

ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ, КРЕДИТ

УДК 69.003

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО БЮДЖЕТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ: ВІД РЕСУРСНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ДО ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВНОГО

Бусарєв В.В.

Метою статті є визначення особливостей та напрямів підвищення ефективності управління підприємством за допомогою технології бюджетування.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, організаційні та прикладні аспекти управління при використанні технології бюджетування, що процесно реалізується впровадженням програмних продуктів.

Методи дослідження. В статті застосовані теоретичні положення економічної теорії, економіки підприємства, менеджменту, фінансового менеджменту, інформаційних технологій.

Результати роботи. У статті обґрунтовано, що ефективність технології бюджетування як інструменту управління залежить від комплексності використання на всіх етапах процесу управління. Наведено шляхи впровадження бюджетування на підприємствах. Досліджено теоретичні засади формування бюджетів на підприємствах, які розглянуто з позицій здійснення управлінської діяльності через реалізацію функцій управління: планування, організації, координування, мотивації і контролю. Визначено етапи, джерела інформації їх забезпечення та особливості бюджетування в сучасних умовах. Встановлено необхідність бюджетування діяльності підприємств на стратегічному та тактичному рівні. Запропоновано способи ефективного виконання бюджетів для підвищення конкурентоспроможності підприємства. У статті представлений як напрямок удосконалення технології бюджетування - впровадження програмних продуктів, які інтегровані в ІТ-методику SyteLine Budgeting (процесного бюджетування на основі синтезу бізнес-процесних систем керування підприємствами). Дана методика є ефективною альтернативою традиційному ресурсно-структурному бюджетуванню й актуальна для підприємств, що стали на шляху бізнес-процесного управління та застосування економіко-математичних моделей оптимального вибору, що дозволить підприємству розробити конкретні тактичні (операційні) завдання для формування системи бюджетування структурних підрозділів та значно знизити трудомісткість складання бюджетів як на операційному рівні, так і в цілому на підприємстві.

Галузь застосування результатів. Наукові положення та практичні рекомендації, сформульовані в роботі, дозволяють підвищити ефективність управління організаціями будь-якої форми власності та сфери діяльності за допомогою формування автоматизованої системи бюджетів на рівні структурних підрозділів та операційних процесів діяльності підприємства.

Ключові слова: бюджетування, бізнес-процесне управління, фінансове планування, система збалансованих показників.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДХОДІВ К БЮДЖЕТИРОВАНИЮ ПРЕДПРИЯТИЙ: ОТ РЕСУРСНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО К ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОМУ

Бусарєв В.В.

Целью статьи является определение особенностей и направлений повышения эффективности управления предприятием с помощью технологии бюджетирования.

Предметом исследования являются теоретико-методические, организационные и прикладные аспекты управления в контексте использования технологии бюджетирования, которая процессно реализуется путем внедрения программных продуктов.

Методы. В статье применены теоретические положения экономической теории, экономики предприятия, менеджмента, финансового менеджмента, информационных технологий.

Результаты работы. В статье обосновано, что эффективность технологии бюджетирования как инструмента управления, зависит от комплексности использования на всех этапах процесса управления. Приведены пути внедрения бюджетирования на предприятиях. Исследованы теоретические основы формирования бюджетов на предприятиях, которые рассмотрены с позиций осуществления управленческой деятельности через реализацию функций управления: планирования, организации, координирования, мотивации и контроля. Определены этапы, источники информации их обеспечения и особенности бюджетирования в современных условиях. Установлена необходимость бюджетирования деятельности предприятий на стратегическом и тактическом уровне. Предложены способы эффективного выполнения

бюджетов для повышения конкурентоспособности предприятия. В статье представлено направление усовершенствования технологии бюджетирования на основе внедрения программных продуктов, которые интегрированы в IT-методику SyteLine Budgeting (процессного бюджетирования на основе синтеза бизнес-процессных систем управления предприятиями). Данная методика является эффективной альтернативой традиционному ресурсно-структурному бюджетированию и является актуальной для предприятий, которые встали на путь бизнес-процессного управления и применения экономико-математических моделей оптимального выбора, что позволит предприятию разработать конкретные тактические (операционные) задачи для формирования системы бюджетирования структурных подразделений и значительно снизить трудоемкость составления бюджетов как на операционном уровне, так и по предприятию в целом.

