

18. Алтухов П.Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия // Вісник економічної науки. – 2005. – №2. – С. 3–5.

19. Черваньов Д.М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д.М. Черваньов, Л.І. Рейкова. – К.: Знання, 1999. – 514 с.

Н.В. ПРОЦЬ,
аспірантка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

Бюджетування у системі управління фінансами підприємства

У статті проаналізовано сутність бюджетування в системі управління фінансами підприємства, уточнено саме визначення бюджетування та здійснена оцінка внутрішньофірмового бюджетування згідно з корпоративною стратегією.

Ключові слова: бюджетування, традиційне фінансове планування, класичне бюджетування, процесно-орієнтоване бюджетування, центри фінансової відповідальності, система збалансованих показників, корпоративна стратегія.

В статье проанализирована суть бюджетирования в системе управления финансами предприятия, уточнено само определение бюджетирования и осуществлена оценка внутрифирменного бюджетирования в соответствии с корпоративной стратегией.

Ключевые слова: бюджетирование, традиционное финансовое планирование, классическое бюджетирование, процессно-ориентированное бюджетирование, центры финансовой ответственности, система сбалансированных показателей, корпоративная стратегия.

This article explores the nature of budgeting in the financial management system of the enterprise, clarifies the definition of budgeting and presents the evaluation of intra-budgeting according to corporate strategy.

Keywords: budgeting, traditional financial planning, classical budgeting, activity based costing, centers of financial responsibility, Balanced Scorecard, corporate strategy.

Постановка проблеми. Для забезпечення результативного ведення бізнесу необхідним є створення такої системи управління фінансами, яка б забезпечувала належну організацію обліку на підприємстві, фінансову дисципліну та контроль за ефективним використанням матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. При цьому головним в управлінні фінансами має бути якісне фінансове планування, а саме бюджетування (що згідно західних управлінських теорій всі планові процедури носять назву «бюджетування» [2, с. 62]).

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Основне завдання бюджетування полягає в підвищенні ефективності діяльності підприємств на основі цільової орієнтації і координації всіх подій, що охоплюють зміни в господарській

діяльності, виявлення ризиків і зниженні їх рівня, а також підвищенні гнучкості функціонування економічного суб'єкта.

Питання бюджетування фінансово-господарської діяльності розглядали у своїх працях зарубіжні економісти, серед яких слід відзначити таких авторів, як Бримсон, Джеймс, Джойл К. Шим [5], Джойл Г. Сігел. [7]. Серед російських науковців слід відмітити В.Є. Хруцького [13], А.П. Віткалова [8], І.Б. Шевчук [14] та ін. В Україні дану проблему досліджували: М.Д. Білик [3, 4], І.О. Бланк [4], О.О. Терещенко [12], М.П. Афанасьєв [1], Р.С. Квасницька [8], С. Ковтун [9], О.Г. Мельник [10], В.А. Панков [11].

Водночас багато питань з бюджетування залишаються відкритими для дослідження, зокрема: поглиблення сутнісних ознак бюджетування на основі систематизації всіх існуючих концепцій бюджетування та їхніх характеристик; особливостей залежно від напрямку економічної діяльності; взаємозв'язок внутрішньофірмового бюджетування та стратегічного управління; адаптації західних методик складання бюджетів і контролю їх виконання до сучасних умов діяльності вітчизняних підприємств та їх консолідація з вітчизняними здобутками.

Мета статті. Дослідити сутність бюджетування та уточнити його визначення.

Виклад основного матеріалу. Дослідження широкого спектру точок зору на зміст поняття «бюджетування» дозволило виділити такі основні дискусійні аспекти цієї проблеми (табл. 1).

Як видно з наведеного додатку, переважна більшість науковців не враховує взаємозв'язок процесу бюджетування зі стратегією і взагалі по-різному підходять до трактування цього поняття. Так, зарубіжні автори, такі як Бримсон, Джеймс [5], а також Хруцький [13], розглядають бюджетування як управлінську технологію, тоді як вітчизняні науковці під «бюджетуванням» розуміють оперативне фінансове планування.

