

Впровадження системи вартісно-орієнтованого бюджетування на підприємствах України

Метою статті є вивчення існуючого досвіду використання сучасного інструментарію вартісно-орієнтованого бюджетування задля виявлення можливостей його більш широкого застосування на підприємствах України. Розкрито проблеми та особливості впровадження системи вартісно-орієнтованого бюджетування на підприємствах України та узагальнено його найбільш значущі характеристики. Визначено, що вартісно-орієнтоване бюджетування – це сучасний підхід до управління підприємством, спрямований на стійке зростання його ринкової вартості з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін. Перевагами вартісно-орієнтованого бюджетування є здатність розробляти стратегію та фінансові рекомендації для діяльності підприємства, спрямованої на максимізацію її ринкової вартості з максимальним урахуванням інтересів її власників та акціонерів. Для цього необхідно враховувати всі коротко- та довгострокові цілі розвитку підприємства шляхом інтеграції показників, що впливають на зростання його ринкової вартості в системі бюджетів, планування грошових потоків та інвестиційної привабливості. Введення точок контролю витрат у систему бюджетування формує модель управління, яка відповідає вимогам часу і дозволяє компанії отримувати ринкові вигоди і максимізувати свою вартість. Виявлено, що необхідність формування концепції вартісно-орієнтованого управління на вітчизняних підприємствах обумовлена наступними факторами: відсутність раціональної системи управління витратами; оцінка діяльності підприємства на основі фінансової звітності; слабе поширення корпоративного управління, недостатня компетентність працівників, що ускладнює перехід від оперативного управління до управління, орієнтованого на витрати; необхідність нових принципів і підходів до створення надійних систем управління. Доведено, що на відміну від підходів, спрямованих на максимізацію прибутку, концепція вартісно-орієнтованого управління передбачає забезпечення сталого доходу в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: бюджетування, ринкова вартість підприємства, грошові потоки, прибуток, вартісно-орієнтоване управління.

DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2\(84\)-109-117](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2(84)-109-117)

Implementation of Value-Based Budgeting System at Ukrainian Enterprises

The purpose of the article is to study the existing experience of using modern tools of cost-oriented budgeting to identify opportunities for its wide use in the enterprises of Ukraine. Problems and features of the implementation of the value-based budgeting system at the enterprises of Ukraine were revealed and most significant characteristics of value-based budgeting were summarized. It was determined that value-based budgeting is a modern approach to enterprise management, aimed at a steady growth of its market value, taking into account the interests of all interested parties. The advantages of value-based budgeting are the ability to develop a strategy and financial guidelines for the enterprise activities aimed at maximizing its market value with maximum consideration of its owners and shareholders' interests. To do this, it is necessary to take into account all short- and long-term goals of the enterprise development through integration of the indicators that reproduces growth of its market value in its system of budgets, budget planning of cash flows and investment attractiveness. The introduction of cost benchmarks into the budgeting system forms a management model that meets the requirements of the time and allows the company to gain market benefits and maximize its value. It was shown that necessity of forming the concept of value-based management at domestic enterprises is due to certain factors, in particular, the lack of a rational system of cost management; estimation of enterprise activity, based on the financial statements; weak spread of corporate governance, strategic planning and cost-oriented budgeting; insufficient competence of employees, making it difficult to move from operational management to cost-oriented management; the need for new principles and approaches to creating sound management systems. Unlike approaches aimed at maximizing profits, the concept of value-based management implies the provision of sustainable income in the long run.

Keywords: budgeting, market value of company, cash flows, profits, value-based management.

* Чут Максим Анатолійович, аспірант Чернігівського національного технологічного університету (м. Чернігів).

Постановка проблеми. В даний час внаслідок істотного збільшення конкуренції та змін у зовнішньому середовищі на перший план для сучасних підприємств виходить їх довгостроковий розвиток, одним з важливих чинників якого є збільшення ринкової вартості бізнесу. Для орієнтування менеджменту на зростання вартості слід використовувати відносно нові для вітчизняної практики інструменти й концепції, однією з яких є концепція вартісно-орієнтованого управління. Сьогодні інтерес до неї в Україні є досить значним, проте, на жаль, зазначена концепція ще не має масового практичного застосування.

Отже, необхідність формування концепції вартісно-орієнтованого управління на вітчизняних підприємствах обумовлена певними чинниками, зокрема це відсутність раціональної системи управління вартістю; оцінка діяльності підприємства, що базується на бухгалтерській звітності; слабка розповсюдженість системи корпоративного управління, стратегічного планування і вартісно-орієнтованого бюджетування; недостатня компетенція співробітників, що утруднює перехід від оперативного управління до управління, орієнтованого на вартість; потреба в нових принципах і підходах до створення раціональних систем управління.

Загалом вартісно-орієнтований менеджмент покликаний задовольняти інтереси всього підприємства, його інвесторів і власників. На відміну від підходів, спрямованих на максимізацію прибутку, дана концепція має на увазі забезпечення сталого доходу в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більш широкому впровадженню вартісно-орієнтованого управління на підприємствах України має передувати глибоке вивчення існуючого досвіду та сучасного інструментарію у цій сфері. Дієві інструменти такого управління розроблені та дістали різного ступеня поширення у зарубіжній теорії та практиці. В розвинених країнах поняття вартісно-орієнтованого управління виникло та почало активно поширюватися ще з середини 1980-х років, коли у 1986 р. Альфред Раппапорт видав працю «Створюючи вартість акціонера: новий стандарт для бізнесу» [1]. Відтоді вартісно-орієнтоване управління стало повноцінною системою управління організаціями.