Область применения результатов. Научные положения и практические рекомендации, сформулированные в работе, дают возможность повысить эффективность управления организациями любой формы собственности и сферы деятельности с помощью формирования автоматизированной системы бюджетов на уровне структурных подразделений и операционных процессов деятельности.

Ключевые слова: бюджетирование, бизнес-процессное управление, финансовое планирование, система сбалансированных показателей.

TRANSFORMATION APPROACHES TO BUDGETING ENTERPRISES: FROM RESOURCE-FUNCTIONAL TO PROCESS-ORIENTED

Busarev V.V.

The aim of the article is the definition of features and directions of increase of efficiency of enterprise management using technology budgeting.

The study is theoretical-methodological, organizational and practical aspects of managing the budgeting process is implemented by the implementation of software products.

Methodology. The article applied the theoretical principles of economic theory, business Economics, management, financial management, information technology.

Results. The article rightly, that the effectiveness of the technology budgeting as a management tool depends on the complexity of application at all stages of the management process. The ways of budgeting introduction at the enterprises. The research on the theoretical basis for the formation of budgets of enterprises, which are considered from the standpoint of the implementation of management activities through the implementation of management functions: planning, organization, coordination, motivation and control. Defined stages, sources of information's security and features of budgeting in modern conditions. The necessity of budgeting activities of enterprises on strategic and tactical level. Proposed effective execution of the budget to enhance the competitiveness of enterprises. The article presents further improve the technology - based budgeting implementation of software products that are integrated into the it technique SyteLine Budgeting (budgeting process based on a synthesis of business process management systems). This technique is an effective alternative to traditional resource-structural budgeting and is relevant for enterprises that are on the path of business process management and application of economic-mathematical models of optimal choice, which will allow the company to develop specific tactical (operational) tasks for the formation of the budgeting system of structural units and will allow to significantly reduce the complexity of budgeting as at the operational level, and in General advice.

Practical implications. Scientific principles and practical recommendations formulated in the work, allow to increase efficiency of management of organizations of all forms of ownership and activities through the creation of automated system of budgets at the level of departments and operational processes of the company.

Keywords: budgeting, business process management, financial planning, balanced scorecard.

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки, якій притаманні самостійність суб'єктів господарювання та власна відповідальність підприємств за результати фінансово-господарської діяльності, виникає об'єктивна потреба у постійному контролі, аналізі, коригуванні й прогнозуванні змін фінансового стану та оцінці фінансових можливостей підприємства на майбутнє. Система управління підприємством повинна вдосконалюватись з урахуванням накопиченого світового досвіду, новітніх теоретичних і практичних досягнень у сфері менеджменту.

Одним з ефективних напрямків удосконалення системи управління для вітчизняних підприємств є саме технологія бюджетування, яка виникла та набула значного поширення у країнах Західної Європи, США та Японії, ще з 60-х рр. ХХ ст. Розвиток та оздоровлення бізнесу можливі за умови вирішення проблем внутрішнього управління підприємством, створення та використання можливостей, що залежать від факторів динамічного зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як свідчить закордонний і вітчизняний досвід науковців та практиків, бюджетування є ефективною технологією управління фінансово-господарською діяльністю підприємств. Також є основним засобом управління та необхідною оперативною інформацією про технологічні і господарські процеси, які у поєднанні з іншою інформацією за допомогою оперативного аналізу дають змогу своєчасно оцінювати результати діяльності підприємства, реагувати на зміни, уникати їх у майбутньому та приймати поточні та стратегічні управлінські рішення.

На сьогодні існує чимало публікацій, які стосуються бюджетування як реалізації функції фінансового менеджменту. В деяких бюджетування розглядається, як процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, що охоплює всі сторони діяльності підприємства; в інших - як технологія управління фінансово-господарською діяльністю підприємства та його окремими підрозділами (центрами фінансової відповідальності) на базі обробки, координації та контролю внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків. Але, беззаперечно, воно визнається ефективним, доцільним та корисним. Вагомий внесок в дослідження технології бюджетування зробили такі науковці: Джай К. Шим, Джейл Г. Сигел [9], які розглядали систему бюджетів як один із способів підвищення ефективності управління підприємством, Бай О.І. [1], Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. [6], Череп О.Г., Стремидло О.Ю. [8], Мельник О.Г. [7], які досліджували особливості бюджетування українських підприємств, та інші.