Для більш глибокого розкриття сутності бюджетування слід охарактеризувати його функції, які у різних авторів суттєво відрізняються. Слід підкреслити, що І.О. Бланк, А.П. Віткалова, Р.С. Квасницька та інші вбачають основною функцією бюджетування контроль та аналіз витрат, встановлення оптимального співвідношення доходів і витрат [4, 6, 8]. Доцільним є доповнення Р.С. Квасницькою функцій бюджету-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Таблиця 1. Порівняльна характеристика визначення поняття «бюджетування».

Автор	Визначення	Джерело	Критична оцінка
Афанасьєв М.П.	Бюджетування (англ. budgeting) – це інструмент, а також методика або підхід організації до ефективного досягнення цілей, планування і контролю своєї діяльності, аналізу персональної відповідальності та розподілу повноважень	Афанасьєв М.П. Модернизация государственного финансов: учебн. пособ. / М. Афанасьев, И. Кривошов. – 2-е изд. – М.: ГУ ВШЭ, 2007. – 439 с. 6. [1]	Автор не може чітко визначити, чи бюджетування – це інструмент чого саме: управління чи планування. Якщо методика або підхід організації, то не наведено чого саме: всієї діяльності підприємства, планування витрат і доходів, організації фінансової служби. Не визначені цілі досягнення: або це фінансові цілі, або включені і не фінансові, загалом мета збільшити вартість бізнесу, чи ціль: досягти певних результатів по ЦФО, структурним підрозділам
Білик М.Д.	Бюджетування – це основний напрям оперативного планування та фінансового аналізу на підприємстві, одна з найскладніших і відповідних функцій менеджменту. Головна мета бюджетування – формування інформації для управління підприємством з метою збільшення його прибутку за фінансової стабільності. Отже, бюджетування – це процес розроблення та реалізації бюджетів у практичній діяльності підприємства	Білик М.Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: навч. посіб. / М.Д. Білик. – К.: КНЕУ, 2013. – 689 с. [3]	Чітко не визначений взаємозв'язок бюджетування зі стратегічним управлінням
Бланк І.О.	Розробка планових бюджетів на підприємстві характеризується терміном «бюджетування» і спрямована на вирішення двох основних завдань: а) визначення обсягу і складу витрат, пов'язаних з діяльністю окремих структурних одиниць і підрозділів підприємства б) забезпечення покриття цих витрат фінансовими ресурсами з різних джерел	Бланк И.А. Концептуальные основы финансового менеджмента. – К.: Ника – Центр, Эльга, 2003. – 448 с. [4]	Сутність бюджетування зводиться до контролю витрат, що не дозволяє підприємству в таких умовах розвиватися. Залишається відкритим питання правильної побудови організаційно-функціональної структури підприємства, не наведений взаємозв'язок зі стратегією і не дана характеристика, як бюджетування може створити фінансові ресурси на покриття витрат
Бримсон Д.	Бюджетування, або система бюджетного управління (СБУ), є управлінською технологією, виконує функції управління підприємством, такі як: визначення завдань, планування ресурсів, оцінка діяльності та мотивації персоналу на основі оцінки, контролю виконання	Бримсон, Джеймс. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Джеймс Бримсон, Джон Антос при участии Джея Коллинза; пер. с англ. В.Д. Горюновой; под общ. ред. В.В. Неудачина. – Москва: Вершина, 2007. – 336 с. [5]	Дане визначення є більш узагальнюючим з точки зору врахування бюджетування як управління, так і планування, але не наведено за чим саме: ЦФО чи підрозділам. Важливим є те, що Бримсон враховує в бюджетуванні також мотивацію персоналу
Віткалова А.П.	Бюджетування – це фінансове планування, що охоплює всі сторони діяльності організації, що дозволяє скласти всі понесені витрати та отримані доходи (результати) у фінансових термінах на майбутній період	Виткалова А.П., Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации / Учебно-практическое пособие. – Дашков и К. – 2012. – 128 с. [6]	Дане визначення не враховує такі здобутки бюджетування, як: управління, контроль, мотивація персоналу, аналіз діяльності підприємства
Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел	Бюджетування – це розподілена система погодженого управління діяльністю підрозділів підприємства. На початку звітного періоду бюджет являє собою план чи стандарт, що формалізує сподівання менеджерів щодо продажів, витрат й інших фінансових операцій у наступному періоді	Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Пергамент, 1998. – 496 с. [7]	Наведена початкова ціль складання бюджету: формування очікувань, але не визначений результат процесу бюджетування
Квасницька Р.С.	Бюджетування – це технологія, система планування взаємопов'язаних бюджетів підприємства та його структурних підрозділів на майбутній період часу, здійснення обліку та аналізу відхилень від бюджетних показників, а також контролю за їх виконанням з метою досягнення оптимального співвідношення доходів і витрат підприємства та підвищення фінансової обґрунтованості прийняття управлінських рішень	Квасницька Р.С. Сутність та класифікація бюджетування суб'єктів господарювання / Р.С. Квасницька, С.О. Джереліко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №5, Т. 1. – С. 78–83. [8]	В такій трактовці бюджетування упущена функція бюджетування як контроль, мотивація персоналу та оцінка діяльності підприємства
Ковтун С.	Бюджетування – це технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, отриманих від бізнесу на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати прогнозовані та фактичні показники	Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии, или Как эффективно управлять финансами. – Х.: Фактор, 2007. – 336 с. [9]	Автор не враховує і не конкретизує взаємозв'язок процес складання бюджетів зі стратегією
Мельник О.Г., Кузьмін О.Є.	Бюджетування – це управлінська технологія, яка передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування	Мельник О.Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування) / Мельник О.Г. – Л.: Укрпол, 2008. – 238 с. [10]	Дана думка автора дозволяє розглядати бюджетування включаючи розгляд з позиції активів і пасивів та враховує зовнішній вплив середовища функціонування
Панков В.А.	Бюджетування – це інструмент реалізації оперативного й тактичного планування шляхом розробки комплексів цільових показників у кількісному вираженні	Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства / В.А. Панков, С.Я. Єлєцьких, Н.М. Михайличенко. – К.: Центр навч. літ-ри, 2007. – 112 с. [11]	Якщо бюджетування не пов'язане зі стратегією, воно втрачає свою актуальність і необхідність, бо не направлене на результат
Терещенко О.О.	Процес складання бюджетів і контролю за їхнім виконанням одержав назву бюджетування. До основних характеристик бюджетування можна віднести: короткостроковість (до одного року); високий рівень конкретизації; внутрішню спрямованість; тісну інтеграцію з контролем та аналізом відхилень	Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с. [12]	Не визначені функції та результат процесу бюджетування
Хруцький В.Е.	Бюджетування – основа фінансової дисципліни на підприємстві, що дозволяє впровадити і оптимізувати відповідальність керівництва різного рівня управління за фінансові результати своїх підрозділів	Хруцький В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 464 с. [13]	У визначенні не вказані конкретні методи досягнення результату бюджетування – фінансової дисципліни
Шевчук І.Б.	Бюджетування являє собою загальну назву методик фінансового планування. Найбільш часто використовуються дві методики: бюджетний процес і бюджетне управління	Бюджетирование производственно-финансовой деятельности предприятия. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2002. – 94 с. [14]	У визначенні не освітлені функції бюджетування, результат та взаємозв'язок зі стратегією

