

Л.С. СТРИГУЛЬ, Н.В. ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО, К.Д. ТРЕТЯКОВА, Л.А. РЕШЕТНЯК
БЮДЖЕТУВАННЯ ПРОЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті здійснено дослідження проблем та перспектив бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємств. Доведено, що до ключових аспектів управління проєктом, для підвищення якості діяльності підприємства слід додати вагому складову, а саме – виокремлення статті управління мотивацією персоналу, через підвищення мотивації працівників, як шляхом матеріального стимулювання так і поліпшенням умови праці, одночасно із реалізацією проєкту. Ця складова міститься в основі системи управління якістю на засадничих принципах. Тобто бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємства повинно відповідати не лише принципам ефективності впровадження та реалізації проєкту, але й основоположним принципам загального управління якістю TQM, відповідно до вимог ISO 9000. Визначено, що бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємств на сучасному етапі господарювання, повинно включати структурні елементи: управління методами контролю витрат, та їх розподілу відповідно етапу реалізації для поліпшення якості проєкту; управління доходами для забезпечення та удосконалення якості; управління інвестиціями та капітальними витратами на засадах дотримання та удосконалення координації; управління грошовими потоками підприємства на основі впровадження ефективної системи оптимізації та контролю; управління процесом фінансового аналізу та формування звітності; управління ризиками на засадах впровадження сучасних інформаційних технологій управління якістю підприємства; використання технологій моделювання бізнес-процесів у фінансовому управлінні; управління якістю проєктів та способи забезпечення якості проєкту; управління персоналом на основі поєднання єдиначальності, колегіальності, активності персоналу всіх рівнів, на засадах економічних, моральних і матеріальних стимулів. Проведене дослідження показало, що для формування цілісного розуміння про стратегічні напрямки розвитку підприємств на принципах реалізації сучасних систем управління якістю, підходи до бюджетування проєктів управління якістю діяльності, які сформувалися в наукових джерелах та нормативно-правовій базі набувають нових рис та ознак, які доцільно враховувати для подальшого розвитку підприємства.

Ключові слова: бюджетування; управління проєктом; управління якістю послуг; мотивація; удосконалення якості проєкту

L. STRYGUL, N. YAKYMENKO-TERESHCHENKO K. TRETIKOVA, L. RESHETNIAK
BUDGETING OF QUALITY MANAGEMENT PROJECTS OF ENTERPRISE ACTIVITIES

The article studies the problems and prospects of budgeting for quality management projects of enterprises. It is proved that to the key aspects of project management, in order to improve the quality of the enterprise's activities, a significant component should be added, namely, the separation of the article of personnel motivation management, through increasing the motivation of employees, both through material incentives and improving working conditions, simultaneously with the implementation of the project. This component is contained in the basis of the quality management system on the fundamental principles. That is, budgeting for quality management projects of the enterprise should comply not only with the principles of efficiency of project implementation and implementation, but also with the fundamental principles of TQM general quality management, in accordance with the requirements of ISO 9000. It is determined that budgeting for quality management projects of enterprises at the current stage of management should include structural elements: management of cost control methods and their distribution according to the implementation stage to improve project quality; revenue management to ensure and improve quality; investment and capital expenditure management on the basis of compliance and improvement of coordination; management of enterprise cash flows based on the implementation of an effective optimization and control system; management of the process of financial analysis and reporting; risk management based on the implementation of modern information technologies for enterprise quality management; use of business process modeling technologies in financial management; project quality management and methods for ensuring project quality; personnel management based on a combination of single leadership, collegiality, and activity of personnel at all levels, based on economic, moral, and material incentives. The study showed that in order to form a holistic understanding of the strategic directions of enterprise development based on the principles of implementing modern quality management systems, approaches to budgeting for quality management projects that have been formed in scientific sources and the regulatory framework acquire new features and characteristics that should be taken into account for the further development of the enterprise.

Keywords: budgeting; project management; service quality management; motivation; project quality improvement

Вступ. Фінансове управління дозволяє підприємству не лише забезпечувати фінансову стабільність та ліквідність діяльності, але й досягати стратегічних цілей, підвищувати конкурентоспроможність підприємства та задовольняти потреби споживача. Бюджетування є основою фінансового управління підприємства, воно включає процес планування та розподілу фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Управління якістю проєкту, здійснюються через дії, що спрямовані на встановлення, забезпечення і підтримку необхідного рівня його якості проєкту в процесі розробки, обґрунтування та реалізації. Бюджетування проєкту якості, здійснюється на основі плану, що містить кількісні показники і відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети.