Метою статті є визначення основних проблем організації процесу бюджетування та засадах впровадження ІТ (інформаційних технологій) бюджетування в практику вітчизняних підприємств.

Вклад основного матеріалу дослідження. Бюджетування – це інформаційна система внутрішньофірмового, корпоративного управління фінансово-господарською діяльністю підприємств на основі функціонування центрів відповідальності з допомогою відповідних фінансових інструментів – бюджетів [9, С.11].

Бюджети містять інформацію, яка є базою для прийняття управлінських рішень з метою підвищення ефективності діяльності не лише підприємства в цілому, а й усіх його центрів відповідальності (структурних підрозділів) та господарських одиниць, оцінки діяльності менеджерів усіх ієрархічних рівнів, забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових та інвестиційних ресурсів [1, С.24].

ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ, КРЕДИТ

Бюджетування можна охарактеризувати як цілісну інтегровану інформаційну систему, яка забезпечує взаємозв'язок і взаємоузгодженість процесів планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень на рівні окремих структурних підрозділів та підприємства в цілому.

Сутність бюджетування полягає в плануванні діяльності підприємства відповідно до стратегічних і тактичних цілей, яке втілюється в конкретних показниках бюджетів, спрямованих на виконання конкретних корпоративних завдань. По суті, бюджетування є першим кроком до втілення в життя стратегічного плану компанії. Тому, першочергове завдання бюджету – забезпечення виконання стратегічного плану організації, де основними орієнтирами при складанні бюджетів є стратегічні цілі компанії [2, С.83]. Аби узгодити бюджет компанії з її стратегією при складанні фінансового плану організації, необхідно враховувати головні положення її стратегічного плану. Стратегії часто формулюються на основі різних ініціатив, тому бюджет компанії має відображати ці ініціативи, для чого необхідно здійснювати процес бюджетування з урахуванням різних варіантів (сценаріїв) розвитку.

З метою забезпечення ефективного управління, підприємство повинно передбачити здійснення комплексу організаційно-технічних заходів із розробки та впровадження системи бюджетування.

Процес створення технологічної системи бюджетування передбачає дії за трьома напрямками:

1. Технологія бюджетування.
2. Організація бюджетування.
3. Автоматизація процесів бюджетування.

Оскільки бюджетування є складною організаційною технологією, що базується на загальній концепції розвитку підприємства, воно побудоване на певних бізнес-процесах, яким притаманні певні етапи (стадії) його впровадження на всіх структурних рівнях (від первинних ланок до керівних органів).

Універсальною для всіх підприємств структури процедури бюджетування діяльності не існує. Тому процес впровадження на вітчизняних підприємствах бюджетування має бути не тільки достатньою мірою теоретично обґрунтованим, але й мають бути пристосовані під особливості функціонування конкретного підприємства на місця впровадження бюджетування, що дозволить суттєво підвищити якість організації управління вітчизняними суб'єктами господарювання окремо визначеного сектору економіки та сприятиме збільшенню їх прибутковості і подальшому економічному розвитку.

Накопичений світовий досвід свідчить, що бюджетування дозволяє з нових позицій ставиться до планування в цілому і є основою системи управління. Також всі управлінські рішення, що так чи інакше стосуються доходів, витрат і грошових потоків, співвідносяться з бюджетом і оцінюються відповідно до нього за показниками бюджетування.

Досліджуючи сучасну практику бюджетування можна визначити наступні недоліки: поточні планові показники не узгоджуються з стратегією діяльності підприємства; відсутній системний підхід до впровадження і функціонування бюджетування; не забезпечується належний контроль за виконанням бюджетів; розроблення бюджетів носить не постійний характер; система стимулювання не завжди узгоджується з виконанням показників бюджетів, що призводить до низької мотивації праці; також для багатьох керівників підприємств процес бюджетування залишається не зовсім зрозумілим [3, С.92].

