

нием практически проверенного способа управления положением парусов при движении галсами.

Выводы и перспективы дальнейших исследований

Полученные зависимости являются предпосылкой разработки системы управления движением парусника галсами. Они же указывают на перспективы их использования при разработке системы управления проектами в условиях турбулентного внешнего окружения, когда траектория развития проектов формируется на основе внешних и внутренних условий. А движение к цели для достижения результата проектов выполняется по сложной траектории, образуемой рациональным сочетанием работ и операций в рамках модели "движущие силы – сопротивление" [5].

Литература

1. Тесленко П.А. Стратегия и тактика развития проектов на основе закона Тернера-Руденко/ П.А.Тесленко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.

– Луганськ : вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – №1(29). – С. 98 – 105.

2. Тесленко П.А. Модель управления движения галсами на основе закона Тернера-Руденко/ П.А. Тесленко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – №2(30). – С. 113 – 118.

3. Тернер Дж. Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению / Родни Тернер / Пер. с англ. под. общ. ред. Воропаева В.И. – М. : Изд. дом Гребенщикова, 2007. – 552 с.

4. Руденко С.В. Формулировка научного положения Тернера о развитии проектов в форме закона / С.В. Руденко // Тези доп. VI міжнар. конф. "Управління проектами у розвитку суспільства" // Відп. за випуск С.Д. Бушуєв. – К. : КНУБА, 2009. – С. 161 – 163.

5. Ярошенко Р.Ф. Моделі класу «рушійні сили-опір» в управлінні фінансуванням та впровадженням проєктів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук : спец. 05.13.22 "Управління проектами та програмами" / Ярошенко Руслан Федорович. – К., 2009. – 19 с.

□ □

В статті розглядаються питання планування бюджету проекту, а також аналізу існуючих моделей та методів бюджетування проєктів

Ключові слова: бюджет проекту, бюджетування

В статье рассматриваются вопросы планирования бюджета проекта, а также анализа существующих моделей и методов бюджетирования проектов

Ключевые слова: бюджет проекта, бюджетирование

The questions of the planning of the project budget and analysis of existing models and methods of budgeting project are examined in the article

Key words: project budget, budgeting

□ □

УДК 658.012.23

АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ТА МЕТОДІВ БЮДЖЕТУВАННЯ ПРОЄКТІВ

Д.І. Бедрій
Начальник планово-економічного відділу
Державне підприємство «Український науково-дослідний
інститут радіо і телебачення»
вул. Буніна, 31, м. Одеса
Контактний тел.: 067-487-12-04
E-mail: dimi7929@gmail.com

1. Постановка проблеми

Одним із важливих етапів планування проекту є розробка бюджету проекту [1,2]. Під бюджетуванням розуміється визначення вартісних значень виконуваних в рамках проекту робіт і проекту в цілому, процес формування бюджету проекту, що містить у собі встановлений (затверджений) розподіл витрат за видами

робіт, статтями затрат, за часом виконання робіт, за центрами затрат або за іншою структурою [2,3].

2. Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій

Бюджет проекту – це заплановані кошти на весь проект, а також їх розподіл за статтями витрат, вико-

навцями, структурними елементами проекту тощо; кошторис як обмеження на величину витрат [4]. Управління вартістю проекту поєднує процеси, які виконуються під час планування, розробки бюджету і контролювання витрат, і які забезпечують завершення проекту в рамках затвердженого бюджету [2, 5].

3. Формулювання цілі

Розглянемо та проаналізуємо моделі та методи бюджетування проектів.

4. Виклад основного матеріалу

Загальний бюджет показує витрати на проект та джерела фінансування протягом усього періоду його здійснення. Він покликаний показати, як джерела фінансування покривають капітальні та поточні витрати. При складанні бюджету повинна забезпечуватися така динаміка інвестицій, яка дозволила б виконувати проект відповідно до часових та фінансових обмеженнями (рис. 1).

Виходячи із практики бюджетування, можна виділити наступні бюджетні моделі [3]:

1. Індивідуальна модель комплексного бюджетування. Головна особливість комплексного бюджетування – попередня побудова процесної моделі проекту, з наступною прив'язкою функціональних бюджетів, що формуються, до результатів (виходів бізнес-процесів). Дана модель буде суцільно індивідуальною, що враховує особливості кожного проекту.

