

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.8](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.8)

УДК 658.5

*В. Г. Прушківський,
перший проректор ЗНТУ доктор економічних наук, професор,
Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя
М. О. Тарасова,
магістр кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя*

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*V. G. Prushkivsky
First Vice-rector of ZNTU doctor of economic sciences, professor,
Zaporizhzhya National Technical University, Zaporozhye
M. O. Tarasova
Master of Finance, Banking and Insurance,
Zaporizhzhya National Technical University, Zaporozhye*

BUDGETING AS AN EFFECTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT TOOL

У статті розкрито поняття бюджетування на підприємстві та його місця в ефективному управлінні підприємством. Досліджено роль процесу бюджетування, як одного з найважливіших етапів фінансового планування. Проаналізовано головні цілі та принципи процесу бюджетування на підприємстві, деталізовано його основні етапи. Розглянуто види бюджетів, їх призначення та основи складання. Розкрито поняття первинного бюджету на підприємстві та його роль у глобальному процесі бюджетування. Визначено основні методи сучасного бюджетування на підприємствах України та світу, розкрито їх переваги та недоліки, доречність використання та ефективність в межах певного масштабу підприємства, рівня розвитку економіки, специфічних внутрішніх та зовнішніх умов функціонування. Серед усіх розглянутих методів визначено найбільш поширені на українському ринку.

The article describes the concept of budgeting at the enterprise, examines its features on the basis of the work of the most prominent scholars, and determines its place in the effective management of the enterprise. According to the results of the study of the role of the budgeting process as one of the most important stages of financial planning, it is determined that it is an important element of financial planning, which is the development of a system of interconnected budgets, the task of which is to improve the efficiency of the entity's operations, to ensure a stable financial situation and continuous development of the enterprise. The main goals of the budgeting process at the enterprise are analyzed, its main stages are highlighted and detailed. According to the results of the research, the following principles of budgeting in the enterprise are highlighted: principle of coordination of goals, principle of responsibility and principle of flexibility. The types of budgets,

their purpose and the bases of drafting are considered. The concept of the primary budget, the type of which depends on the specifics of the financial and economic activity of the enterprise and the potential of attracting resources at the enterprise, and its role in the global budgeting process, is disclosed. Also details of the process of making a sales budget are highlighted, as this is one of the most difficult stages in the planning process. The basic link of the budgeting system is defined by the partial budgets, which are formed in accordance with the principles of specialization and decomposition and include certain parts of the company's cash income and expenses. The main methods of modern budgeting at the enterprises of Ukraine and the world are determined, their advantages and disadvantages, appropriateness of use and efficiency within a certain scale are determined. enterprises, level of economic development, specific internal and external conditions of functioning. Among all considered methods, the most commonly used in the Ukrainian market are determined. According to the results of the study, programmatic budgeting was recognized as one of the most modern and progressive methods. For this reason, a detailed analysis of the main elements of program budgeting and its technical tools is provided.

Ключові слова: бюджетування; підприємство; планування; ефективність; методи.

Keywords: budget; company; plan; efficiency; methods.

Постановка проблеми. В умовах сучасної ринкової економіки кожному підприємству для ефективної роботи необхідно більш точно підходити до фінансового планування своєї діяльності. Система управління фінансами вимагає детальної розробки бюджетів підприємства та контролю за їх виконанням. Бюджетування є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств. Теоретичне осмислення системи бюджетування, його принципів та методів має велике значення для суб'єктів планування. Це дозволить підприємствам вирішити проблеми нецільового використання ресурсів та забезпечити поступовий розвиток відповідно до їх головної місії.

Аналіз останніх джерел. Значний внесок у аналіз бюджетування на підприємствах зробили у своїх працях зарубіжні вчені: Г.П. Панова, Р.С. Каплан, О.І. Лаврушин, Ч.Т. Хорнгрен та інші. Проте вітчизняні умови вимагають перегляду та адаптації західних наукових досліджень. Праці таких вчених, як І.О. Бланк, М. Д. Білик, А. Г. Загородній, Г. Г. Кірейцев, Л. В. Нападовська, М. С. Пушкар, М. Г. Чумаченко, С.В. Онищенко, дозволили більш точно та ефективно використовувати бюджетування на вітчизняних підприємствах. Проте в спеціальній літературі недостатньо уваги приділяється методиці бюджетування, яка б забезпечувала стабільний розвиток підприємств.