* Складено автором.

вання як мотивація персоналу [8]. Джай К. Шим, Джойл Г. Сігел [7] роблять акцент на тому, що бюджет формалізує сподівання менеджерів щодо продажів, витрат та інших фінансових операцій у наступному періоді.

Вивчивши різноманітність поглядів, можна запропонувати уточнене трактування поняття «бюджетування». Бюджетування передбачає оперативно-стратегічну систему планового управління підприємством, що дозволяє досягати поставлені цілі шляхом встановлення ключових показників ефективності діяльності кожного бізнес-процесу, підрозділу та підприємства в цілому та забезпечує найбільш ефективне використання ресурсів за рахунок застосування сучасних методів планування доходів і витрат, руху товарно-матеріальних і фінансових потоків, контролю за виконанням планів та аналізу результатів діяльності підприємства.

Бюджетування на підприємстві здійснюється з метою реалізації таких завдань:

- розроблення системи координат для бізнесу, бази вихідних даних для фінансового аналізу і фінансового менеджменту;
- підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень на всіх рівнях управління;
- забезпечення підвищення ефективності використання наявних у розпорядженні суб'єктів господарювання і його структурних підрозділів матеріальних, фінансових, трудових ресурсів та фінансової відповідальності керівників різного рівня управління;
- підвищення обґрунтованості виділення фінансових і матеріальних ресурсів за окремими напрямками бізнесу суб'єкта господарювання;
- визначення напрямів інвестиційної політики та реструктуризації суб'єкта господарювання;
- оцінювання інвестиційної привабливості окремих видів бізнесу і суб'єкта господарювання загалом;
- перетворення суб'єкта господарювання на фінансово прозору установу;
- зміцнення фінансової дисципліни й стимулювання ефективнішої роботи – структурних підрозділів в інтересах усього суб'єкта господарювання;
- підвищення фінансової стійкості та поліпшення фінансового стану суб'єкта господарювання, окремих структурних підрозділів та видів бізнесу [3, с. 54].

Виходячи з розуміння більшості науковців, що бюджетування – це оперативне фінансове планування, слід пам'ятати про те, що воно має координуватися зі стратегічним управлінням. Виходячи з цього бюджетне управління підприємством, або бюджетування, – це спеціальна цілісна і взаємопов'язана технологія управління бізнесом на всіх рівнях управління підприємства, що забезпечує досягнення його стратегічних цілей за допомогою не тільки бюджетів, а також на основі збалансованої системи показників і критеріїв оцінки діяльності організації. Таким чином, бюджетне управління як цілісна технологія і системний методичний інструментарій являє собою сучасну

форму внутрішньофірмового планування і стратегічного управління на підприємстві і характеризується високим ступенем універсальності свого застосування [13]. При цьому доцільно розглянути відмінності внутрішньо фірмового планування і стратегічного управління (табл. 2).

Бюджетування дозволяє підприємству отримати додаткові конкурентні переваги через створення ефективної системи управління всіма ресурсами, завдяки чому виникає поле для досить точного прогнозування можливих проблем і здатність відповідним чином планувати свої майбутні дії [5]. Впровадження бюджетування дозволяє визначати цілі і вимірювати встановлені контрольні показники діяльності. Крім того, в цьому випадку з'являється можливість направити діяльність усіх структурних підрозділів, центрів фінансової відповідальності на досягнення цільового фінансового результату, виділивши сфери відповідальності і розділивши функції управління фінансами між керівниками підрозділів [7]. У результаті поліпшується інформаційний обмін та взаємодія структурних підрозділів підприємства між собою, оптимізуються фінансові потоки, приймаються необхідні управлінські рішення. Впровадження системи бюджетного управління призводить до радикальних змін в управлінні підприємством. Зокрема, короткострокові вигоди від впровадження бюджетування полягають у підвищенні ефективності використання оборотного капіталу і, в кінцевому рахунку, в зростанні всіх видів прибутку. У плані ж довгострокової перспективи підприємство виграє від підвищення «прозорості» бізнесу і можливості приймати більш обґрунтовані інвестиційні рішення, в результаті чого зростає віддача від інвестицій. Модель бюджетування підприємства, яка дозволяє не тільки простежити етапи бюджетного процесу, але і зв'язати воедино стратегію, цілі, норми і ефективність бюджетування представлена на рис. 1 (ЗСП – збалансована система показників управління підприємством) [5].

М.Д. Білик визначає, що модель бюджетування являє собою формалізований опис основних вимог (обмежень) та критеріїв оптимальності, яких необхідно дотримуватися при виборі найкращого варіанту плану [3, с. 62]. Ми пропонуємо включити в модель бюджетування основні вимоги стосовно стратегії, які будуть реалізовані в розробці ключових показників ефективності. Кожен бюджет структурного підрозділу або центру фінансової відповідальності має бути скоординований з системою збалансованих показників в цілому. На основі досягнення або недосягнення певного ключового показника ефективності будуть прийматися управлінські рішення та вноситися зміни в бюджет («ковзне» бюджетування).