Отже, виявлення наявних аспектів сучасного стану бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємства визначає, як актуальність так і своєчасність обраного дослідження.

Аналіз стану питання. В умовах економічних викликів перед підприємствами нашої держави гостро постає проблема визначення шляхів майбутнього бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємств, вирішення якої буде сприяти формуванню передумов для їх ефективної реалізації.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження проблем та перспектив бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємств.

Аналіз основних досягнень і літератури. В Проблематику дослідження проблем та перспектив бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємств вивчала велика кількість вітчизняних та закордонних вчених-економістів, а саме: Джонатан Рід, Белова О.І., Петрова І.Л., Поскрипко Ю.А., Маховка В. М., Вишовський В. М. та багато інших. Цими вченими було зроблено вагомий внесок в теорію фінансового управління загалом, та бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємств, зокрема, але ще й досі залишається низка дискусійних та не вирішених питань, щодо

формування єдиного універсального механізму бюджетування проєктів управління якістю.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Бюджетування є основою фінансового управління підприємством, що включає процес планування та розподілу фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Ключовими аспектами бюджетування є [1]:

1. Створення та управління бюджетом;
2. Визначення основних статей витрат та доходів;
3. Планування фінансових ресурсів на короткостроковий та довгостроковий періоди;
4. Моніторинг та коригування бюджету.

Основною метою планування бюджету проєкту є виділення та санкціонування грошових ресурсів, необхідних для завершення проєкту. Основний вихід для визначення бюджету включає базову лінію витрат. Він не лише визначає, які витрати будуть понесені, але й коли вони будуть понесені. Вхідні дані для визначення бюджету включають такі методи бюджетування управління проєктом [2]:

- Кошторис діяльності;
- Підстава для оцінок;
- Базова лінія масштабу;
- Графік проєкту;
- Календарі ресурсів;
- Договори;
- Активи організаційного процесу.

Результатом цього процесу є:

- Базовий показник ефективності витрат;
- Вимоги до фінансування проєкту;
- Оновлення проєктної документації.

Складання бюджету проєкту виконується паралельно з процесом планування проєкту. Це сильно залежить від трьох компонентів:

- Оцінка витрат;
- Тривалість завдань;
- Виділені ресурси.

Контроль витрат є важливим аспектом фінансового управління підприємством, який допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів та підтримувати фінансову стабільність (рис.1). Для ефективного контролю витрат важливо впровадити системи обліку та моніторингу витрат. Це може включати використання спеціалізованого програмного забезпечення для фінансового обліку, яке дозволяє відстежувати витрати в режимі реального часу, аналізувати їх та виявляти можливості для оптимізації.

Інвестиції та капітальні витрати є важливими аспектами фінансового управління підприємством, які сприяють його розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Ключові аспекти управління інвестиціями та капітальними витратами (рис. 2).

Підприємства, які впроваджують проєктний підхід, сьогодні знаходяться на стадії свого розвитку і є яскравою ілюстрацією прикладу впровадження стратегічного управління, оскільки мають досить великий стратегічний потенціал. У даному дослідженні працівникам таких підприємств автором були запропоновані анкети, на основі яких були визначені основні мотиваційні заходи, що проводяться під час

реалізації проєктів, та визначені можливі причини незадоволеності працівників мотиваційним механізмом управління проєктами [3].

Відповідно до визначення наведеного від того, наскільки працівник задоволений матеріальною винагородою, яку працівник отримує від роботи, залежатиме бажання працівника визнавати та схвалювати результати своєї праці. Дослідження показало, що відсоток працівників, незадоволених своїми заробітками, трохи зростає, але кількість працівників, задоволених своїми заробітками, також трохи зростає. Така ситуація пояснюється, насамперед, тим, що умови праці працівників постійно покращуються, а заробітна плата залишається на тому ж рівні, а то й менше (в доларовому еквіваленті), як на початку їхньої роботи. Отже, працівники, які генерують значні, постійно зростаючі прибутки та працюють достатньо наполегливо, не отримують достатньої та динамічно зростаючої винагороди за свою працю [4].

