та оперативність реагування на фінансові відхилення. Зроблено висновок, що впровадження такої цифрової платформи формує єдиний інформаційний простір для прийняття фінансових рішень, підвищує дисципліну виконання бюджетів і посилює узгодженість дій центрів відповідальності на ПАТ «ЗКБМ» в умовах невизначеності.

Обґрунтовано, що ефективність упровадження цифрових організаційних механізмів бюджетування має оцінюватися насамперед через

їх економічну доцільність: вплив на тривалість бюджетного циклу, навантаження на керівний персонал, кількість відхилень і помилок у бюджетній інформації порівняно з понесеними витратами. Показано, що використання корпоративного інтранету як інструменту цифрової координації дозволяє наблизити рівень реалізації бюджетних та контрольних функцій до оптимального значення без розширення штатної чисельності керівників, уникаючи значних постійних витрат на утримання додаткових посад. Зроблено висновок, що поєднання кількісного фінансового обґрунтування, оптимізації витрат (через вибір економічно доцільного тарифу/формату інтранету) та роботи з подолання організаційних бар'єрів перетворює корпоративний інтранет на ключовий елемент сучасних організаційних засад системи бюджетування ПАТ «ЗКБМ» в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Домовленості про правила та процедури вирішення спорів : Додаток 2 Угоди про заснування Світової організації торгівлі від 15.04.1994. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_019#Text
2. Громова О.Е. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2016. №7. С.256-259. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/43.pdf(дата звернення: 01.02.2025).
3. Ефективна корпоративна інформаційна мережа: 10 кроків для впровадження. Softline-it URL: <https://www.softline.kiev.ua/news/efektyvna-korporatyvna-informatsiina-merezha-10-krokv-dlia-vprovadzhenia.html> (дата звернення: 03.03.2025)
4. Каменська Т.О. Внутрішній аудит. Сучасний погляд: монографія / Нац. акад. статистики, обліку та аудиту. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2010. 499 с.;
5. Катренко А.В., Савка І.В. Механізми координації у складних ієрархічних системах. Національний університет “Львівська політехніка” 2008. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/apr/16297/vis631ism-156-166.pdf>(дата звернення: 03.03.2024).
6. Коваленко О.В. Паспортизація та економічний паспорт підприємства: сутність, аналіз та система показників. *Організація виробництва та агробізнесу*. 2009. № 2. С. 202-210 http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/6051/1/VZNAU_2009_2_2_202-210.pdf (дата звернення: 13.03.2025).
7. Корпоративні комунікації: свіжий погляд: монографія / Є. О. Загоруйко, Д. О. Олтаржевський. Київ : Арт Економі, 2023. 360 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/369046829_Korporativni_komunikacii_s_vizij_poglad/link/64075e245749505945724374/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijpw7

ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmhpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmhpY2F0aW9uI
n19 (дата звернення: 02.03.2024 р.)

8. Комуникативна стратегія територіальної громади як інструмент залучення громадян до місцевих процесів: компетентнісний і гендерний підходи / С. Прилипко, Н. Васильєва, О.Бойко. *Таврійський науковий вісник Серія Публічне управління та адміністрування*. 2022. №2. С. 86-92. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/250> (дата звернення: 02.03.2020 р.).

9. Комунікації у менеджменті. Менеджмент : навч. посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. Київ : ЦУЛ, 312 с. URL: <https://pidru4niki.com/1584072022660/menedzhment/menedzhment> (дата звернення: 02.03.2020 р.).

10. Кравець А. Навіщо потрібна корпоративна соцмережа і як її створити? URL : http://forbes.net.ua/ua/explain/management_and_staff/1375370 (дата звернення: 15.03.2024).

11. Microsoft досліджувала користь від соціальних мереж для українських компаній URL: <http://nauka.hhh.in.ua/microsoft/6801-microsoft-doslidzhuvala-korist-vid-socialnih> (дата звернення: 25.03.2024).

12. Мельникова М.В. Розвиток методів ефективного управління організаційним потенціалом виробничо-господарських комплексів. *Ефективна економіка*. 2010. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=265>

13. Менеджмент організацій: гідручник/ За заг. Ред. Л.І. Федулова, І.В.Скрипник, В.В. Стадник. Київ : Либідь, 2004. 448 с.

14. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник / Г.Л. Монастирський. Терноп. нац. екон. ун-т. 2-е видання. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 287 с.

15. Мудренко Н. Механізми координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин: зарубіжний досвід. *Збірник*

наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2020. Вип. 1. С. 41–47. URL: <http://zbirnyk-nadu.academy.gov.ua>(дата звернення: 29.03.2024).

16. Надійна CRM для всієї команди NetHunt.. URL: <https://nethunt.ua/pricing>(дата звернення: 29.03.2024).

17. Огляд ринку металоконструкцій 2022-2023 років. Український центр сталевих будівництва. URL: https://uscc.ua/uploads/page/images/publications/oglyad_rynku_2023.pdf (дата звернення: 01.04.2024р.)

18. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 01.02.2024; 02.03.2025).

19. Робінс С. П., Деченсо Д. А. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2009. 671 с.

20. Савченко Р.О. Елементи системи управлінського контролю. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 48-53.

21. Савченко Р.О. Організація системи внутрішнього контролю на основі ризикорієнтованого підходу. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнар. зб. наук. пр. 2013. С. 296—302.

22. Система KeyCRM. URL: <https://ua.keycrm.app/reviews>(дата звернення: 11.02.2024; 02.03.2025).

23. Ставки, індекси тарифи. Мінфін.com.ua: сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/>(дата звернення: 01.04.2024)

24. Суворов В.П. Координація як механізм реалізації концепції багаторівневого управління в Україні. *Теорія та практика публічного адміністрування*. 2023. №2 (77). С. 54-69. URL: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-04>(дата звернення: 01.04.2024)

25. Сухарева Л.О. Контроль управлінських рішень: системний підхід: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. 236 с.

26. Фінансова звітність ПАТ «Запорізький комбінат будматеріалів»», 2020-2024 рр. URL: <https://clarity-project.info/smida/00290771/finances> (дата звернення: 12.03.2025; 24.08.2025).

27. Чайка Т.О., Лошакова С.Є., Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 900-908 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/139.pdf(дата звернення: 22.03.2024; 24.04.2024).

28. Шегда А. В. Менеджмент : підручник . Київ : Знання, 2005. 687 с.

29. Що відбувається на ринку будівельних матеріалів в Україні. *InVenture*. 11.11.2022.URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/sho-vidbuvayetsya-na-rinku-budivelnih-materialiv-v-ukrayini>(дата звернення: 22.03.2024).

30. Щотижневий дайджест “Open4business”. URL: <https://open4business.com.ua/en/share-of-imported-building-materials-is-growing-in-ukraine-study/>(дата звернення: 19.03.2024).

31. Як створити свій сайт самостійно безкоштовно з повного нуля — поетапна інструкція + 7 важливих етапів створення сайту своїми силами // *ITStatti*. 2017 URL:<http://itstatti.in.ua/stvorenniya-sajtiv/160-yak-stvoriti-svij-sajt-samomu-bezkoshtovno-z-povnogo-nulya.html>(дата звернення: 09.03.2024).

32. Bailey, D. E., Leonardi, P. M., & Chong, J. Minding the Gaps: Understanding Technology Interdependence and Coordination in Knowledge Work. *Organization Science*.2010. #21(3). P. 713–730. URL: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0473>(дата звернення: 07.03.2024).

33. Broekhuis, M., & van Donk, D. P. Coordination of physicians’ operational activities: a Contingency perspective RID A-5255-2010. *International Journal of Operations & Production Managemen*. 2011.№31(3). P. 251–273; URL:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443571111111919/full/html>(дата звернення: 08.03.2024).

34. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise risk management integrated framework, America. URL: <https://www.coso.org/internal-control>(дата звернення: 01.05.2025).

35. Cramton, C. D. The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration. *Organization Science*, 2001. № 12(3). P. 346–371. URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.12.3.346.10098> (дата звернення: 01.05.2024).

36. Dauten, P.M.Jr. Gammill, H.L. and Robinson, S.C. Our concepts of controlling need rethinking. *The Journal of the Academy of Management*, 1958. vol. 1(3), pp. 41 – 55. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Our-Concepts-of-Controlling-Need-Re-Thinking-Dauten-Gammill/79918009d9c36347a182885643e33f4ac5b90a05>(дата звернення: 03.05.2024).