Невирішена частина загальної проблеми. Питання бюджетування на підприємстві підлягає подальшому вивченню та деталізації його процесів. Доцільно розглянути роль бюджетування в розрізі цілей та його сучасних методів.

Метою статті є роз'яснення сутності бюджетування, його основних цілей та функцій, деталізувати завдання підприємства при бюджетуванні, розглянути головні етапи бюджетного процесу, проаналізувати вплив бюджетування на розвиток підприємства.

Виклад основного матеріалу.

На сьогоднішній день не існує єдиного визначення бюджетування, як елемента фінансового планування на підприємстві. Згідно І.О. Бланк, бюджетування – це процес розробки конкретних бюджетів відповідно до цілей оперативного планування. З його допомогою приймаються управлінські рішення, пов'язані з майбутніми подіями, на основі систематичної обробки даних.

Андрушків Б.М. засвідчив, що бюджетування — це частина управлінського обліку й загальної технології управління, що забезпечує підприємствам можливість отримати переваги перед конкурентами через створення ефективної системи управління ресурсами [1, с.211].

За тлумаченням Ю.О. Шумило, бюджетування - це планування діяльності підприємства шляхом розроблення системи взаємопов'язаних бюджетів, комплексно орієнтованих на ринкові потреби й покликаних забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток підприємства відповідно до його головної місії та статутних завдань [8, с. 87].

Квасницька Р.С. зазначила, що бюджетування – це процес складання бюджетів підприємства, у результаті якого відбувається інтеграція планування, обліку, аналізу, управління діяльністю підприємств з метою забезпечення найоптимальніших фінансових результатів, а також контролю за його виробничою та фінансово-господарською діяльністю [6, с. 106].

Таким чином, робимо висновок, що бюджетування на підприємстві – це важливий елемент фінансового планування, що являє собою розробку системи взаємопов'язаних бюджетів, завдання якого підвищити ефективність діяльності суб'єкта господарювання, забезпечити стабільний фінансовий стан та безперервний розвиток підприємства.

Без складання системи взаємопов'язаних бюджетів успішна діяльність суб'єкта господарювання, висока конкурентоспроможність, завоювання ринку та вихід на лідерські позиції неможливі.

Завдання бюджетування визначаємо, як деталізація та обґрунтування плану діяльності підприємства з метою зниження ризику виникнення непередбачуваних змін у процесі реалізації його головної мети, узгодження діяльності всіх підрозділів, збільшення ефективності його діяльності, пошук можливих шляхів розвитку та забезпечення виконання основних цілей суб'єкта господарювання.

Проаналізувавши праці вчених з питань принципів бюджетування виділяємо найбільш значущі:

1) принцип узгодження цілей, котрий передбачає балансування всіх факторів виробництва з метою досягнення підприємством поставлених завдань. Тобто бюджети необхідно складати «знизу-вгору», адже саме нижня ланка керівництва здатна забезпечити точне виконання запланованих показників. Проте не слід недооцінювати керівництво суб'єкта господарювання. Саме воно слідує за тим, щоб інтереси окремих підрозділів відповідали інтересам підприємства цілому.

2) принцип відповідальності, котрий відображає вплив людського фактору на управління підприємством. Передача відповідальності безпосередньо пов'язана зі ступенем впливу конкретного керівника на витрати, виручку або інші показники.

3) принцип гнучкості передбачає включення в систему не тільки статичних, але і гнучких бюджетів, адже саме вони допомагають обрати оптимальний обсяг продажів.

Цілі бюджетування підприємства визначають його подальші завдання. Вони наведені на рисунку 1.