В цілому їх можна розділити на дві категорії: концептуальні помилки, причиною яких є одностороннє уявлення про методологію бюджетного управління, та технологічні обмеження інструменту, обраного для реалізації бюджетування [4, С.28].

Бюджетування як управлінська технологія спрямоване на розроблення та підвищення саме фінансово-економічної обґрунтованості різноманітних управлінських рішень. Воно дає можливість спланувати, а потім дати економічну оцінку наслідкам запроваджених заходів, управляти фінансовими результатами як підприємства в цілому, так і окремих бізнес-підрозділів, визначити напрями, масштаби і темпи його розвитку, виражені у фінансових показниках (обсягах і джерелах фінансування як поточної діяльності, так і різноманітних проектів).

Бюджетування покликане пов'язувати оперативні цілі структурних одиниць зі стратегічною метою всього підприємства за допомогою мотивації керівників на виконання бюджетів їх підрозділів. Фінансові бюджети дають змогу прогнозувати фінансовий стан підприємства, виявляти критичні періоди, стан «розриву ліквідності» та готуватися до запобігання критичним ситуаціям шляхом балансування бюджетних показників.

Отже, система бюджетування, що базується на контрольованому прогнозі, має цілий ряд переваг і в сучасних умовах є одним з найбільш передових методів управління, внаслідок чого можемо запропонувати, що в основі побудови системи бюджетування лежить інтегрований підхід до визначення основних функцій менеджменту. Це дозволяє нам трансформувати роль бюджетування в розрізі чотирьох *основних функцій менеджменту*: планування, організації, мотивації та контролю.

Як *функція планування* бюджетування передбачає розробку фінансових планів підприємства, розробку методик планування, визначення обсягу находжень і витрат, надання інформації для складання планів, здійснення прогнозів діяльності.

Як *функція організації*: створення організаційної структури підприємства, виділення структурних підрозділів, виділення центрів фінансової відповідальності, розподіл обов'язків між виконавцями і координаторами бюджетного процесу, створення системи збору інформації про результати діяльності, забезпечення керівників підрозділів інформацією про їхню діяльність.

Як *функція мотивації*: дозволяє мотивувати виконання бюджетів на підприємстві, мотивувати керівників структурних підрозділів.

Як *функція контролю* бюджетування забезпечує порівняння планових і фактичних показників для визначення оцінки ступеня досягнення цілей, встановлення припустимих меж відхилень від плану, аналіз відхилень, виділення сфери відповідальності.

Доцільність впровадження та підтримки бюджетування на вітчизняних підприємствах усіх галузей, розмірів та напрямів діяльності обумовлюється тим, що побудова та аналіз бюджетних форм надає менеджменту компанії інформацію для обґрунтування та прогнозування наслідків того чи іншого управлінського рішення (виробничого, інвестиційного, маркетингового тощо), оцінки результатів, досягнутих компанією, порівняно з цілями, встановленими фінансовими планами минулих періодів.

Сформований понятійний апарат та побудова логічних взаємозв'язків між основними видами бюджетів формують розуміння, що бюджетування є не просто інструментом балансування доходів і витрат, а механізмом узгодження перебігу всіх економічних процесів на підприємстві. Необхідність аналізу фінансового стану компанії в майбутніх періодах та формування стратегії подальшого розвитку зумовлює наступні дослідження з використанням *системи збалансованих показників* (СЗБ):

- 1) можливість реалізувати стратегічні ініціативи при економії ресурсів підприємства,;
- 2) наявність взаємозалежних планів на всіх рівнях, управління, як: по підрозділах, так і по компанії в цілому;
- 3) можливість, трансформації стратегічних цілей у конкретні, плани заходів із заданими у кількісному вираженні бюджетними; показниками;
- 4) розподіл ресурсів відповідно до виробленого; стратегічними напрямками-розвитку;
- 5) розширення діапазону використовуваних показників (фінансові та не фінансові для оцінки результатів діяльності й ступені; досягнення поставлених цілей.
- 6) покращення мотиваційних мотивів задля досягнення цілей.