В Україні серед останніх публікацій, присвячених питанням вартісно-орієнтованого управління, відзначимо праці Л.А. Костирко [2], Т. Кравченко [3], І.М. Крейдич [4], О.В. Мілінчук [5], О.В. Сталінської [6], В.В. Чепки [7], І.Й. Яремко [8].

Різноманітні аспекти бюджетування розкриті в публікаціях О.В. Воскобєєвої [9], М.І. Маниліч [10], Ю.С. Папіж [11], Ю.С. Пеняк [12], П.А. Стецюк [13], І.А. Федоренко [14], Н.М. Ювженко [15].

В той же час, малодослідженим залишається впровадження системи вартісно-орієнтованого бюджетування на підприємствах України. Серед вітчизняних наукових розробок в цьому напрямку слід виділити праці К.В. Багацької [16] та О.В. Мілінчук [17-20].

Зазначене підтверджує актуальність продовження наукових пошуків за обраною темою.

Метою статті є вивчення існуючого досвіду використання сучасного інструментарію вартісно-орієнтованого бюджетування задля виявлення можливостей його більш широкого застосування на підприємствах України.

Виклад основного матеріалу. Однією з причин недосконалого менеджменту на багатьох українських підприємствах є недостатнє застосування сучасних інструментів управління підприємством. Це зумовлює пошук нових наукових досліджень щодо використання певних методів, прийомів та інструментів в управлінській діяльності.

Основними управлінськими технологіями (інструментами), що дозволяють підприємствам ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки вважаються: бюджетування, контролінг, безперервне прогнозування, аналіз відхилень, стратегічний управлінський облік. Їх використання забезпечує економічні вигоди, сприяє потенційному надходженню грошових коштів або їх еквівалентів.

Однією з найефективніших управлінських технологій із наведеного переліку є бюджетування. Бюджетування можна визначити як процес, як систему планів, як технологію. Найчастіше під ним розуміється процес укладання бюджетів підприємства та контроль за їх виконанням. Відсутність на підприємстві бюджетування може означати, що його менеджмент є недосконалим.

В свою чергу, перевагами вартісно-орієнтованого бюджетування є можливість розробки стратегії та фінансових орієнтирів діяльності підприємства, спрямованих на максимізацію його ринкової (інвестиційної) вартості з максимальним урахуванням інтересів його власників та акціонерів. Для цього необхідне врахування всіх коротко- та довгострокових цілей розвитку підприємства через інтеграцію системи показників, що відтворюють зростання його ринкової вартості в систему його бюджетів, бюджетне планування грошових потоків та інвестиційної привабливості, прив'язка системи стимулювання персоналу до показників зростання вартості. Впровадження вартісних орієнтирів у систему бюджетування формує модель управління, що відповідає вимогам часу і дозволяє підприємству отримати ринкові переваги і максимізувати його вартість.

Таким чином, бюджетування є необхідним інструментом вартісно-орієнтованого управління підприємством. Здійснення вартісно-орієнтованого бюджетування включає ряд складових (рис. 1):

– планування з урахуванням цільового показника ринкової вартості підприємства (формування основного бюджету підприємства за процесами діяльності: постачання, виробництво, збут, фінансування та інвестування, враховуючи можливі зміни умов діяльності в наступних періодах);

– координація (погодження, врегулювання і спрямування дії різних підрозділів підприємства, а також керівників та інвесторів на досягнення цілей максимізації вартості);

Фінанси та оподаткування

– прогнозування (прорахування різних варіантів бюджету з обґрунтуванням взаємозв'язку прийнятих управлінських рішень і цільових показників збільшення вартості бізнесу, а також оцінювання окремого та сукупного впливу на кінцевий результат);

– моніторинг (інформування в порівнянному виді про прогнозні, планові та фактичні результати діяльності підприємства, виявлення сильних і слабких сторін та оцінювання їх впливу на зростання вартості підприємства);

– аналіз (оцінювання збільшення вартості підприємства в цілому і внеску кожного структурного підрозділу, відділу, служби, центру відповідальності, бізнес-напрямку в цю мету; вивчення відхилень від запланованих показників і виявлення чинників, що їх спричинили);

– функція мотивації (заохочування діяльності конкретного працівника, структурного підрозділу, відділу, служби, центру відповідальності, бізнес-напрямку та підприємства в цілому до виконання бюджетних показників за критерієм збільшення вартості бізнесу).

