

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ФІНАНСІВ ТА ОБЛІКУ
КЕФЕДРА ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ

ГЕТМАНЮК СЕРГІЙ АНДРІЙОВИЧ

**БЮДЖЕТУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ: ІНФОРМАЦІЙНІ
ТЕХНОЛОГІЇ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ**

**спеціальність 071 «облік та оподаткування»
освітньо-професійна програма: «інформаційні технології обліку,
оподаткування і контролю в державному секторі економіки»
Випускна кваліфікаційна робота**

Виконав студент групи ОДСм-21
Гетманюк С.А.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Бурденюк Т.Г.

ТЕРНОПІЛЬ - 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В СИСТЕМІ БЮДЖЕТУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ	7
1.1. Аналіз науково-теоретичних підходів до визначення сутності бюджетування	7
1.2. Місце бухгалтерського обліку в системі бюджетування.....	16
1.3. Історія розвитку бюджетування в контексті еволюції бухгалтерського обліку	31
Висновки до першого розділу	45
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИКА БЮДЖЕТУВАННЯ ЗА ДАНИМИ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ	48
2.1. Організація та методика бюджетування на основі бухгалтерської інформації.....	48
2.2. Формування системи бюджетів як основа обліково-аналітичного забезпечення бюджетування.....	63
2.3. Методика контролю виконання бюджетів.....	73
Висновки до другого розділу	84
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ ЗА ДАНИМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ	86
3.1. Критерії оцінки ефективності системи бюджетування.....	86
3.2. Інформаційна підтримка системи бюджетування на основі комп'ютеризації бухгалтерського обліку.....	95
3.3. Інтеграція бюджетного планування, обліку та контролю.....	107
Висновки до третього розділу	120
ВИСНОВКИ	122
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	126

ВСТУП

Актуальність теми. Перехід підприємств до роботи у нових економічних умовах викликав суттєве збільшення вимог до якості системи фінансового планування. Невідповідність існуючих методів та процедур планування сучасним умовам ведення фінансово-господарської діяльності, інформаційний вакуум, безперервні та здебільшого непередбачувані зміни в економічній, політичній та соціальній сферах призвели до того, що розроблені плани швидко втрачають свою значущість у зв'язку з тим, що значно розбігаються з мінливою дійсністю. Тому в умовах трансформаційної економіки необхідно використовувати підходи до управління підприємством, що ґрунтуються на стратегічному та оперативному плануванні всіх видів діяльності, аналізі та контролі за виконанням планів, розробці індикаторів фінансового стану підприємства, що заздалегідь сигналізують про негативні тенденції та дозволяють виявляти причини дестабілізації для прийняття відповідних корегуючих впливів. Переліченим вимогам відповідає система бюджетування підприємства, що є складовою частиною його системи фінансового менеджменту.

Питання бюджетування розглядають у своїх працях вітчизняні вчені: М.Д. Білик, Ф.Ф. Бутинець, Б.І. Валуєв, А.М. Герасимович, С.Ф. Голов, Т.В. Головка, А.Г. Загородній, Г.Г. Кірейцев, Л.В. Нападовська, М.С. Пушкар, М.Г. Чумаченко, В.Г. Швець, В.О. Шевчук; сучасні вчені Росії: В.Б. Івашкевич, Н.А. Єрмакова, В.В. Ковальов, В.Ф. Палій, Я.В. Соколов; вчені інших зарубіжних країн: А. Апчерч (A. Urchurch), А. Аткинсон (A. Atkinson), К. Друпі (C. Drury), Р.С. Каплан (Robert S. Kaplan), Дж. Сігел (J. Sigal), Дж. Фостер (C. Foster), Р.В. Хілтон (R.W. Hilton), Ч.Т. Хорнгрен (T. Horngren).

Розроблені теоретичні й методологічні основи функціонування бюджетування не враховують особливостей і надбань національної економічної думки в частині облікового забезпечення функціонування даної системи.