Як уже вказувалося, об'єктами бюджетування (рис. 2) є центри фінансової відповідальності, бізнес-процеси і проекти, які в цілому конкретизують бюджетування. Такий підхід до фінансового планування є більш детальним і ефективним в управлінні підприємством. Використання цього інструменту дозволяє персоніфікувати відповідальність за досягнення запланованих фінансових показників [10].

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Таблиця 2. Порівняльна характеристика основних елементів стратегічного управління і внутрішньофірмового планування на підприємстві

Характеристики	Внутрішньофірмове планування	Стратегічне управління
Цілі	Оптимізація (максимізація) вартості бізнесу	Оптимізація (максимізація) потенціалу зростання вартості бізнесу
Шляхи реалізації цілей	На основі статистичних даних розробка оцінки діяльності підприємства в минулому і на основі цього розробка нових цілей	Екстраполяція минулих і існуючих тенденцій, підходів у поєднанні з синергетичним ефектом від усіх видів управління
Обмеження	«Вузькі місця» та зовнішні загрози, розмір та характер бізнесу	Можливість визначити поведінку на ринку, впливати на економічну ситуацію в країні, географічне положення, наявність ринків збуту
Система управління	Оперативне та тактичне фінансове планування з орієнтацією на стратегію	Стратегічне (перспективне) планування і стратегічне (програмно-проблемне) управління
Організаційна структура	1. Лінійно-функціональна, дивізіональна, тощо 2. Управління за ЦФВ	1. За проектами, бізнес-процесами, матрична, підприємство «без структури». 2. МВО (управління за об'єктами)
Система стимулювання	За рахунок виконання ключових показників ефективності	Прив'язка до збільшення вартості бізнесу і результативне розширення сфери та території діяльності
Інформація	Статистична, обмежена порівнянням з показниками конкурентів	Внутрішня показує наявні можливості, згідно з якою можна зрозуміти проблеми та загрози, зовнішня інформація дозволяє змінити або скорегувати цілі
Проблеми	Повторювані, знайомі	Неповторювані, нові
Рішення управлінських проблем	1. «Реактивне управління» на основі постійної оперативної інформації. 2. Орієнтація на минулий досвід і незначне відхилення від «статус-кво». 3. Приймається перша альтернатива у порівнянні з минулою. 4. Системно враховує мінімізація ризику на основі статистичних даних	1. Постійний активний пошук можливостей і передбачення проблем. 2. При пошуку альтернатив (варіантів) – творчий пошук варіантів і більші відхилення від «статус-кво». 3. Вибирається найкращий варіант, розглядаються рішення конкурентів з цієї проблеми. 4. Ризик великий і визначити його складніше
Стиль керівництва	Направлений на результат, конфліктний	Демократичний з метою пошуку нових можливостей
Влада	Стабільна; децентралізована; особливу увагу закупівлі(виробництву) і маркетингу	За проектами / матрична. Зосереджена в: загальному керівництві, нових підприємствах, стратегічному плануванні, інноваціях і НДДКР
Керівник	Уміння отримати прибуток, досягти поставленої мети і здійснити контроль	Підприємець і харизматичний доброзичливий лідер
Культура	Орієнтована на виробництво і маркетинг. Формула успіху: агресивна конкуренція + ефективне виробництво	Орієнтована на стратегію і гнучкість. Формула успіху: винахідливість + передбачення і створення потреб і споживача

* Складена автором.