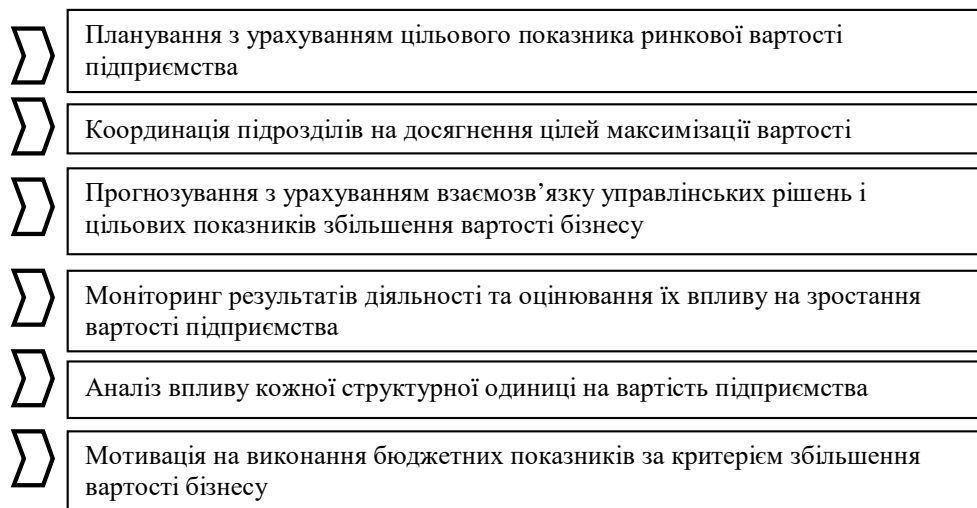


Рис. 1. Складові вартісно-орієнтованого бюджетування.

Джерело: побудовано автором.

Вартісно-орієнтоване бюджетування передбачає визначення довгострокового бюджету, спрямованого на забезпечення досягнення стратегічної мети та короткострокового бюджету, що формується задля формулювання короткострокових завдань у межах загальної стратегії. Роль бюджету при цьому зводиться до перетворення довгострокової стратегії підприємства у короткострокові плани найближчого майбутнього. Річний бюджет має деталізуватися у вигляді системи взаємопов'язаних місячних бюджетів, основне призначення якої полягає в уточненні та коригуванні даних річного бюджету. Ступінь деталізації кожного окремого бюджету підприємство вирішує самостійно. Надмірна деталізація може призвести до зменшення точності розрахунків та кінцевих показників, а також вимагає додаткових витрат часу та грошових коштів.

Виходячи з концепції вартісно-орієнтованого управління підприємством може бути запропоновано комплексний склад бюджетів з урахуванням всіх аспектів діяльності (рис. 2). Поряд з операційними і фінансовими бюджетами доцільно розробляти систему податкових бюджетів, з урахуванням відповідного джерела їх відшкодування, екологічний та соціальний бюджети тощо.

З метою використання бюджетування як інструменту в системі вартісно-орієнтованого управління слід включати чинники вартості підприємства у відповідні бюджети. Це забезпечить

постійну орієнтацію діяльності структурного підрозділу на вартість підприємства, дозволить визначити здійснений внесок у її збільшення та сприятиме підвищенню мотивації працівників.

Процес бюджетування на підприємстві можна розпочати зі складання бюджету продажів. Такий бюджет можна скласти помісячно. Для визначення показників річного бюджету щомісячні дані підсумовуються. Формат кожного бюджету визначається самостійно підприємством, виходячи з виду бюджету, величини та структури підприємства, видів його діяльності.

Бюджет продажу може бути складеним: у розрізі клієнтів або територіальних ринків збуту, у розрізі асортиментних видів готової продукції. Підприємства мають надавати перевагу бюджету продажу за асортиментними видами готової продукції, що дозволить без додаткового перегрупування даних складати бюджет виробництва. При використанні такого формату необхідно достатньо ретельно складати бюджет продажу за основними позиціями. Використовуючи дані минулих періодів та результати дослідження попиту на продукцію, виявляється переважна більшість основних позицій асортименту від загального обсягу продажу кожного бізнес-напрямку, підрозділу, центру відповідальності та підприємства в цілому за бюджетний період. Інші асортиментні позиції можна планувати однією сумою за бюджетний період. При обґрунтуванні ціни

реалізації готової продукції доцільно проводити аналіз динаміки цін за попередні періоди і протягом бюджетного періоду та коригувати на індекс інфляції. З метою спрощення процедури бюджетування при

багатономенклатурному виробництві бюджет продажу може бути сформований за групами продукції та середніми цінами для кожної групи.