Таблиця. Взаємний вплив бюджетного планування та стратегічного управління

Ознака		СЗП	Синергетичний ефект	
			Вплив бюджетування на СЗП	Вплив СЗП на бюджетування
Показники	Використання економічних і фінансових короткострокових показників	Використання будь-яких показників	1. Можливість трансформації фінансових бюджетних показників у нефінансові цільові й доведення їх до кожного співробітника	1. Можливість включення в бюджет цільових показників, що носять нефінансовий або довгостроковий характер; 2. Можливість відстеження виконання стратегічних проектів на основі показників бюджету.
Структура системи управління	Зв'язок бюджету підприємства з бюджетами ЦФО. Виділення бюджетів по рівнях управління й по сферах діяльності	Причинно-наслідковий зв'язок СЗП підприємства зі СЗП підрозділів	1. Використання бюджетної структури як основу для каскадування СЗП по підрозділах або бізнес-процесу 2. Кожний показник СЗП має свого відповідального.	1. Каскадування стратегії на рівень ЦФО або бізнес процесів; 2. Визначення стратегічних функцій і відповідальності; 3. СЗП може бути основою для формування бюджетної структури; 4. Використання СЗП сприяє скороченню кількості форм.
Цілевстановлення	Фінансові цілі служать відправною точкою бюджетування	Виокремлення стратегічних напрямків розвитку є першим щаблем організації СЗП	1. Фінансово-економічний аналіз показників СЗП і даних бюджетування з метою перевірки їхньої відповідності й збалансованості; 2. Застосування даних бюджетування для встановлення цільових значень.	Цільові значення показників СЗП як основа формування бюджету;
Організація			1. План цілей і ресурсів для їхнього досягнення в кількісному вираженні; 2. Наявність можливості коригування видатків на стратегічні ініціативи відповідно до наявних ресурсів у короткостроковому періоді, запланованими в бюджеті.	1. Розподіл ресурсів підприємства відповідно до встановленої стратегії; 2. Формування інвестиційного бюджету на основі цільових стратегічних показників.
Виконання	Розкриття фінансової і інформації про діяльність підприємства	Подання інформації про реалізацію стратегії	Формування комплексної картини функціонування підприємства в стратегічному й оперативному аспектах	
Аналіз	Аналіз виконання бюджетних показників, сприяє виробленню рішень по зміні оперативних планів або по продовженню обраного курсу	Аналіз значень показників СЗП дозволяє коригування стратегічних цілей підприємства	Аналіз даних бюджетування є сигналом для коригування стратегії підприємства	
Процес мотивації	Бюджетування сприяє економії бюджетів на рівні ЦФО, бізнес-процесів і підприємства в цілому	Завдяки СЗП персонал: орієнтований; на реалізацію стратегії	Інтеграція систем дозволяє створити систему мотивації, що сприяє реалізації стратегії. при економічній витраті коштів, запланованих у бюджеті	
Процес контролю	План-фактний, контроль і фінансовий аналіз по закінченні. поточного періоду	План-фактний Контроль та факторний аналіз ключових показників.	Використання інструментів контролю, створених для бюджетування	

Поєднуючи два поняття визначимо суть інтегрованої системи бюджетного планування – це система трансформації та інтерпретації стратегічних цілей компанії в бюджетні плани із заданим у кількісному та грошовому виразі показниками, задля ефективного розподілу ресурсів, організації, контролю та мотивації.

Збалансована система показників у першу чергу концентрує свою увагу на поліпшенні функціонування бізнес-процесів компанії, тому найбільший ступінь інтеграції бюджетування й СЗП можна забезпечити завдяки організації бюджетного управління на підприємстві з процесно-орієнтованому принципі.