37. Gittell, J. H. Relational Coordination: Guidelines for Theory, Measurement and Analysis. 2014. URL: <https://www.wjgnet.com/2307-8960/full/v2/i12/757.htm>(дата звернення: 04.08.2025).

38. Gittell, J. H., & Douglass, A. Relational Bureaucracy: Structuring Reciprocal Relationships into Roles. *Academy of Management Review*, 2012. №37(4). P. 709–733. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2010.0438>(дата звернення: 04.07.2025).

39. HumHub. The Software that Digitizes Your Organization. URL: <https://www.humhub.com/en/>(дата звернення: 14.05.2024).

40. Jarzabkowski, P. A., Le, J. K., & Feldman, M. S. Toward a Theory of Coordinating: Creating Coordinating Mechanisms in Practice. *Organization Science*, 2012. №23(4). P. 907–927. URL: <https://research.aston.ac.uk/en/publications/toward-a-theory-of-coordinating-creating-coordinating-mechanisms->(дата звернення: 14.06.2025).

41. Jennifer L. Claggett, Karahanna E. Unpacking the structure of coordination mechanisms and the role of relational coordination in a new era of digitally-mediated work processes. *Academy of Management Review*. 2018. №4. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2016.0325> (дата звернення: 02.07.2025).
42. Linda Argote. Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units. *Administrative Science Quarterly*, 1982. №27 (3). 420-434. URL: <http://www.jstor.org/stable/2392320> (дата звернення: 02.06.2025).
43. Mani, D., Srikanth, K., & Bharadwaj, A. Efficacy of R&D Work in Offshore Captive Centers: An Empirical Study of Task Characteristics, Coordination Mechanisms, and Performance. *Information Systems Research*, 2014. №25(4). P. 846–864/ URL: <https://www.jstor.org/stable/24700163> (дата звернення: 02.05.2025).
44. Martha S. Feldman; Anat Rafaeli. Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings. 2002, 39(3), 309–331. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00294> (дата звернення: 02.09.2025).
45. Michael Mintrom Herbert A. Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. The Oxford Handbook of Classics in Public Policy and Administration Edited by Martin Lodge, Edward C. Page, and Steven. 2016. URL: <https://www.researchgate.net/publication/341371173> (дата звернення: 02.09.2025).
46. Mintzberg, H. The Structuring of Organizations. In: Ash, D., Bowman, C. (eds) Readings in Strategic Management. Palgrave, London. 1989. URL: https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_23 (дата звернення: 02.05.2024).
47. Nachane D.M. Optimization methods in multilevel systems: a methodological survey / Nachane D.M. *European Journal of Operational Research*. 1985. N1. P. 25-38. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0377221785900840>(дата
звернення: 07.05.2024).

48. Okhuysen, Gerardo A. and Bechky, Beth A. Coordination in Organizations: An Integrative Perspective', *The Academy of Management Annals*, 2009. №3. P. 463 — 502 URL: https://www.researchgate.net/publication/232913984_10Coordination_in_Organizations_An_Integrative_Perspective

49. Rivard, S., & Aubert, B. A. 2016. Information Technology Outsourcing. New York :Routledge. 2015. 352 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781315703466/information-technology-outsourcing-suzanne-rivard-benoit-aubert>(дата
звернення: 17.04.2025).

50. Sherif, K., Zmud, R., & Browne, G. Managing peer-to-peer conflicts in disruptive information technology innovations: The case of software reuse. *MIS Quarterly*, 2006. №30(2). P. 339–356 URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Managing-Peer-to-Peer-Conflicts-in-Disruptive-The-Sherif-Zmud/2038f2101e783c27c6508da0b8962cd20d8b38e8>(дата
звернення: 17.09.2025).

51. Willem, A., Buelens, M., & Scarbrough, H. The role of inter-unit coordination mechanisms in knowledge sharing: a case study of a British MNC. *Journal of Information Science*, 2006. №32(6). P. 539–561. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0165551506067128>(дата
звернення: 11.09.2025).