Рисунок 1. Цілі бюджетування підприємства

Отже, система бюджетного планування діяльності підприємства включає процес формування бюджетів, розроблення їх структури, а також відповідальність за їх формування та виконання. Таким чином виділяємо обов'язкові етапи бюджетування. По-перше необхідно провести аналіз виконання показників бюджету за попередні бюджетні періоди. У разі першого складання бюджету доречним буде аналіз фінансових показників діяльності підприємства за попередні звітні періоди. Тобто складання бюджету підприємства може бути ефективним лише за умови аналізу даних виконання бюджету за попередні періоди та урахування можливих змін у діяльності підприємства в майбутньому. Після детального аналізу складений бюджет підлягає затвердженню, тобто він стає обов'язковим до виконання для відповідних підрозділів та їх працівників. По-друге, необхідно відстежувати точність виконання бюджету, здійснювати аналіз результатів контролю. В процесі виконання бюджету у разі необхідності важливо коригувати бюджет або діяльність підприємства з метою узгодження бюджетних і фактичних показників.

Запровадження наскрізної системи бюджетів на підприємстві є доцільним кроком для чіткої організації бюджетного планування діяльності як окремих структурних підрозділів, так і підприємства в цілому. Саме така система дає змогу забезпечити бюджетний контроль за надходженням і витратами коштів, створити реальні умови для вироблення ефективної фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

При прийнятті рішень щодо залучення та використання фінансових ресурсів приймаються до уваги два основні критерії: прибутковість та ліквідність. Таким чином система бюджетів має бути зосереджена на плануванні фінансових результатів, з одного боку, та ліквідності — з іншого.

Складання бюджету доходів та витрат дозволяє оцінювати майбутній фінансовий результат від діяльності підприємства, а на основі зіставлення грошових надходжень і видатків здійснюється прогноз ліквідності. Координація цих двох напрямів бюджетування здійснюється в результаті їх інтеграції у формі планового балансу та бюджету Cash-flow.

Основний бюджет підприємства — загальний фінансовий план діяльності підприємства (фірми, компанії), в якому зіставлено передбачувані надходження грошових коштів і витрат у плановому періоді (як правило, за один рік) з метою виконання поставлених цілей, а отже, функцій. Основними функціями такого бюджету є планування, координація, мотивація, інноваційна, новаторська, відтворювальна, контроль за виконанням та оцінка ефективності. Основний бюджет підприємства складається з бюджету інвестицій (в якому планується інвестиційна та інноваційна діяльність підприємства і визначаються джерела і напрями інвестицій); бюджету доходів, в тому числі, прибутків і витрат, де прогноуються фінансові результати, рентабельність тощо; бюджету руху грошових ресурсів, де планується календарний графік очікуваних надходжень і видатків грошових коштів і за допомогою якого забезпечується безперервність фінансування діяльності підприємства та оперативний контроль за їх рухом, а також бюджету за балансовим листом, який характеризує фінансові зобов'язання та вкладення підприємства за основними рахунками активів і пасивів. Найпоширенішим є використання Основний бюджет у великих промислових і торговельних компаніях США.

Загальний бюджет будь-якого підприємства складається з двох основних бюджетів - операційного та фінансового.

Операційний бюджет фокусується на моделюванні майбутніх витрат і доходів від поточних операцій за бюджетний період і включає:

- бюджет продажів;
- бюджет виробництва;
- бюджет прямих витрат на матеріали;
- бюджет прямих витрат на оплату праці;
- бюджет загальновиробничих витрат;
- бюджет виробничих запасів (готової продукції, незавершеного виробництва, матеріалів);
- бюджет виробничої собівартості;
- бюджет комерційних витрат;
- бюджет управлінських витрат;
- бюджет доходів і витрат (прогноз звіту про фінансові результати).

Склад операційного бюджету визначає керівництво організації, насамперед виходячи з характеру цілей, що стоять перед організацією, специфіки бізнесу.

Мета фінансового бюджету - планування балансу грошових надходжень і виплат для підтримки фінансової стійкості підприємства протягом бюджетного періоду.

Фінансовий бюджет включає:

- інвестиційний бюджет;
- бюджет податкових платежів;
- бюджет руху грошових коштів;
- прогнозний балансовий звіт.