Бюджетування за процесно-орієнтовним підходом означає: ставити конкретні цілі, планувати, здійснювати контроль на підставі затверджених планів, аналізувати результати, зіставляючи їх з плановими показниками, виявляти причини відхилень та ухвалювати рішення, що усувають ці розходження. Саме такий підхід реалізується в технологіях бюджетного управління,

ФІНАНСИ, ГРОШОВИЙ ОБІГ, КРЕДИТ

що складають ядро управлінського механізму більшості успішних компаній. Ці технології дозволяють, зокрема, визначити стратегічні показники діяльності; встановити безпосередній зв'язок цільових стратегічних показників з планами (бюджетами), спрямованими на їх досягнення; виявляти роль і значення чинників, що впливають на досягнення цілей підприємства, проводити оцінку можливих варіантів розвитку подій при зміні найважливіших планових показників (виручка, ціна, вартість сировини тощо); розмежовувати відповідальність за результати між керівниками різних напрямів і рівнів організаційної ієрархії; визначати оптимальну систему мотивації менеджерів та їхню частку у фінансовому результаті підприємства; встановлювати відповідність між планами і фактичними результатами; здійснювати оперативний контроль відхилень і виявляти їх причини; оцінювати й порівнювати ефективність різних напрямів бізнесу, підрозділів, продуктів.

На ринку України представлено кілька продуктів такого класу: *Cognos* (Інструменти діагностики IBM Cognos: Варіант використання - відстеження помилки ініціалізації програми IBM *Cognos Content Manager*; описується методологія пошуку й усунення несправностей, що поєднує загальнодоступні інструментальні засоби для діагностування й рішення проблеми, що виникає при певному варіанті використання або сценарії розвитку); *Adaytum* розроблена на основі Microsoft Windows Distributed Internet Applications Architecture (Windows DNA), а також використання мови XML, що для передачі даних забезпечують високий рівень інтеграції з існуючими на підприємстві додатками й системами (Головні книги, ERP-системи, CRM-додатки й ін.), *Oracle Financial Analyser* - «фінансовий аналізатор» призначений для підготовки фінансової звітності, виконання аналізу, планування і розробки бюджету, він є частиною комплексу програм Oracle E-Business Suite – інтегрованого набору програмних продуктів Oracle; *SyteLine Budgeting*, що включає в себе: планування і керування ресурсами промислових підприємств (ERP), керування поставками й ланцюжками поставок (SCM), керування взаєминами із клієнтами (CRM), фінансово-економічний аналіз і бюджетування, керування бізнесами-процесами й електронним документообігом, електронний бізнес і керування замовленнями через Інтернет (B2B).

Отримати загальне уявлення про функціональність зазначених інструментів можна, проаналізувавши можливості типового представника цього класу – системи *SyteLine Budgeting (PlanDesigner)*. *SyteLine Budgeting* забезпечує повну автоматизацію найважливіших етапів процесу управління: аналізу корпоративної інформації, корпоративного планування, контролінга та перепланування, регламентування процесів бюджетування, створення й реструктуризації моделей корпоративного бюджетного управління та контролю. Даний програмний продукт пропонує також широкий набір аналітичних інструментів, що забезпечують різнобічний і зважений аналіз. Система дає змогу планувати згори-вниз і знизу-вгору (з використанням механізмів прямого та зворотного розподілу та обмежень), проводити організаційне структурування підприємства за центрами відповідальності, здійснювати планування приросту з урахуванням ресурсних обмежень і можливостей підприємства, розробляти необмежену кількість сценаріїв бюджетів, застосовувати різні методи розподілу середніх і постійних витрат з метою планування собівартості тощо.

Процесно-орієнтовний підхід до бюджетування (*Activity-Based Budgeting*) на сьогодні активно розвивається, що насамперед пов'язано з розвитком процесного підходу до управління. На відміну від бюджетування на основі фінансової структуризації, де побудова бюджетів відбувається на основі виділення центрів відповідальності та ресурсно-функціональному розподілі, при процесно-орієнтовному побудова бюджетів відбувається на основі моделювання бізнес-процесів. Бюджети при цьому мають прямий зв'язок зі стратегічними цілями підприємства, а не лише з поточним контролем.

Продукт дозволяє формувати повну систему операційних і функціональних бюджетів, і отримувати результуючі планові звіти:

- звіт про прибутки і збитки (P & L),
- звіт про фінансову позицію (Balance),
- звіт про рух грошових коштів (CashFlow),
- звіт про власний капітал,
- інші звіти за показниками бізнесу для керівництва, акціонерів, інвесторів та ін. зацікавлених осіб.