Наявність невирішених проблемних питань, пов'язаних з організацією та методикою облікового забезпечення бюджетування діяльності установ державного сектору економіки у ринкових умовах, зумовили необхідність розробки науково обґрунтованих рекомендацій з удосконалення вітчизняної теорії та практики планування, обліку та контролю на рівні підприємства в системі бюджетування. Розробка науково обґрунтованих рекомендацій з вирішення даних питань, враховуючи напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених, визначає актуальність і основні напрями дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій бюджетування в системі управління установами державного сектору економіки. Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

- з'ясувати сутність понять “бюджетування” та “бюджет” для теоретичного обґрунтування підходів до організації та методики бухгалтерського обліку в системі бюджетування;

- визначити місце бюджетування в системі управління з метою обґрунтування взаємозв'язку між метою, завданнями, функціями, принципами та способами бюджетування;

- дослідити та узагальнити історичні умови розвитку бюджетування у різних системах обліку та виявити його елементи у вітчизняній практиці планування;

- розробити модель впровадження бюджетування в установах державного сектору економіки;

- дослідити підходи до відображення в обліку відхилень від бюджетних показників для підвищення ефективності управління фінансовими результатами господарювання;

- надати пропозиції щодо організації та методики здійснення контролю в системі бюджетування;

– проаналізувати підходи до комп'ютеризації діяльності в системі бюджетування.

Об'єкт дипломної роботи – фінансово-господарська діяльність Централізованої бухгалтерії дошкільних навчальних закладів Управління освіти і науки Тернопільської міської ради.

Предмет дипломної роботи – теоретико-методичні та організаційно-практичні основи бюджетування в управлінні установами державного сектору економіки.

Методи дослідження. Теоретичною й методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені проблемам бухгалтерського обліку та бюджетування, а також публікації в періодичних виданнях, матеріали конференцій та семінарів з даної проблематики.

Дослідження теоретичних засад системи бюджетування здійснювалося з використанням методів індукції та дедукції, за допомогою яких уточнено поняття бюджетування у контексті зв'язку з системою бухгалтерського обліку; теоретичне узагальнення, групування та порівняння – для уточнення сутності термінів “бюджет” та “кошторис”, підходів до організації обліку відхилень від бюджетних показників. Використання методів групування та причинно-наслідкового зв'язку сприяло розробці методики аналізу виконання бюджетів. Історичний метод використовувався для дослідження становлення та розвитку системи бюджетування у взаємозв'язку із розвитком облікових теорій. Логічний метод сприяв теоретичному узагальненню та удосконаленню понять, що відображені у предметі дослідження. Статистичні методи дозволили здійснити систематизацію та оцінку емпіричних даних і прогнозування тенденцій їх зміни.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій з удосконалення порядку організації та методики бухгалтерського обліку та контролю в системі бюджетування установ державного сектору економіки.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних літературних джерел. Дипломна містить 21 таблицю, 13 рисунків та список використаних джерел, що включає 123 джерела.

РОЗДІЛ I

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В СИСТЕМІ БЮДЖЕТУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

1.1. Аналіз науково-теоретичних підходів до визначення сутності бюджетування.

В Радянському Союзі централізований бухгалтерський облік, планування і контроль виступали ключовими функціями управління національною економікою. Суспільство мало визначену мету, на досягнення якої воно було зорієнтоване як в довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі. Досягнення поточних цілей забезпечувалося складанням техпромфінпланів, які виступали аналогами бюджетів в країнах ринкової економіки. Перехід до ринкової економіки передбачав докорінну зміну суспільної мети та декомпозиції управління, що зумовило об'єктивність запозичення іноземного досвіду. Однак суб'єктивний аспект появи в Україні у 90-х роках минулого століття значної кількості перекладної літератури спричинив хаос у науковому понятійному апараті. Зокрема, в сучасній економічній літературі немає єдності думок щодо визначення сутності та місця бюджетування в системі управління, оскільки при незначних змінах в усталеній моделі управління акцент робиться на запозичення західних методів управління, без врахування вітчизняного досвіду. Одними з найбільш поширених підходів є розгляд бюджетування як методу та підсистеми управління. Водночас деякі вчені приділяють значну увагу визначенню методів бюджетування, не замислюючись над питанням, чи може метод включати методи, що слугує прикладом відсутності загальноприйнятих підходів до розгляду проблематики бюджетування. Різне бачення вченими сутності та мети бюджетування, функцій та принципів його побудови призвело до виникнення значних протиріч у визначенні зв'язків бухгалтерського обліку з системою бюджетування.