"Вихідними" результатами бюджетного процесу є планові форми зведеної фінансової звітності:

- звіт про доходи і витрати - "вихідна" форма операційного бюджету;
- звіт про рух грошових коштів - "вихідна" форма фінансового бюджету;
- бухгалтерський баланс - інтегральна "вихідна" форма, що об'єднує результати операційного та фінансового бюджетів.

Для постановки бюджетного процесу необхідні не тільки грамотне рішення методологічних проблем, осмислення потрібного інструментарію фінансового планування, але також і розробка відповідних організаційних процедур, що регламентують всі питання взаємовідносин окремих структурних підрозділів з керівництвом підприємства.

Система бюджетів повинна охоплювати всю базу фінансових розрахунків підприємства. Вона включає первинний бюджет, групу основних бюджетів та сукупність часткових бюджетів. У стандартному вигляді група основних бюджетів містить:

- план інвестицій;
- план фінансових результатів (прибутків і збитків);
- планування ліквідності (оперативний фінансовий бюджет);
- плановий баланс;
- план звіту про рух грошових коштів (Cash-flow).

Загалом, план інвестицій, план прибутків (збитків), плановий баланс, план руху грошових коштів належать до середньо- і довгострокових планів. Як правило, вони складаються на період від 1 до 5 років з поквартальною розбивкою і забезпечують ліквідність підприємства у довгостроковому періоді (структурна ліквідність). Показники окремих кварталів (чи місяців) розраховуються в рамках короткострокового бюджетування. Зіставлення короткострокових складових довгострокових планів з оперативним фінансовим планом забезпечує поточну ліквідність підприємства.

Важливими елементами системи бюджетування є вибір і розробка так званого первинного бюджету, в якому фіксуються планові значення фактора, що найбільше обмежує діяльність підприємства. Тип первинного бюджету залежить від специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства та потенціалу залучення ресурсів. Він може бути зорієнтований на збут продукції, постачання факторів виробництва чи на можливості фінансування. Наприклад, якщо обсяги виробництва та реалізації продукції залежать від рівня забезпеченості підприємства дефіцитною сировиною, то первинним бюджетом, очевидно, буде бюджет матеріального забезпечення. Якщо обсяги діяльності визначають висококваліфіковані кадри, то за первинний слід брати бюджет персоналу тощо.

Як первинний бюджет розглядають, як правило, бюджет реалізації продукції, оскільки саме величина продажів найчастіше є обмежуючим діяльність підприємства чинником. Залежно від прогнозного обсягу продажів на наступних етапах плануються виробнича програма, величина і структура запасів, інвестиції та джерела фінансування. Верхня межа фізичного (в натуральних одиницях) обсягу продажів підприємства об'єктивно визначається існуючими виробничими потужностями і величиною запасів у розрізі видів продукції на початок бюджетного періоду. У бюджеті продажів відображаються заплановані на бюджетний період обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) у натуральних одиницях виміру, асортимент продукції (робіт, послуг), ціна і виручка від реалізації.

Майже у всіх підприємств розробка бюджету продажів є найбільш складним етапом в процесі планування. Прогноз обсягу продажів здійснюється на підставі аналізу та обговорення різних мікро- і макроекономічних факторів, у тому числі описуваних статистичними даними.

Фактори, що впливають на прогноз обсягу продажів:

- обсяг продажів попередніх періодів;
- виробничі потужності;
- залежність продажів від загальноекономічних показників, рівня зайнятості, цін, рівня особистих доходів і т.д.;
- рентабельність продукції;
- вивчення ринку, рекламна кампанія;
- цінова політика, якість продукції;
- конкуренція;
- сезонні коливання;
- довгострокові тенденції продажів для різних товарів.

Бюджет продажів включає в себе очікуваний грошовий потік від продажу, який надалі буде включений в дохідну частину бюджету руху грошових коштів.

Для прогнозу грошових надходжень від продажів необхідно враховувати коефіцієнти інкасації, які показують, яка частина відвантаженої продукції буде оплачена в перший місяць (місяць відвантаження), у другий і т.д. з урахуванням безнадійних боргів.