Переваги комплексного бюджетування: фокусування на особливостях кожного проекту; отримання необхідної деталізації планових і фактичних показників; охоплення всіх бізнес-процесів. Головний недолік даної моделі – тривалий термін розробки, велика трудомісткість і, як наслідок, висока вартість і ризики в досягненні результату.

2. Універсальна бюджетна модель. Дана модель також охоплює весь проект, однак є більш простою з точки зору розробки та функціонування. Першим кроком в розробці бюджетної структури є визначення переліку статей бюджету доходів і витрат та бюджету руху грошових коштів, а також формування фінансової структури, виходячи з обсягу фінансових повноважень учасників проекту (управління доходами, витратами, прибутком тощо).

Переваги універсальної моделі: висока швидкість розробки і впровадження, особливо для багатопрофільних проектів; можливість відносно простого обліку внутрішнього обороту; швидкість планування і консолідації фактичних даних. Недоліком є відсутність функціональних планів (або їх ведення в інших документах), що іноді заважає зваженій оцінці планів проекту.

3. Бюджетування окремих напрямків проектів. Моделі бюджетування окремих напрямків проектів є найбільш простими, їх мета – надати керівництву проекту інформацію про актуальні для контролю напрямки проекту. Такі моделі можуть містити в собі від одного до декількох натуральних або натурально-вартісних бюджетів.

Перевагами таких бюджетних моделей є: швидке і недороге впровадження, що дозволяє в короткі

строки отримати контроль над найбільш актуальними напрямками діяльності; ефективне функціонування моделі, за рахунок невеликої кількості бюджетів і простоти зв'язків між ними. Недоліки даної моделі: із-за обмеженості моделі не має можливості враховувати всі фактори, що впливають на неї (наприклад, недостатнє фінансування може привести до невиконання плану виробництва тощо); як наслідок, низька достовірність і результативність бюджетів.

4. Бюджетування фінансових потоків. Дана модель бюджетування є самою розповсюдженою в Україні. Це обумовлено наступними її перевагами: висока швидкість впровадження, за рахунок невеликої кількості бюджетів і зв'язків між ними; як наслідок, відносно низька вартість впровадження; дана модель особливо підходить для зростаючої

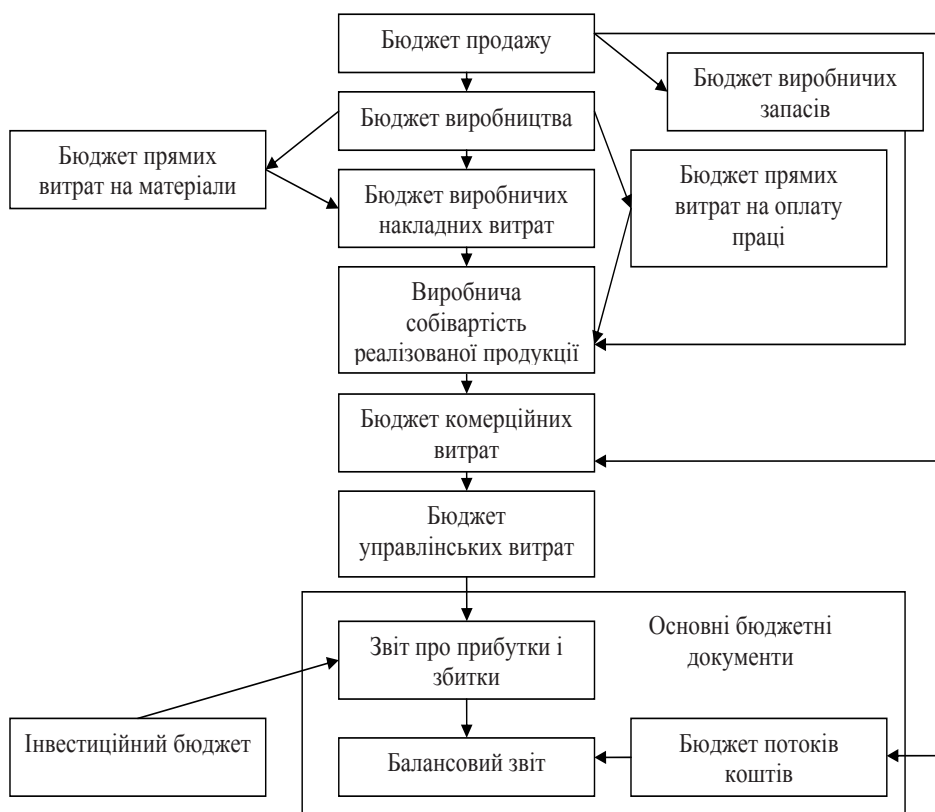


Рис. 1. Загальна схема формування бюджету проекту

української економіки, коли управління ліквідністю більш актуальне, ніж управління рентабельністю або вартістю; бюджетування грошових потоків не залежить від облікової політики підприємства.