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що на підприємствах, які реалізують стратегічний підхід, спостерігається різне застосування стимулювання персоналу [5], що говорить про необхідність різноманітних засобів ефективної мотивації їх стратегічної діяльності.

Таким чином, для вдосконалення існуючого мотиваційного механізму управління проєктами, слід чітко розмежовувати мотиваційні чинники та стимули для працівників. Для підвищення рівня стратегічної активності та зацікавленості членів команд проєктів, що реалізуються на підприємствах, розроблено рекомендації щодо використання мотиваційного механізму управління проєктами з урахуванням специфіки мотиваторів і демомотиваторів стейкхолдерів проєкту [6].

Таким чином, слід зазначити, що до ключових аспектів управління проєктом, для підвищення якості діяльності підприємства слід додати вагому складову, а саме – виокремлення статті управління мотивацією персоналу, через підвищення мотивації працівників, як шляхом матеріального стимулювання так і поліпшенням умови праці, одночасно із реалізацією проєкту. Ця складова міститься в основі системи управління якістю на засадницьких принципах. Тобто бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємства повинно відповідати не лише принципам ефективності впровадження та реалізації проєкту, але й основоположним принципам загального управління якістю TQM, відповідно до вимог ISO 9000.

Ефективним засобом управління якістю є стандартизація, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції та регулюється сукупністю нормативно-технічної документації, відповідно до якої програма контролю якості повинна передбачати заходи (рис. 3).

Для контролю якості проєкту використовують методи та засоби (рис. 4).

Ідеальною є система управління якістю, яка виділяє людський чинник у цілій системі підприємства, одночасно визначаючи місце для технологічних характеристик (рис.5) [7].

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ВИТРАТ

- Система обліку витрат повинна бути прозорою та зрозумілою для всіх співробітників. Важливо визначити основні категорії витрат та встановити процедури для їх обліку. Це може включати регулярні звіти про витрати, аналіз відхилень від бюджету та впровадження заходів для їх коригування.

ОПТИМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

- Оптимізація операційних витрат включає пошук способів зниження витрат без шкоди для якості товарів (послуг).

РЕГУЛЯРНИЙ АНАЛІЗ ВИТРАТ

- Регулярний аналіз витрат дозволяє виявляти тенденції та відхилення від бюджету, що допомагає приймати своєчасні рішення для їх коригування.

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

- Система внутрішнього контролю допомагає забезпечити дотримання встановлених процедур та запобігти шахрайству та зловживанням.

Рисунок 1 – Методи контролю витрат

ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ

- Планування інвестицій включає визначення пріоритетних напрямків для вкладення коштів, які сприятимуть зростанню та розвитку підприємства.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КАПІТАЛЬНИХ ВИТРАТ

- Для ефективного управління капітальними витратами важливо проводити оцінку їх ефективності.

ВИБІР ПРІОРИТЕТНИХ ПРОЕКТІВ ДЛЯ ІНВЕСТУВАННЯ

- Вибір пріоритетних проектів для інвестування включає визначення тих проектів, які мають найбільший потенціал для зростання та розвитку підприємства.

УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛЬНИМИ ВИТРАТАМИ

- Ефективне управління капітальними витратами включає контроль за виконанням інвестиційних проектів та забезпечення їх відповідності бюджету.

Рисунок 2 – Ключові аспекти управління інвестиціями та капітальними витратами

☐	контроль розробки проектної документації
☐	контроль постачання обладнання, конструкцій і матеріалів
☐	першочергова інспекція
☐	перевірка готовності до випробувань
☐	метрологічний контроль, перевірка контрольно-вимірювальної апаратури
☐	перевірка складання і зберігання
☐	контроль процедур проведення інспекцій, випробувань і прийняття
☐	виявлення непридатного обладнання, конструкцій і матеріалів
☐	корегування впливів
☐	реєстрація заходів по забезпеченню якості
☐	проведення ревізій, бажано, силами сторонніх спеціалістів