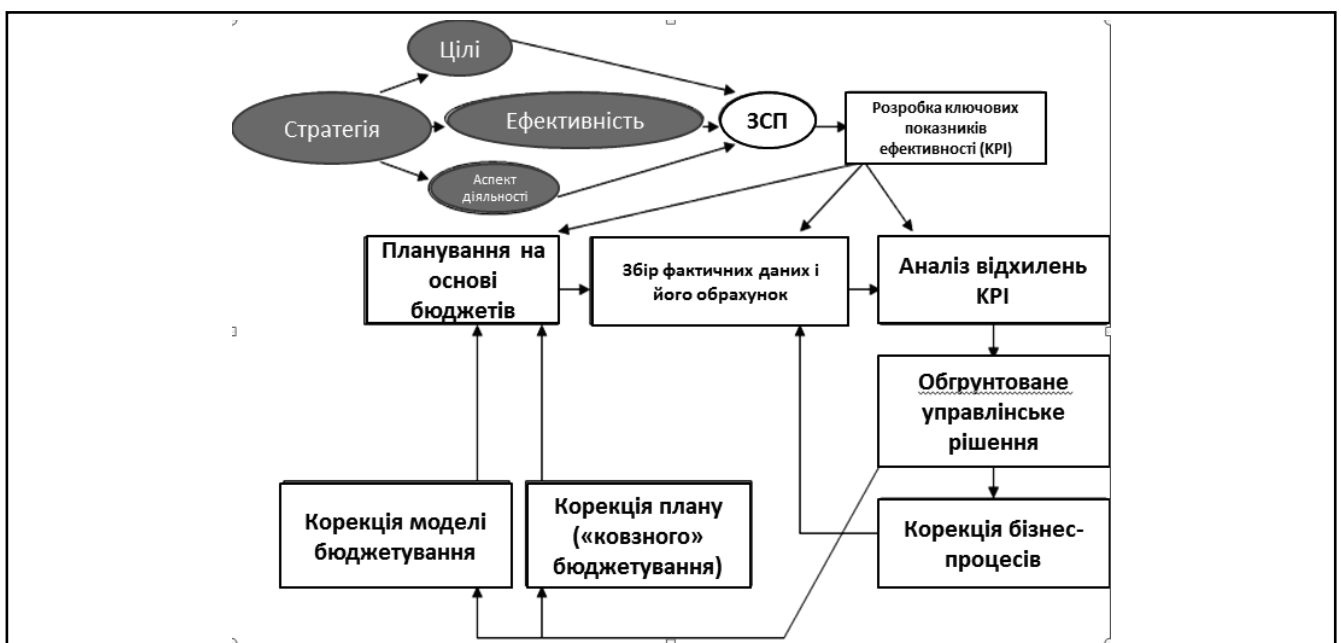


Рисунок 1. Формування моделі бюджетування підприємства

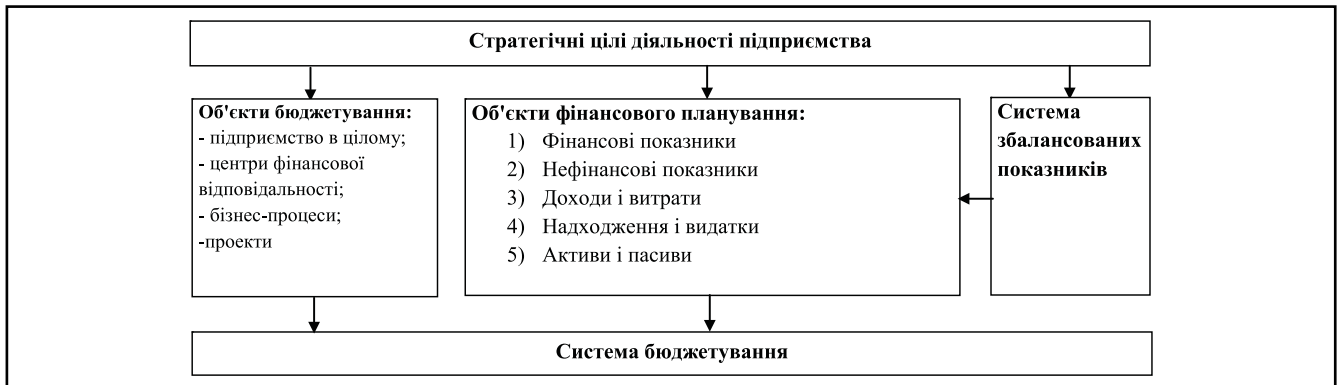


Рисунок 2. Зв'язок системи бюджетування зі стратегічними цілями діяльності підприємства і конкретизація об'єкта фінансового планування

Отже, в наукових дослідженнях щодо фінансового планування взагалі і оперативного бюджетування на підприємствах представлені як традиційне фінансове планування, класичне бюджетування за центрами фінансової відповідальності, процесно-орієнтоване бюджетування.