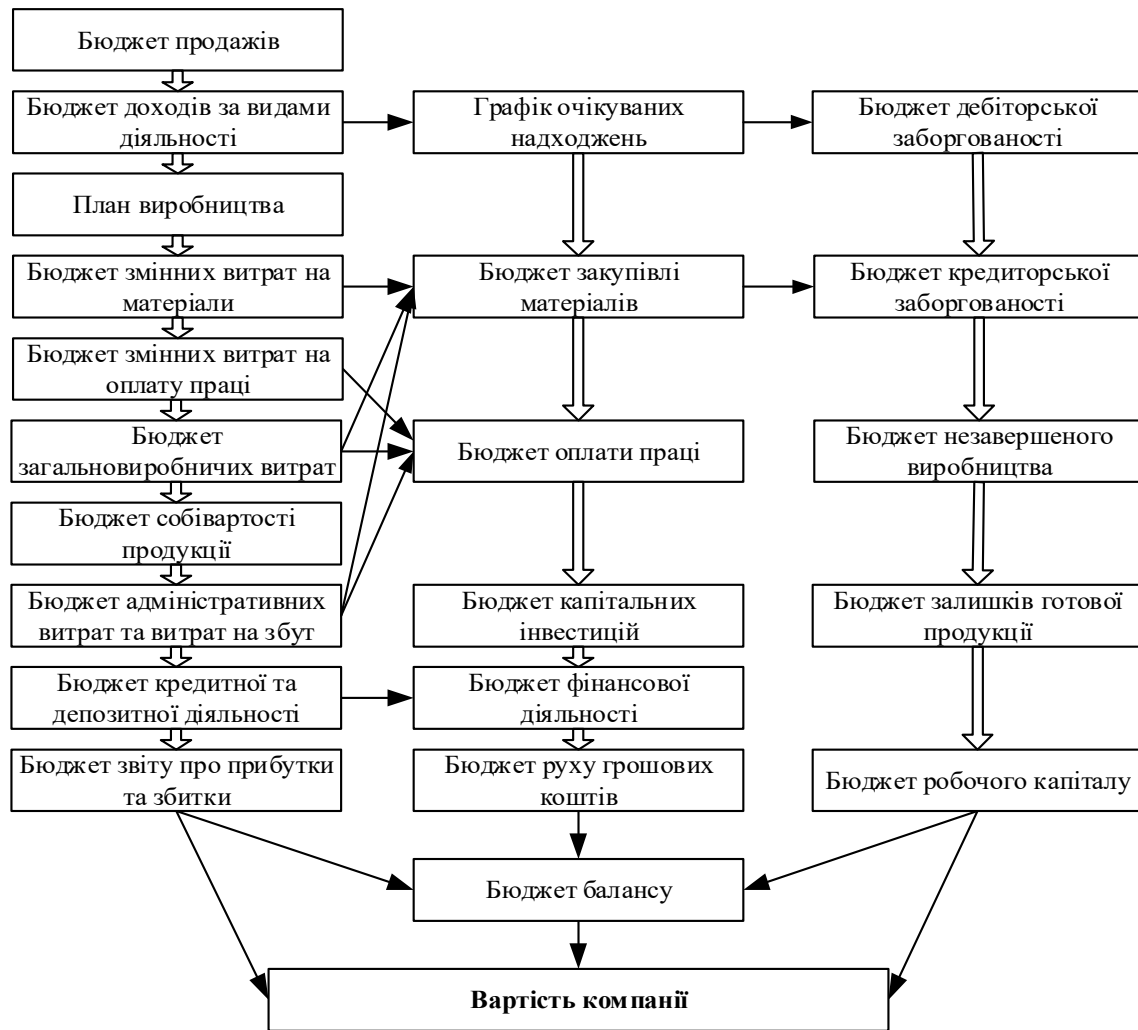


Рис. 2. Структура бюджетів в системі вартісно-орієнтованого бюджетування

Джерело: побудовано автором.

Бюджет доходів за видами діяльності представляє консолідований перелік доходів, що планує отримати підприємство протягом бюджетного періоду (операційна, інвестиційна та фінансова складова). Як правило, основу бюджету доходів складає бюджет продажу.

Одночасно з бюджетом продажу та бюджетом доходів за видами діяльності можна розробляти графік очікуваних надходжень, в якому визначається прогнозний обсяг виручки та грошових надходжень від окремого виду діяльності, бізнес-сегменту, проекту, програми за бюджетний період.

Бюджет виробництва прямо пов'язаний з бюджетом продажу. В ньому визначається прогнозна виробнича програма продукції окремого виду готової продукції за бюджетний період в натуральних одиницях з урахуванням обмежувальних чинників: виробничої потужності, зміни залишку запасів готової продукції на складах. Необхідний обсяг

виробництва продукції окремого виду визначається як прогнозний обсяг продажу мінус залишок готової продукції на початок періоду плюс цільова норма залишку готової продукції на кінець періоду [21].

Призначення бюджету змінних витрат на матеріали полягає у визначенні витрат сировини, матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатів, які безпосередньо необхідні для виробництва окремого виду готової продукції. Розрахунок здійснюється для кожного виду готової продукції окремо на підставі обґрунтованих норм використання виробничих запасів окремого виду, що затверджені підприємством. Розрахунки за всіма видами готової продукції групуються за видами виробничих запасів. Крім того, у даному бюджеті відображаються середньозважені витрати виробничих запасів (у гривнях) на одиницю продукції з метою подальшого розрахунку виробничої собівартості виготовленої та реалізованої одиниці продукції [22].

Фінанси та оподаткування

Бюджет закупівлі виробничих запасів складається на основі бюджету виробництва та бюджету змінних витрат на матеріали, а також заявок виробничих підрозділів. Бюджет закупівлі виробничих запасів містить розрахунок прогнозного обсягу закупок виробничих запасів окремого виду за бюджетний період з урахуванням потреби виробництва (прямий зв'язок з бюджетом виробництва), виробничих залишків запасів на кінець періоду [23]. Бюджет закупівлі виробничих запасів може бути складений за такими форматами: у розрізі постачальників, у розрізі асортиментних видів виробничих запасів.

В бюджеті змінних витрат на оплату праці підприємство розраховує прогнозний обсяг змінних витрат на оплату основного виробничого персоналу праці за бюджетний період в розрізі фіксованої та відрядної частин. При підготовці бюджету враховується: прогнозна виробнича програма продукції окремого виду готової продукції за бюджетний період в натуральних одиницях (прямий зв'язок з бюджетом виробництва); система оплати праці; норми (у годинах або людино-годинах) на виготовлення одиниці окремого виду готової продукції; вартість однієї людино-години робочого часу (погодинні тарифні ставки). Кінцевим показником є норма витрат праці виробничого персоналу (у гривнях) на одиницю продукції з метою подальшого розрахунку виробничої собівартості виготовленої та реалізованої одиниці продукції.