Рисунок 3 – Заходи, які повинна передбачати програма контролю якості

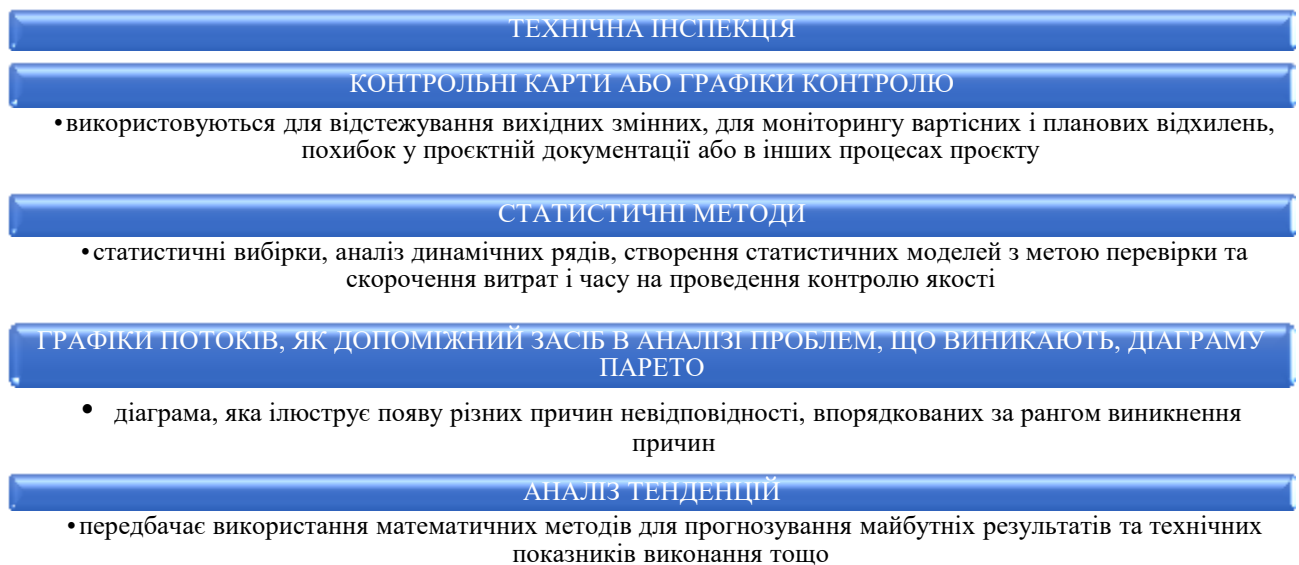


Рисунок 4 – Методи та засоби контролю якості проекту



Рисунок 5 – Система управління якістю на підприємствах [7]

Сутність процесу управління якістю залежить від управлінських рішень, а від ефективного результату управлінських рішень, залежить якість послуги. Найвища конкуренція у будь-якій сфері готельного та ресторанного бізнесу, змушує підприємства ретельно слідкувати за якістю послуг. Важливим елементом під час управління якістю повинна бути стандартизація, найбільш відчутним чинником якості обслуговування повинна бути робота з персоналом [7].

Враховуючи вищезазначене, бюджетування проектів управління якістю діяльності підприємств на сучасному

етапі господарювання, з урахуванням існуючих викликів та загроз та імплементацією принципів та стандартів загального управління якістю TQM, відповідно до вимог ISO 9000, повинно включати структурні елементи:

1) Управління методами контролю витрат, та їх розподілу відповідно етапу реалізації для поліпшення якості проекту та підвищення ефективності діяльності підприємства;

2) Управління доходами для забезпечення та удосконалення якості відповідно до рівня

централізації і децентралізації функцій та завдань системи управління якістю продукції підприємства для підвищення ефективності управління вертикальними зв'язками від керівника до підлеглих;

3) Управління інвестиціями та капітальними витратами на засадах дотримання та удосконалення координації заради забезпечення достатнього рівня якості проєкту або її підвищення;

4) Управління грошовими потоками підприємства на основі впровадження ефективної системи оптимізації та контролю;

5) Управління процесом фінансового аналізу та формування звітності на основі впровадження системних інноваційних технологій щодо забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю підприємства;

6) Управління ризиками на засадах розроблення та впровадження сучасних інформаційних технологій управління якістю підприємства;

7) Використання технологій моделювання бізнес-процесів у фінансовому управлінні;

8) Управління якістю проєктів та способи забезпечення якості проєкту

9) Управління персоналом на основі поєднання єдиноначальності, колегіальності, активності персоналу всіх рівнів, на засадах економічних, моральних і матеріальних стимулів.