Базовою ланкою системи бюджетування є часткові бюджети, які формуються відповідно до принципів спеціалізації та декомпозиції і включають окремі частини грошових доходів і витрат підприємства (наприклад, бюджети структурних підрозділів, центрів витрат чи доходів, функціональні бюджети у розрізі окремих затрат тощо). До типових часткових бюджетів можна віднести:

- план реалізації продукції;
- бюджет виробництва;
- бюджет товарно-матеріальних запасів;
- бюджет фонду оплати праці та нарахувань на неї;
- бюджет матеріальних витрат;

- бюджет споживання енергії;
- бюджет інших витрат;
- бюджет погашення кредитів (прив'язаний до графіків виконання зобов'язань);
- податковий бюджет (складається тільки в цілому по підприємству).

Часткові бюджети розробляються відповідно до загальної стратегічної лінії діяльності підприємства та з урахуванням особливостей його окремих функціональних підрозділів. Кількість часткових бюджетів залежить від рівня деталізації планування на підприємстві. Всі бюджети тісно пов'язані між собою і складають єдину систему бюджетів.

Система бюджетування повинна бути націлена на підвищення керованості й адаптованості підприємства до змін на товарних і фінансових ринках; забезпечення оперативного одержання інформації про необхідність коригування стратегії і тактики управління підприємством; створення умов для підвищення порозуміння і довіри з представниками закордонних фірм. Впровадження системи наскрізного бюджетування робить підприємство інформаційно прозорим для комерційних банків та інвестиційних компаній, інших капіталодавців, що дозволяє розширити можливості підприємства з погляду отримання довгострокових кредитів або розміщення нових емісій на фондовому ринку на вигідніших умовах для емітента.

Слід зауважити, що бюджет може виконуватись незадовільно через неефективний менеджмент, непередбачені зміни у діяльності підприємства, недбалий чи некваліфікований підхід до процесу складання бюджету. В усіх випадках необхідно або здійснювати коригування бюджету та вносити зміни до відповідних фінансових планів, або змінювати завдання структурним підрозділам підприємства з тим, щоб результати їх діяльності відповідали бюджетним показникам, оскільки бюджет, який не відповідає дійсності, не може бути ефективним інструментом управління та виконувати координуючу функцію.

У цілому для створення ефективної системи бюджетування на підприємстві необхідно мати висококваліфіковані кадри в галузі фінансового менеджменту та відповідне методичне і програмне забезпечення, що потребує значних фінансових витрат. Необхідним є також високий рівень трудової дисципліни, який забезпечував би чітке виконання планових завдань, і стабільне макроекономічне середовище.

Є необхідність проаналізувати та класифікувати методи бюджетування підприємства. Адже від обраного методу для конкретної установи залежить успіх процесу в цілому. Проте варто зауважити, що в основі розроблення усіх бюджетів лежить балансовий метод. Саме за допомогою цього методу забезпечується планове узгодження потреб і ресурсів. Сутність балансового методу полягає у тому, що окрім балансування підсумкових показників надходжень і видатків, визначаються джерела покриття кожної статті витрат.

Існує синхронний та послідовний методи бюджетування. За синхронного методу бюджети на різних рівнях розробляються та координуються одночасно. Такий спосіб має значні переваги, адже відбувається безперервне узгодження взаємозалежних питань виробничо-господарської діяльності, усунення проблем та коригування напрямів діяльності підрозділів та структур. У разі відсутності синхронності є велика загроза неузгодженості дій різних підрозділів підприємства.

Для великих підприємств зі значною кількістю виділених функціональних сфер найбільш вдалим буде використання методу послідовного бюджетування. У такому разі з метою розроблення зведених бюджетів підприємства складається розпис надходжень і видатків об'єктів бюджетного планування. Найчастіше варто починати подібне планування з бюджету продажу, адже на більшості підприємств саме реалізація продукції є обмежувальним бюджетним фактором.