Бюджет загальновиробничих витрат розраховується в частині змінних і постійних загальновиробничих витрат. Змінні загальновиробничі витрати плануються, виходячи з потреб виробництва – прямий зв'язок з бюджетом виробництва. Постійні загальновиробничі витрати визначаються виходячи з нормативів трудових витрат основних виробничих робітників.

Бюджет собівартості виготовленої та реалізованої продукції дає можливість сформулювати прогнозний обсяг собівартості виготовленої продукції та реалізованої продукції за бюджетний період [24].

Бюджет адміністративних витрат та бюджет витрат на збут мають аналогічну методологію складання. В них згрупована інформація про прогнозний обсяг витрат на збут і прогнозний обсяг адміністративних витрат, що планує понести підприємство протягом бюджетного періоду, а також графіки очікуваних виплат.

Призначення бюджету витрат на збут полягає у визначенні витрати на просування та реалізацію готової продукції на ринку. Витрати на збут можуть бути як змінними, так і постійними. Критерій віднесення залежить зміни від обсягу продажу. Як правило, до змінних витрат відносять комісійні фахівців зі збуту з нарахуваннями на соціальні заходи, транспортні витрати. До постійних слід віднести витрат на рекламу та дослідження ринку, відрядження, амортизацію основних засобів відділу збуту, постійна частина оплати праці – оклади з нарахуваннями згідно зі штатним розкладом.

Призначення бюджету адміністративних витрат полягає у визначенні витрат, які необхідні для існування підприємства як юридичної особи. Більшість адміністративних витрат має постійний характер, змінна частина планується за допомогою нормативу, який доцільно визначати на підставі обсягу продажу (у натуральному або грошовому виразі). Ліміти цих витрат встановлюються у вигляді фіксованої суми з урахуванням забезпечення бажаного показника прибутку на бюджетний період.

Бюджет адміністративних витрат та витрат на збут складається з урахуванням умов укладених договорів на надання послуг зовнішніми постачальниками і встановлених самостійно підприємством термінів виплат заробітної плати, авансів на відрядження та представницькі витрати.

В сучасних умовах важливим є складання системи податкових бюджетів, які можна формувати з урахуванням вимог чинного законодавства за джерелами відшкодування податків. У керівництва підприємства при наявності податкових бюджетів є можливість проконтролювати фактичне та планове значення кожного окремого показника податкового навантаження. За умови виявлення відхилення слід з'ясувати його суттєвість, тенденцію та причини виникнення і лише потім приймати обґрунтоване управлінське рішення.

Всі вище наведені бюджети є основою для підготовки бюджету звіту про прибутки та збитки. Даний бюджет є фундаментальним при управлінні діяльністю компанії, його призначення полягає у відображенні співвідношення всіх доходів підприємства протягом бюджетного періоду (прямий зв'язок з бюджетом доходів) з усіма видами витрат, які припускає понести протягом цього ж періоду підприємство для отримання зазначених доходів (прямий зв'язок з бюджетами собівартості виготовленої та реалізованої продукції, витрат на збут, адміністративних витрат). Водночас бюджетний звіт про прибутки та збитки дозволяє визначити резерви формування та збільшення прибутку; нормативи валового та чистого прибутків; встановити ліміти основних видів витрат; оцінити беззбитковий та критичний обсяги реалізації й виробництва готової продукції. При розробці бюджетного формату визначаються основні статті доходів і витрат, а також раціональний ступінь їх деталізації. Доцільно розкривати лише ті статті, що є принципово важливими та значними для даного бюджету. Цільовим показником бюджетного звіту про прибутки та збитки є чистий прибуток, оскільки він є основним джерелом виплати дивідендів й фінансування капітальних інвестицій.

Бюджет капітальних інвестицій розглядається як різновид інвестиційного бюджету, який дозволяє згрупувати витрати, пов'язані з придбанням або створенням матеріальних і нематеріальних необоротних активів (обладнання, устаткування, будівель, споруд, програмного забезпечення, товарних знаків, брендів, технологій). Якщо підприємство постійно здійснює інвестиційну

діяльність, то доречним є складання інвестиційного бюджету [25]. В разі відкриття нового філіалу, бізнес-напрямку, проекту підприємству необхідно в окремому підрозділі інвестиційного бюджету розкривати прогнозний обсяг капіталовкладень та графік очікуваних виплат за бюджетний період за статтями: розроблення бізнес-плану; створення нового або модернізація діючого виробництва; відкриття нових торговельних точок; ліцензування; реклама; сертифікація; оформлення дозвільних документів тощо. Набір статей визначається підприємством самостійно. Складання бюджету можна проводити за такою послідовністю: розраховується з максимальною деталізацією загальний обсяг інвестиційних витрат за весь бюджетний період без їх розподілу в часі; розподіляється загальна сума між філіями, бізнес-напрямами, проектами; визначається порядок фінансування витрат і встановлюється графік очікуваних платежів окремих видів робіт. Кінцеві показники відображаються в бюджетному балансі та бюджеті руху грошових коштів.