Об'єктом традиційного фінансового планування є фінансові ресурси. Обґрунтування й узгодження стратегічних цілей діяльності підприємства і шляхів їх досягнення виробляється за допомогою зіставлення фінансових ресурсів та напрямів їх використання в рамках балансу доходів і витрат, але центри фінансової відповідальності та бізнес-процеси не виділяються, а отже фінансовий план, відображаючи стратегію розвитку підприємства в цілому, не деталізує її до конкретних бізнес-процесів, що знижує ефективність її реалізації. Відповідальність посадових осіб у структурних підрозділах підприємства не завжди може бути пов'язана з показниками, що містяться у фінансовому плані – балансі доходів і витрат. Крім того, їх недостатньо для аналізу фінансового стану. Ці недоліки в основному пов'язані з тим, що в традиційному фінансовому плануванні не використовується такий інструмент, як бюджетування [3, 4].

Об'єктом класичного бюджетування є центри фінансової відповідальності. Отже, керівники всіх рівнів управління відповідають за виконання фінансових показників відповідних структурних підрозділів. Обґрунтування узгодження цілей діяльності і шляхів їх досягнення виробляється за допомогою показників, що містяться в основних бюджетах: бюджеті доходів і витрат; інвестиційному бюджеті; руху грошових коштів; прогнозному бухгалтерському балансі. Слід підкреслити, що визначаються на основі підсумкових бюджетів, достатньо для аналізу фінансового стану [13].

Залишаються при цьому проблеми, зумовлені тим, що фінансові ресурси та напрями їх використання системно, в повному обсязі не розглядаються. В результаті чого потреби у фінансуванні можуть перевищувати обсяг доступних фінансових ресурсів, виникає ситуація касового розриву і збоїв у виробничо-господарській діяльності підприємства. Нечітко визначається ступінь впливу різних підрозділів підприємства на досягнення фінансових результатів, оскільки стратегічні цілі реалізуються за допомогою бізнес-процесів,

які тут не застосовуються. В цьому випадку виконання бюджетів не завжди пов'язане з досягненням стратегічних цілей діяльності підприємства.

Об'єктом процесно-орієнтованого бюджетування є бізнес-процеси і проекти. Їхні бюджети мають прямий і однозначний зв'язок зі стратегічними цілями діяльності підприємства. Обґрунтування й узгодження цілей і шляхів їх досягнення виробляється за допомогою показників, що містяться в підсумкових бюджетах, склад яких аналогічний класичному бюджетуванню. Показників, що визначаються на основі підсумкових (основних) бюджетів, достатньо для аналізу фінансового стану [5].

Але і в цьому випадку залишаються проблеми, пов'язані з тим, що фінансові ресурси та напрями їх використання системно, в повному обсязі не розглядаються. Немає суворого закріплення відповідальності за посадовими особами за виконання фінансових показників бізнес-процесів, оскільки деякі бізнес-процеси виконуються в рамках декількох підрозділів і організаційну структуру не завжди можна привести у повну відповідність з ними.

Кожна з розглянутих методик окремо не повністю відповідає меті, поставленій в рамках управління фінансами: розробити систему бюджетування, жорстко пов'язану зі стратегічними цілями діяльності підприємства, що дозволяє визначати роль кожного бізнес-процесу в їх досягненні, але разом вони доповнюють один одного і можуть максимально сприяти вирішенню поставленого завдання. Отже, для удосконалення бюджетування потрібно об'єднати їхні позитивні сторони, допрацювавши систему класичного бюджетування за центрами відповідальності.