Висновки. У межах моделі *SyteLine Budgeting* на рівні важливих показників і бюджетів пов'язуються господарські та фінансові процеси. Але для реалізації цього механізму управління необхідно, з одного боку, змінити бачення керівництва підприємства щодо можливостей методології бюджетування. Система дає змогу оптимізувати як цілі підприємства, так і його центри відповідальності, розрахунок чисельних значень параметрів, що забезпечують ідеальне використання ресурсів і розв'язання завдань максимізації прибутку за мінімізації витрат. З іншого, – використовувати сучасні автоматизовані системи бюджетного управління та контролю, що дозволяють неабияк підвищити якість бюджетування й знизити його трудомісткість, підняти аналіз даних на якісно новий рівень.

Список використаних джерел

1. Бай С.І. *Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: [монографія]* / С.І. Бай; Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К., Київ. нац. торг.-ек. ун-т, 2009. – 280с.
2. Друкер Питер Ф. *Задачи менеджмента в XXI веке* / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. и ред. Н.М. Макарова. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2004. – 270с.
3. Харрингтон Дж. *Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация* / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген; [пер. с англ.]. – СПб.: Азбука; СПб.: БМикро, 2002. – XXIV, 328с.
4. Сумець О. М. *Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: [навч. посіб.]* / О. М. Сумець. – К.: Професіонал, 2005. – 320 с.
5. Швейдер Ю.А. *Системы и модели* / Швейдер Ю.А., Шаров А.А.– М. Наука, 2004 - 152 с
6. Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. *Бюджетування на підприємстві: суть та основні передумови ефективного застосування* / Р.С. Квасницька, С.О. Джерелейко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – №5, Т. 1. – С. 54 – 56.
7. Мельник О.Г. *Методи бюджетного планування*/О.Г.Мельник // Фінанси України. – 2009. – № 12. – С. 37-46.
8. Череп О.Г. *Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством* / О.Г. Череп, О.Ю. Стремидло // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2011. – № 1. – С. 445–451.
9. Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел. *Основы коммерческого бюджетирования* / Пер. с англ. – СПб.: Пергамент, 1998. – 496 с.

References

1. Bay, S.I. (2009), *Rozvitok organizatsii: politika, potentsial, yefektivnist* [The development of politics, potential, effectiveness], *Kiivskiy natsionalniy torgovelnno-ekonomichniy un-t, Kyiv, Ukraine*.
2. Druker Piter F. (2004), *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [Tasks management in the XXI century], ООО «I.D. Vilyams», Moscow, Russia.
3. Kharrington, Dzh., Esseling, K.S., and Nimvegen, Kh. Van (2002), *Optimizatsiya biznes-protssessov: dokumentirovaniye, analiz, upravleniye, optimizatsiya* [Optimization of business processes: dokumentyrovanye, analysis, management, optimization],.: Azbuka; BMikro, St. Pererburg, Russia.

4. Sumets, O. M. (2005), *Strategiya pidpriemstva. Teoriya, situatsii, prikladi* [Strategy of the enterprise. theory, situation, examples], Profesional, Kyiv, Ukraine.
5. Shveyder, Y.A. and Sharov, A.A. (2004), *Sistemy i modeli* [Systems and models], Nauka, Moscow, Russia.
6. Kvasniiska, R.S. and Dzhereleyko, S.O. (2008), «Budgeting in the enterprise: the essence and the basic prerequisites of effective application», *Visnik Khmel'nitskogo Natsionalnogo Universitetu*, vol.5, pp.54-56.
7. Melnik, O.G. (2009), «Methods budget planning», *Finansy Ukrainy*, vol.12, pp.37-46.
8. Cherep, O.G. and Stremidlo, O.J. "The role of the budget and budgeting process in enterprise management", *Bjuletен Mizhnarodnogo Nobelevskogo ekonomichnogo forumu*, vol.1, pp.445-451.
9. Dzhaj, K. Shym and Sigel, D.G. (1998), *Osnovy kommercheskogo budzhetirovaniya* [The Basics commercial budgeting], Pergament, Sankt Peterburg, Russia.