Централізований, децентралізований, комбінований методи бюджетного планування використовуються в залежності від рівня централізації управління на підприємстві. За централізованого бюджетного планування бюджети підрозділів нижчого рівня складаються виходячи зі зведених бюджетів організації. Недоліком такого методу є відсутність системи мотивації співробітників та ризик невідповідності планів реальним умовам функціонування підрозділів. За методом децентралізованого бюджетного планування спочатку складаються бюджети нижчого рівня, які поступово інтегруються у бюджети вищого рівня, а вже потім у зведені бюджети. Такий спосіб виключає недоліки централізованого методу, проте існує ризик неузгодження інтересів окремих підрозділів з інтересами підприємства в цілому. За комбінованого бюджетного планування мінімізується ризик неузгодженості між окремими підрозділами та центральним керівництвом підприємства.

Важливим фактором при складанні бюджетів є умови внутрішнього та зовнішнього середовищ за яких функціонує підприємство. Доцільно виділити методи стабільного та гнучкого бюджетного планування. Забезпечувати формування адаптивних механізмів при розробленні бюджетів дає змогу метод гнучкого бюджетного планування, який має на меті одночасне розроблення кількох варіантів бюджету для різних діапазонів ділової активності, що можуть бути досягнуті у межах релевантного періоду внаслідок впливу низки факторів (зміни рівня інфляції, курсу валюти, податкових ставок, обсягів попиту тощо) і враховують песимістичні й оптимістичні прогнози.

Щодо методу неперервного бюджетування, то саме завдяки такому способу забезпечується вчасне коригування бюджетів за можливість постійного підвищення ефективності діяльності підприємств в реальних умовах його функціонування. На мій погляд, за існуючої економіки в Україні саме цей метод має використовуватись на більшості підприємств. Лише завдяки безперервному бюджетному плануванню є можливість вистояти в умовах плаваючого курсу, високого податкового навантаження, закриття вагової частини зовнішнього ринку та нестабільного попиту на більшість товарів та послуг. Постійне бюджетування

надзвичайно трудомістке, вимагає великої уваги та зосередженості, проте дає змогу «тримати руку на пульсі» у будь-яких умовах.

Проектно-програмно-цільовий метод в останній час набув значного поширення. Тобто бюджет формується за цільовими проектами та програмами, а вся діяльність підприємства втілюється у саме цих проектах та програмах.

Змішаний (матричний) метод бюджетного планування дає змогу одночасно узгодити поопераційні бюджети, бюджети структурних підрозділів (центрів відповідальності) підприємства, видів бізнесу, проектів і програм, але його застосування можливе тільки у великих корпораціях із розвинутою системою інформаційного та програмного забезпечення, оскільки взаємозв'язки між показниками бюджетів різних об'єктів бюджетного планування з використанням цього методу характеризуються складністю й чисельністю. Хоч застосування такого методу трудомістке, складне, потребує високого рівня компетентності від виконавців та управлінців, сучасного програмного забезпечення тощо, він забезпечує розроблення високоточних бюджетів, мінімізує бюджетні буфери (спеціально занижені надходження й завищені витрати), створює цілком прозору з фінансової точки зору організацію.

Наведена класифікація методів бюджетного планування відображає доцільність використання того чи іншого способу для підприємств різного спрямування, масштабу та умов функціонування. На сьогоднішній день найсучаснішим та найбільш прогресивним є програмно-цільове бюджетування. Світова практика виділяє такі головні елементи програмно-цільового бюджетування, як:

— стратегічне планування діяльності органів державної влади та його складова фінансове стратегічне планування (перший етап циклу бюджетування);

— середньострокове бюджетування, що визначає певні часові фінансові рамки для оптимального розподілу ресурсів у середньостроковій перспективі за програмами (другий етап циклу бюджетування);

— система моніторингу й оцінки бюджетних програм і результатів діяльності їх виконавців (основою для останньої є стратегічні плани) [1, с. 7].