Для контролю за вхідними та вихідними грошовими потоками доцільно формувати бюджет руху грошових коштів. Він відображає прогнозний обсяг чистого руху грошових коштів за бюджетний період в результаті здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Важливість даного бюджету полягає в раціональному узгодженні можливих надходжень та видатків грошових коштів. Очікуване сальдо коштів на кінець бюджетного періоду погоджується з мінімальною грошовою сумою, яку доцільно постійно підтримувати.

При складанні бюджету використовуються залишок на початок періоду, дані з графіків очікуваних надходжень й очікуваних платежів, дані з бюджетів оплат за матеріали, оплати праці, капітальних інвестицій, фінансової діяльності, адміністративних витрат, податків тощо. Дані бюджети можуть бути складені як окремо по центрах фінансової відповідальності, так і консолідовані по підприємству.

Бюджет руху грошових коштів в результаті операційної діяльності доцільно розкривати двома способами: прямим і непрямим. Це дає можливість не тільки перевірити правильність розрахунків грошових потоків, а й контролювати реальні надходження та видатки грошових коштів. При використанні прямого методу, який вважається складнішим, бюджет забезпечує більшу інформативність про рух грошових коштів для обґрунтування та ухвалення управлінських рішень. Непрямий метод розрахунку грошового потоку від операційної діяльності доцільно використовувати при аналізі формування грошових потоків.

При вартісно-орієнтованому управлінні важливим є контроль та аналіз робочого капіталу. Робочий капітал – це різниця між поточними активами компанії, такими як готівка, дебіторська заборгованість, запаси сировини, незавершеного виробництва та готової продукції, та її поточними

зобов'язаннями, такими як кредиторська заборгованість. Бюджети по кожній з наведених складових консолідується в зведений бюджет робочого капіталу.

Робочий капітал є показником ліквідності компанії та операційної ефективності. Якщо компанія має значний оборотний капітал, то вона потенційно здатна інвестувати та зростати. Якщо оборотні активи компанії не перевищують її поточних зобов'язань, то бізнес може мати проблеми зі зростанням, погашенням заборгованості, або навіть банкрутством. Бюджет робочого капіталу формують відповідно до його складових.

На основі бюджету звіту про прибутки та збитки, бюджету руху грошових коштів та бюджету робочого капіталу формується загальний бюджет балансу компанії. Бюджетний баланс складається за подібних форматом до бухгалтерського звіту. Основне призначення бюджетного балансу полягає у контролі коректності та взаємозв'язку проведених розрахунків в усіх бюджетах підприємства, що знаходить своє відображення в узгодженій валюті на кінець бюджетного періоду.

Маючи вище наведені бюджети є можливість розрахувати показники вартості компанії та впливу на неї кожного фактору, що був використаний при підготовці бюджетів. З метою постійного відслідковування динаміки вартості підприємства доцільно включати в бюджети чинники впливу на неї. Так, в операційні бюджети може бути введено темп росту обсягу продажу, частку готівкових надходжень за періодами, норму прибутку тощо. У фінансові бюджети доцільним є включення таких чинників вартості, як чистий грошовий потік, тривалість фінансового циклу, ціна капіталу, середньозважена вартість капіталу, величина й рентабельність інвестованого капіталу.

З метою адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища вітчизняним підприємствам також доцільно формувати бюджети з використанням методу сценаріїв майбутнього. При розробці альтернатив бюджетів доречно враховувати припущення песимістичного, оптимістичного та найбільш ймовірного варіанту розвитку подій. Обґрунтування бюджетів в розрізі сценаріїв майбутніх подій сприятиме ухваленню раціональних управлінських рішень та зменшуватиме ризик невизначеності майбутнього для власників та інвесторів.

Важливим етапом вартісно-орієнтованого бюджетування на підприємстві є контроль досягнення результатів, який передбачає отримання відповідей на такі запитання: чи досягнуті заплановані значення зростання вартості бізнесу протягом планового періоду; якщо значення не досягнуті, або перевищені – які обставини вплинули на це і наскільки їх вплив буде істотним у майбутньому; як слід відкоригувати плани, заходи і фінансування на майбутнє щоб забезпечити заплановані показники зростання вартості підприємства.

Висновки. За результатами проведеного дослідження, узагальнено найбільш значущі характеристики вартісно-орієнтованого бюджетування. По-перше, об'єктом управління в системі вартісно-орієнтованого бюджетування є ринкова вартість підприємства. По-друге, це підхід до управління підприємством, який спрямований на стійке зростання його ринкової вартості з урахуванням інтересів власників, інвесторів та інших зацікавлених сторін. По-третє, це плановий та впорядкований процес забезпечення стійкого потоку грошових коштів з метою забезпечення не тільки зростання поточних прибутків, а й вартості бізнесу загалом. По-четверте, це сукупність потоків інформації, що дозволяють оцінювати напрямки й темпи зміни ринкової вартості підприємства.

На жаль, менеджмент багатьох українських підприємств поки ще не готовий вживати заходів задля максимізації вартості. Більшість випадків використання вартісно-орієнтованого управління в Україні сформовані фірмами, які були реструктуризовані в умовах злиття і поглинань зарубіжними компаніями. Ймовірно, це обумовлено тим, що для успішного функціонування в даному напрямку потрібно перейти від зосередженості на кількісній характеристиці різноманітних показників на підприємстві, до структури управління фінансами, яка створює передумови для досягнення конкурентних переваг і стійкого збільшення вартості. Також одним із чинників, що стримує широке використання бюджетування на вітчизняних підприємствах, є недостатній рівень його теоретичного та методичного забезпечення.