Висновки. Таким чином, можна заробити висновки, що бюджетування проєктів управління якістю діяльності підприємств на сучасному етапі господарювання обов'язково повинно враховувати вимоги процесів стандартизації та сертифікації продукції, які регулюються сукупністю нормативно-технічної документації та здійснювати управління персоналом на основі поєднання єдиноначальності, колегіальності, активності персоналу всіх рівнів, на засадах економічних, моральних і матеріальних стимулів.

Проведене дослідження показало, що для формування цілісного розуміння про стратегічні напрямки розвитку підприємств на принципах реалізації сучасних систем управління якістю, підходи до бюджетування проєктів управління якістю діяльності, які сформувалися в наукових джерелах та нормативно-правовій базі набувають нових рис та ознак, які доцільно враховувати для подальшого розвитку підприємства.

Список літератури

1. Hotel Solution. Важливі аспекти ефективного фінансового управління в готельному бізнесі <https://hotel-solution.com.ua/news/important-aspects-of-effective-financial-management-in-the-hotel-business#:~:text=>
2. Джонатан Рід Оцінка вартості проєкту та бюджетування в управлінні проєктами. 2024 <https://www.guru99.com/uk/learn-financial-planning-project-management.html>
3. Белова О.І. Інноваційна активність персоналу та способи її стимулювання на підприємств. Вчені записки університету «КРОК». 2018. Вип. 51. С. 125-134
4. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. Вчені записки університету «КРОК». 2018. Вип. 4 (52). С. 86-93.
5. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами :навчальний посібник. Київ: Київський національний економічний університет, 2013. 466 с.
6. Белова О. І., Поскрипко Ю. А. (2020). Мотиваційний механізм управління проєктами: стратегічний аспект. Вчені записки Університету «КРОК», (2 (58)), 75–81. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-75-81>
7. Маховка В. М., Вишовський В. М. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. Економічний форум. - 2016. - № 2. - С. 189-193

References (transliterated)

1. Hotel Solution. Vazhlyvi aspekty efektyvnoho finansovoho upravlinnya v hotel'nomu biznesi [Important aspects of effective financial management in the hotel business]. <https://hotel-solution.com.ua/news/important-aspects-of-effective-financial-management-in-the-hotel-business#:~:text=>
2. Dzhonatan Rid Otsinka vartosti proektu ta byudzhetuвання v upravlinni proektamy. [Project cost estimation and budgeting in project management.]. 2024 <https://www.guru99.com/uk/learn-financial-planning-project-management.html>
3. Byelova O.I. Innovatsiyna aktyvnist' personalu ta sposoby yiyi stymulyuvannya na pidpryyemstv. [Innovative activity of personnel and ways of stimulating it at enterprises]. Vcheni zapysky universytetu «KROK». 2018. Vyp. 51. S. 125-134
4. Byelova O.I. Formuvannya konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva torhivli. [Formation of a competitive strategy of a trading enterprise]. Vcheni zapysky universytetu «KROK». 2018. Vyp. 4 (52). S. 86-93.
5. Petrova I.L. Stratehichne upravlinnya lyuds'kymy resursamy :navchal'nyy posibnyk. [Strategic human resource management]. Kyev: Kyivskyy natsional'nyy ekonomichnyy universytet, 2013. 466 с.
6. Byelova O. I., Poskrypko Yu. A. (2020). Motyvatsiynnyy mekhanizm upravlinnya proyektamy: stratehichnyy aspekt. [Motivational mechanism of project management: strategic aspect]. Vcheni zapysky Universytetu «KROK», (2 (58)), 75–81.
7. Makhovka, V. M., Vyshovskyy V. M. Formuvannya systemy upravlinnya yakistyu produktsiyi pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Formation of a quality management system for enterprise products in modern business conditions]. Ekonomichnyy forum [Economic Forum]. - 2016. - no 2. - pp. 189-193

Надійшла (received) 13.02.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Стригуль Лариса Станіславівна (Strygul Larysa) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2343-4234>; e-mail: larysa.strygul@khi.edu.ua

Якименко-Терещенко Наталія Василівна (Yakymenko-Tereshchenko Nataliia) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0003-2927-7989; e-mail: Nataliia.Iakymenko-Tereshchenko@khi.edu.ua

Третякова Катерина Дмитрівна (Tretiakova Kateryna) – студентка кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; e-mail: kateryna.d.tretiakova@emmb.khi.edu.ua

Решетняк Леонід Андрійович (Reshetniak Leonid) – студент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; e-mail: leonid.reshetniak@emmb.khi.edu.ua