Технічними інструментами програмно-цільового бюджетування є:

— стратегічний план головного розпорядника бюджетних коштів;

— середньострокові фінансові рамки (обсяги доходів, видатків і джерел фінансування дефіциту на середньострокову перспективу);

— бюджетна програма, що є інструментом реалізації бюджетування, який систематизує цілі та очікувані результати від витрачання бюджетних коштів;

— показники виконання, що відбивають безпосередні результати (від реалізації програми) та кінцеві результати діяльності органів державної влади (показники реалізації стратегії).

Недоліком програмно-цільового бюджетування є досить докладний періодичний аналіз усіх програм, що потребує значних людських ресурсів і часто фінансових витрат. До моменту завершення аналізу та прийняття управлінських рішень може виникати невизначеність щодо майбутнього фінансування програм.

Висновки з проведеного дослідження. Бюджетування є одним з ключових процесів в системі фінансового планування на підприємстві. Саме воно забезпечує можливість ефективного функціонування та розвитку суб'єкта господарювання в цілому. В умовах функціонування підприємств на вітчизняному ринку доцільно використовувати змішане безперервне програмно-цільове бюджетне планування, адже саме воно дає найбільші результати та врахування широкого спектру факторів. В процесі складання бюджету підприємства доцільно враховувати внутрішні та зовнішні умови його діяльності, можливості кожного з підрозділів та відповідність цілей кінцевій меті діяльності.

Література.

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: [підручник] / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 295с.

2. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2003. - № 3. – С. 97-109.

3. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств: підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. – К. : КНТЕУ, 2006. – 779 с. – (Сер.: Бібліотека сучасного фахівця).

4. Голов С.Ф. Управлінський облік: [підручник] / С.Ф. Голов – 4-те вид. – К. : Лібра, 2008. – 704с.

5. Гончаренко О.М. Облік витрат та аналіз собівартості туристичного продукту : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.09 / О.М. Гончаренко; Київ. нац. торг.- економ. ун-т. – К., 2012. – 230 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. Нападовська Л.В. Управлінський облік: [підруч. для вузів] / Л.В. Нападовська – 2-ге вид., доопрац. та допов. – К.:КНТЕУ - 2010.- 648с.

8. Пушкар М.С. Управлінський облік : [навч. посіб.] / М. С. Пушкар. – 2-ге вид., переробл. І доп. – Тернопіль: Поліграфіст, 1997. – 160 с.

9. Шумило Ю.О. Управління витратами в системі бюджетування / Ю.О. Шумило // Фінанси – № 12, 2009 – с.19-24

References.

1. Andrushkiv, B.M. Kuz'min, O. Je. (1995) *Osnovy menedzmentu* [Enterprise economics], Svit, Kyiv, Ukraine.
2. Bilyk, M.D. (2003) "Budgeting in the system of financial planning", *Finance Ukraine*, vol. 3, pp. 97-109.
3. Blank, I.O. and Sitnik, G.V. (2006), *Upravlinnya finansamy pidpriemstv* [The financial management of enterprises], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Holov, S.F. (2008), *Upravlins'kyj oblik* [Enterprise economics], 4th ed, Libra, Kyiv, Ukraine
5. Goncharenko, O.M. (2012), "Cost accounting and cost analysis of tourism product" : dis. on competition of a scientific. the degree of Cand. Econ. Sciences, Kyiv national University of trade and Economics ,Kyiv, Ukraine.
6. Kvasnitska, R.S. and Dzhereleyko, S.O. (2008), "Budgeting in the enterprise: the essence and the basic prerequisites of effective application", *Visnik Khmel'nitskogo Nationalnogo Universitetu*, vol.5, pp.54-56.
7. Napadovs'ka, L.V. (2010), *Upravlins'kyj oblik* [Enterprise economics], 2nd ed, KNTEU, Kyiv, Ukraine.
8. Pushkar, M.S. (1997), *Upravlins'kyj oblik* [Inner economic mechanism of enterprise], 2nd ed, Poligrafist, Ternopil', Ukraine.
9. Shumylo, Yu.O. (2009), "Cost management in the system of budgeting", *Finance*, vol. 12, pp. 19-24.

Стаття надійшла до редакції 15.11.2018 р.