Загалом система бюджетування має бути спрямована на прискорення реагування підприємства до змін чинників формування ринкової вартості підприємства. Одночасно має забезпечуватись оперативне отримання інформації про необхідність коригування стратегії і тактики управління підприємством. Система бюджетів підприємства дозволяє встановити жорсткий бюджетний контроль за надходженням і витратами грошових коштів, створити умови для виявлення небажаних ситуацій у господарській діяльності, ввести дієвий механізм мотивації та стимулювання менеджерів всіх рівнів підприємства до прийняття раціональних управлінських рішень, що сприятиме покращенню результатів діяльності та збільшенню вартості.

Перспективами подальших досліджень є розробка сучасних методик впровадження системи бюджетування, адаптованих для вітчизняних підприємств.

4 Список використаних джерел

1. Rapport A. Creating Shareholder Value The new standard for Business performance. N. Y.: The Free press, 2000. 272 p.

2. Костирко Л. А., Кукса І. М. Пріоритети формування механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2018. № 2. С. 58-65.

3. Кравченко Т. Ресурсне забезпечення вартісно-орієнтованого управління підприємствами. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Серія: Економіка*. 2015. Вип. 5. С. 34-38.

4. Крейдич І. М., Гагарін А. О. Проблеми вартісно-орієнтованого управління розвитком підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 208-212.

5. Мілінчук О. В. Ефективність вартісно-орієнтованого управління: ключові показники. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. № 1. С. 86-96.

6. Сталінська О. В. Проблеми вартісно-орієнтованого управління в сфері металургійного виробництва. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 4. С. 232-239.

7. Чепка В. В., Павлюк Т. С. Проблеми та перспективи впровадження вартісно-орієнтованого управління на вітчизняних підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 10. С. 234-238.

8. Яремко І. Й. Економічний інструментарій вартісно-орієнтованої концепції управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2017. № 862. С. 288-296.

9. Воскобоєва О. В., Ромашенко О. С. Бюджетування, як засіб антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 69-75.

10. Маниліч М. І., Миронюк О. В. Особливості системи бюджетування на підприємствах текстильної промисловості. *Збірник наукових праць Буковинського університету. Економічні науки*. 2018. Вип. 14. С. 5-12.

11. Папіж Ю. С. Роль бюджетування в системі управління підприємством. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 2. С. 95-100.

12. Пеняк Ю. С. Бюджетування в управлінні фінансовими ресурсами. *Modern economics*. 2018. № 8. С. 142-149.

13. Стецюк П. А., Корнійчук Г. В. Бюджетування в системі управління фінансовим потенціалом підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 12-19.

14. Федоренко І. А., Зась Д. С. Бюджетування як інструмент системи фінансового планування промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 247-252.

15. Ювженко Н. М. Традиційні та сучасні методи бюджетування: переваги і недоліки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 239-245.

16. Багацька К. В. Капіталізація підприємства як ключова категорія вартісно-орієнтованого управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 3. С. 10-13.

17. Мілінчук О. В. Врахування вартісного аспекту при застосуванні системи бюджетування на підприємстві. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2012. № 1(59). С. 172-177.

18. Мілінчук О. В. Оцінка вартісно-орієнтованих показників та моделювання на цій основі еталонних орієнтирів для потреб бюджетування підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. № 1. С. 367-373.

19. Мілінчук О. В. Реалізація стратегії зростання вартості підприємства: бюджетний підхід. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Економіка*. 2013. Вип. 669-671. С. 144-150.

20. Мілінчук О. В. Вартісно-орієнтоване бюджетування як підхід до управління підприємствами харчової промисловості: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Нац. ун-т харч. технологій. К., 2011. 314 с.

21. Євтушевська О. О. Теоретичні аспекти впровадження методу бюджетування витрат на виробництво. *Економіка харчової промисловості*. 2016. Т. 8, Вип. 2. С. 64-69.

22. Головацька С. І., Хаймьонова Н. С. Методичний інструментарій бюджетування у системі управління витратами підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2015. Вип. 47. С. 42-46.

23. Лисенко Ж. П., Юрій Е. К. Підвищення ефективності управління запасами при використанні бюджетування з урахуванням ризиків. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. Т. 20, № 1. С. 94-103.

24. Петренко М. І., Іванюта П. В., Кашпрук Ю. А. Роль процесів бюджетування в обчисленні собівартості виробництва продукції. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 2-2. С. 38-46.

4 References

1. Rappaport, A. (2000). *Creating Shareholder Value The new standard for Business performance*. N.Y.: The Free press.

2. Kostyrko, L. A., & Kuksa, I. M. (2018). *Priorytety formuvannia mekhanizmu vartisno-orientovanoho upravlinnia finansamy pidpriemstv* [Priorities of the formation of the mechanism of value-based financial management of enterprises]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, (2), 58-65.

3. Kravchenko, T. (2015). *Resursne zabezpechennia vartisno-orientovanoho upravlinnia pidpriemstvamy* [Resource support of value-based management of enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni T. Shevchenka. Seria: Ekonomika*, (5), 34-38.