ДАНИ ПРО АВТОРА

Бусарєв В'ячеслав Валентинович, аспірант кафедри менеджменту в будівництві,
Київський національний університет будівництва й архітектури
v-busarev@mail.ua

ДАНИЕ ОБ АВТОРЕ

Бусарев Вячеслав Валентинович, аспирант кафедры менеджмента в строительстве,
Киевский национальный университет строительства и архитектуры
v-busarev@mail.ua

DATA ABOUT THE AUTHOR

Busarev Vyacheslav, postgraduate student of the Department of management in construction,
Kyiv national University of construction and architecture
v-busarev@mail.ua

УДК 37.014:373

ПРАКТИКА ФІНАНСУВАННЯ ДОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ З МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ**Бучковська Я.Г.**

Предмет, мета роботи. В сучасних умовах практично все фінансування дошкільної освіти здійснюється з місцевих бюджетів. Упродовж останніх років частка видатків на дошкільну освіту з місцевих бюджетів перевищувала 99% усіх фінансових ресурсів, що спрямовуються на надання дошкільної освіти. З метою ґрунтовного дослідження практики фінансування дошкільної освіти в Україні, подальший аналіз доцільно сконцентрувати на фінансуванні дошкільної освіти з місцевих бюджетів. Це дасть змогу більш детально з'ясувати основні проблеми фінансового забезпечення дошкільної освіти та розуміти ключові недоліки використання бюджетних коштів на дошкільну освіту.

Методологія проведення роботи. У процесі проведеного дослідження використано методи емпіричного пізнання, групування, порівняння, аналізу, синтезу, спостереження і графічного аналізу.

Результати роботи. В статті проведено аналіз фінансування дошкільної освіти з місцевих бюджетів у розрізі загального і спеціального фондів, розглянуто практику залучення добровільних благодійних внесків, їх переваги та недоліки. З'ясовано проблеми видатків місцевих бюджетів на дошкільну освіту та вказано на причини, що їх зумовлюють.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані місцевими фінансовими органами, дошкільними навчальними закладами, управліннями освіти місцевих державних адміністрацій та місцевих рад, Міністерством освіти і науки України.

Висновки. Практиці фінансування дошкільної освіти притаманні суттєві недоліки, що призводять до значних проблем у доступності та якості послуг дошкільної освіти. Це негативно позначається на реалізації важливих пріоритетів гуманітарного розвитку країни.

Ключові слова: дошкільна освіта, дошкільний навчальний заклад, місцевий бюджет, фінансування, загальний фонд, спеціальний фонд, благодійні внески.

ПРАКТИКА ФИНАНСИРОВАНИЯ ДОШКОЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ С МЕСТНЫХ БЮДЖЕТОВ**Бучковская Я.Г.**

Предмет, цель работы. В современных условиях практически все финансирование дошкольного образования осуществляется из местных бюджетов. В последние годы доля расходов на дошкольное образование из местных бюджетов превышала 99% всех финансовых ресурсов, направляемых на предоставление дошкольного образования. С целью основательного исследования практики финансирования дошкольного образования в Украине, дальнейший анализ целесообразно сконцентрировать на финансировании дошкольного образования из местных бюджетов. Это позволит более детально выявить основные проблемы финансового обеспечения дошкольного образования и выявить ключевые недостатки использования бюджетных средств на дошкольное образование.

Методология проведения работы. В процессе проведенного исследования использованы методы эмпирического познания, группировки, сравнения, анализа, синтеза, наблюдения и графического анализа.

Результаты работы. В статье проведен анализ финансирования дошкольного образования из местных бюджетов в разрезе общего и специального фондов, рассмотрена практика привлечения добровольных благотворительных взносов, их преимущества и недостатки. Выявлено проблемы расходов местных бюджетов на дошкольное образование и указано на причины, которые их обуславливают.

Область применения результатов. Результаты исследования могут быть использованы местными финансовыми органами, дошкольными учебными заведениями, управлениями образования местных государственных администраций и местных советов, Министерством образования и науки Украины.

Выводы. Практике финансирования дошкольного образования присущи существенные недостатки, приводящие к значительным проблемам в доступности и качестве услуг дошкольного образования. Это негативно сказывается на реализации важных приоритетов гуманитарного развития страны.