Таким чином, по відношенню ціна/результат дану модель можна рекомендувати до застосування в умовах ринку, що розвивається, коли на перше місце виходить ліквідність, а доходність не потребує оперативного контролю.

5. Бюджетування товарно-матеріальних потоків. Модель бюджетування товарно-матеріальних потоків є більш складною, ніж попередні бюджетні моделі. Однак саме ця модель дозволяє управляти найбільш важливим для проекту показником – прибутковістю/рентабельністю проекту.

Перевагами даної моделі є: відносно невисока вартість і строки впровадження (в порівнянні з комплексною моделлю); можливість управління найбільш важливим показником проекту – прибутком, що особливо актуально в середньо- і довгостроковій перспективі; можливість ефективного управління – продажем, виробництвом і закупівлями; можливість контролю та управління прямими й непрямими витратами. До недоліків такої бюджетної моделі можна віднести наступне: недостатня комплексність і, як наслідок, залежність результатів від неврахованих факторів (фінансових потоків, інвестиційних та інших витрат); фінансові результати не є повними й достовірними – не підтверджуються змінами активів і пасивів підприємства (балансом).

Саме вибір оптимальної бюджетної моделі на етапі розробки фінансової і бюджетної структур дозволяє керівнику проекту не тільки скоротити час і затрати, але й отримати максимальний результат, що виражається в підвищенні фінансових показників в дуже короткі терміни, а також забезпечити можливість подальшого зростання й розвитку системи.

Самими розповсюдженими на практиці є два основних методичних підходи до складання бюджетів:

1. Бюджетування через приращення. За цією методикою беруть фактичні показники попереднього періоду і коригують їх з урахуванням стратегічних цілей і обмежуючих факторів. Перевагою цього методу є його порівняльна дешевина, простота і широка практична розповсюдженість, а недоліком – те, що в процесі бюджетування не аналізується ефективність витрат, а досягнуті результати автоматично переносяться на наступний період.

2. Бюджетування «з нуля». При цій методиці менеджери повинні кожен раз обґрунтовувати заплановані витрати. Цей метод потребує від кожного бюджетного центру детального аналізу діяльності для виявлення неефективних операцій і вибору самих вигідних на-

прямків використання ресурсів. Перевага цього методу перед попереднім полягає в тому, що він дає змогу визначити проблеми і вирішити їх на стадії планування, а недоліком є те, що це більш дорогий метод, який потребує істотних затрат часу і коштів [3].

Бюджетування «з нуля» можна також реалізовувати двома способами:

– „згори-униз”, тобто спочатку планується бюджет для організації в цілому, а потім він деталізується до рівня окремих проектів (або окремих статей за центрами відповідальності). Оцінка на основі аналогів, або оцінка «зверху вниз» означає використання фактичної вартості попередньої аналогічної роботи як оцінки вартості майбутньої роботи;

– „знизу-нагору”, тобто будуються детальні плани окремих проектів (або центрів відповідальності), що зводяться в загальний бюджет. Бюджет, складений «знизу нагору», передбачає збір і фільтрацію бюджетної інформації від виконавців до керівників нижнього рівня і далі до керівництва. При такому підході багато сил і часу, як правило, іде на узгодження бюджетів окремих структурних одиниць.

5. Висновки

Таким чином, розглянувши існуючі моделі та методи бюджетування проектів, можна дійти висновку, що вони мають як переваги, так і недоліки. При виборі тієї чи іншої моделі та методу бюджетування керівники проектів повинні враховувати особливості цих інструментів, а також особливості проектів.

Література

1. Тарасюк Г. М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие/Под общ.ред. И.И. Мазура.–2-е изд.–М.:Омега-Л,2004.–с. 664.
3. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами. – Х.: Фактор, 2005. – 340 с.
4. Словник-довідник з питань управління проектами / Бушуєв С.Д. Українська асоціація управління проектами. – К.: Видавничий дім «Деловая Украина», 2001. – 640 с.
5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) Третье издание, 2004. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США 99.