4. Kreidych, I. M., & Haharin, A. O. (2016). *Problemy vartisno-orientovanoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva* [Problems of value-based management of enterprise development]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, (13), 208-212.

5. Milinchuk, O. V. (2016). *Efektivnist vartisno-orientovanoho upravlinnia: kluchovi pokaznyky* [Efficiency of value-based management: key indicators]. *Visnyk Zhytomirskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seria: Ekonomichni nauky*, (1), 86-96.

6. Stalinska, O. V. (2015). *Problemy vartisno-orientovanoho upravlinnia v sferi metalurhiinoho vyrobnytstva* [Problems of value-based management in the sphere of metallurgical production]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, (4), 232-239.

7. Chepka, V. V., & Pavliuk, T. S. (2016). *Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia vartisno-orientovanoho upravlinnia na vitchyznianykh pidpriemstvakh* [Problems and prospects of implementation of value-based management at domestic enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, (10), 234-238.

8. Yaremko, I. Y. (2017). *Ekonomichni instrumentarii vartisno-orientovanoi kontseptsii upravlinnia* [Economic toolkit value-based management concept]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, (862), 288-296.

9. Voskoboieva, O. V., & Romashchenko, O. S. (2018). *Biudzhetuвання, yak zasib antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Budgeting as a tool for anti-crisis enterprise management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (2), 69-75.

10. Manylich, M. I., & Myroniuk, O. V. (2018). *Osoblyvosti systemy biudzhetuвання na pidpriemstvakh tekstylnoi promyslovosti* [Features of the budgeting system at the enterprises of the textile industry]. *Zbirnyk naukovykh prats Bukovynskoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (14), 5-12.

11. Papizh, Yu. S. (2018). *Rol biudzhetuвання v systemi upravlinnia pidpriemstvom* [The role of budgeting in the enterprise management system]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, (2), 95-100.

12. Peniak, Yu. S. (2018). *Biudzhetuвання v upravlinni finansovomy resursamy* [Budgeting in the management of financial resources]. *Modern economics*, (8), 142-149.

13. Stetsiuk, P. A., & Korniihuk, H. V. (2018). *Biudzhetuвання v systemi upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstv* [Budgeting in the system of management of financial potential of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (1), 12-19.

14. Fedorenko, I. A., & Zas, D. S. (2018). *Biudzhetuвання yak instrument systemy finansovoho planuvannia promyslovykh pidpriemstv* [Budgeting as an instrument of a system of financial planning of industrial enterprises]. *Biznes Inform*, (2), 247-252.

15. Yuvzhenko, N. M. (2018). *Tradytsiini ta suchasni metody biudzhetuвання: perevahy i nedoliky* [Traditional and modern methods of budgeting: advantages and disadvantages]. *Biznes Inform*, (7), 239-245.

16. Bahatska, K. V. (2015). *Kapitalizatsiia pidpriemstva yak kluchova katehoriia vartisno-orientovanoho upravlinnia* [Capitalization of the company as a key category of value-based management].

Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, (3), 10-13.

17. Milinchuk, O. V. (2012). Vrakhuvannia vartisnoho aspektu pry zastosuvanni systemy biudzhetuвання na pidpriemstvi [Consideration of the cost aspect when applying budgeting system at the enterprise]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 1(59), 172-177.

18. Milinchuk, O. V. (2013). Otsinka vartisno-oriientovanykh pokaznykiv ta modeliuвання na tsii osnovi etalonnykh oriientyriv dlia potreb biudzhetuвання pidpriemstva [Estimation of value-based indicators and modeling on this basis benchmarks for the needs of enterprise budgeting]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, (1), 367-373.

19. Milinchuk, O. V. (2013). Realizatsiia stratehii zrostantia vartosti pidpriemstva: biudzhetni pidkhd [Realization of the strategy of growth of the cost of the enterprise: the budget approach]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, (669-671), 144-150.

20. Milinchuk, O. V. (2011). Vartisno-oriientovane biudzhetuвання yak pidkhd do upravlinnia pidpriemstvamy kharchovoi promyslovosti [Value-based budgeting as an approach to management of food industry enterprises] (Candidate dissertation). Kyiv: Natsionalnyi universytet kharchovykh tekhnolohii.

21. Yevtushevska, O. O. (2016). Teoretychni aspekty vprovadzhennia metodu biudzhetuвання vytrat na vyrobnytstvo [Theoretical aspects of implementation of the method of production costing budgeting]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, Vol. 8, (2), 64-69.

22. Holovatska, S. I., & Khaimonova, N. S. (2015). Metodychni instrumentarii biudzhetuвання u systemi upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Methodical budgeting tools in the enterprise cost management system]. *Visnyk Lvivskoi komertsii akademii. Seriya ekonomichna*, (47), 42-46.

23. Lysenko, Zh. P., & Yurii, E. K. (2014). Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia zapasamy pry vykorystanni biudzhetuвання z urakhuvanniam ryzykiv [Improved inventory management efficiency with risk-based budgeting]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, Vol. 20, (1), 94-103.

24. Petrenko, M. I., Ivaniuta, P. V., Kashpruk, Yu. A. (2018). Rol protsesiv biudzhetuвання v obchyslenni sobivartosti vyrobnytstva produktsii [The role of budgeting processes in calculating the cost of production]. *Biznes-navihator*, (2-2), 38-46.