Висновки

У результаті проведеного дослідження ми прийшли до таких висновків:

1. Бюджетування представляє оперативно-стратегічну систему планового управління підприємством, що дозволяє досягати поставлених цілей шляхом встановлення ключових показників ефективності діяльності кожного бізнес-процесу, підрозділу та підприємства в цілому та забезпечує найбільш ефективне використання ресурсів за рахунок застосування

сучасних методів планування доходів і витрат, руху товарно-матеріальних і фінансових потоків, контролю за виконанням планів та аналізу результатів діяльності підприємства.

2. Критично оцінивши визначення сутності бюджетування різними науковцями, можна виділити такі основні його функції: контроль витрат, досягнення запланованих фінансових і не фінансових показників з урахування стратегічних цілей, мотивація персоналу, планування ресурсів, оцінка діяльності та контроль виконання поставлених завдань.

3. Бюджетування слід також розглядати як інструмент реалізації корпоративної стратегії. На основі цього можна створити модель бюджетування, яка враховує досягнення виконання збалансованої системи показників та планування фінансових ресурсів.

4. Доцільно виділити три концепції бюджетування: традиційне фінансове планування, класичне і процесно-орієнтоване бюджетування.

5. Уточнена концепція бюджетування з урахуванням всіх позитивних і негативних сторін надасть можливість взаємопов'язати стратегічне управління з оперативним на основі створення ефекту синергії управління бізнес-процесів і відповідальності посадових осіб кожного підрозділу організації.

Отже, врахування проведеного дослідження буде сприяти поглибленню бюджетування на підприємстві, враховуючи його специфіку діяльності.

Список використаних джерел

1. Афанасьев М.П. Модернизация государственных финансов: уч. пособ. / М. Афанасьев, И. Кривоногов. – 2-е изд. – М.: ГУ ВШЭ, 2007. – 439 с.
2. Білик М.Д. Основи бюджетування: навч. посіб. / [М.Д. Білик, Р.І. Заворотній, Л.І. Данилова та ін.; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»]. – К, 2009. – 454 с.
3. Білик М.Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: навч. посіб. / М.Д. Білик. – К.: КНЕУ, 2013. – 689 с.

4. Бланк И.А. Концептуальные основы финансового менеджмента. – К.: Ника – Центр, Эльга, 2003. – 448 с.

5. Бримсон, Джеймс. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Джеймс Бримсон, Джон Антос при участии Джея Коллинза; пер. с англ. В.Д. Горюновой; под общ. ред. В.В. Неудачина. – Москва: Вершина, 2007. – 336 с.

6. Виткалова А.П. Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации / Учебно-практическое пособие. – Дашков и К. – 2012. – 128 с.

7. Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Пергамент, 1998. – 496 с.

8. Квасницька Р.С. Сутність та класифікація бюджетування суб'єктів господарювання / Р.С. Квасницька, С.О. Джерелейко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №5, Т. 1. – С. 78–83.

9. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии, или Как эффективно управлять финансами. – Х.: Фактор, 2007. – 336 с.

10. Мельник О.Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування) / Мельник О.Г. – Л.: Укрпол, 2008. – 238 с.

11. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства / В.А. Панков, С.Я. Єлецьких, Н.М. Михайличенко. – К.: Центр навч. літ-ри, 2007. – 112 с.

12. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.

13. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 464 с.

14. Шевчук И.Б. Бюджетирование производственно-финансовой деятельности предприятия. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2002. – 94 с.

В.С. МУКОВІЗ,
к.е.н., доцент, кафедра обліку, аудиту і статистики, УДУФМТ
О.Ю. КОТОК,
студентка 4 курсу, УДУФМТ за спеціальністю «Облік і аудит»

Впровадження автоматизації обліку як складова ефективного ведення будівельного бізнесу

У статті розглядається питання автоматизації обліку на будівельних підприємствах як важливої складової ефективного ведення будівельного бізнесу.

Ключові слова: АРМ (автоматизоване робоче місце бухгалтера), первинний облік, матеріальний звіт, спрощена комп'ютерна форма обліку, собівартість.

В статье рассматриваются вопросы автоматизации в строительных предприятиях как важной составляющей эффективного ведения строительного бизнеса.

Ключевые слова: АРМ (автоматизированное рабочее место бухгалтера), первичный учет, материальный отчет, упрощенная компьютерная форма, себестоимость.