Для розробки загального підходу до визначення системи бюджетування та її зв'язків з системою бухгалтерського обліку розглянуто:

- сутність понять “бюджетування” та “система бюджетування”;
- співвідношення термінів “бюджет” та “кошторис”;
- принципи побудови системи бюджетування.
- завдання та функції бюджетування;
- призначення бюджетування;
- прояв елементів методу бухгалтерського обліку в системі бюджетування.

Будь-яке наукове дослідження необхідно починати з аналізу основних понять та формулювання їх дефініцій.

Як зазначалося вище, в сучасній економічній літературі відсутній єдиний підхід щодо тлумачення терміну “бюджетування”. Їх систематизацію наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Моніторинг підходів до тлумачення терміну “бюджетування”

<i>Джерело / Визначення</i>		<i>Питома вага, %</i>
$\frac{1}{2}$		3
БЮДЖЕТУВАННЯ – ПРОЦЕС		55
<i>1-ша група джерел:</i> Аtkінсон А. [122], Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. [2], Бень Т.Г., Довбня С.Б. [8], Бланк І.О. [14], Вахрушина М.А. [25], Голов С.Ф. [29], Гончаров В.Н. [30], Загородній О. [45], Ковальов В.В. [55], Кох Р. [60], Савчук В.П. [89], Федосова Г. [103], Харко А.Ю. [107]		
Бюджетування – це процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів		71
<i>2-га група джерел:</i> Анісов Н., Трифанова О, Тютріна М. [3], Жамойда А.А. [40], Керімов В.Є. [53], Печатнова О.Д. [81], Сухарева Л.А. [98]		
Бюджетування – це процес складання, виконання, аналізу та контролю бюджету підприємства		24
<i>Інші</i>		5
Мезенцева Т.П. [68]	Бюджетування - це комплексний процес, що включає: - бюджет, як фінансовий план за обраними позиціями; - фінансову та управлінську звітність як результат виконання бюджету; - послідовний ланцюжок управлінських дій, направлених на інтеграцію різних управлінських підсистем в єдиний контур бюджетного управління (с. 64)	

$\frac{1}{2}$		3
БЮДЖЕТУВАННЯ – ТЕХНОЛОГІЯ		24
<i>1-ша група джерел:</i> Білобловський С. [12], Власюк В. [26], Гамаюнов В.В. Сізова Т.В., Хруцький В.Є., Шейкін Г. [110], Зятковський І.В. [46], Косарев О.Й. [58], Лагода Т., Дерев'янка О. [65], Мельник О.Г. [69]		
Бюджетування – це технологія фінансового планування, обліку та контролю доходів та витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях керування, що дозволяє аналізувати прогнозовані й отримані фінансові показники		89
<i>Інші</i>		11
Кочнев А. [61]	Бюджетування – це технологія управління бізнесом на всіх рівнях компанії, що забезпечує досягнення її стратегічних цілей за допомогою бюджетів, на основі збалансованих фінансових показників	
БЮДЖЕТУВАННЯ – СИСТЕМА		11
<i>1-ша група джерел:</i> Єрмакова Н.А. [39], Івашкевич В.Б. [47]		
Бюджетування – інформаційна система внутрішньофірмового, корпоративного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства на базі функціонування центрів відповідальності за допомогою визначених фінансових інструментів, що називаються бюджетами		50
<i>Інші</i>		50
Бурцев В.В. [21]	Бюджетування – це система короткострокового планування, обліку та контролю ресурсів та результатів діяльності комерційної організації за центрами відповідальності та/або сегментами бізнесу, що дозволяє аналізувати прогнозовані й отримані економічні показники з метою управління бізнес-процесами (с. 3)	
БЮДЖЕТУВАННЯ – МЕТОД		8
Рудановський О.П. [88]	Бюджетування – метод розрахунку або обліку нових оцінок, що створюються в самому процесі обліку	34
Мамрак О.Н. [67]	Бюджетування – метод розподілу ресурсів, виражених у кількісній формі, для досягнення цілей, також представлених кількісно (с. 17)	33
Карпова Т.П. [51]	Бюджетування – метод управління діяльністю підприємства і його підрозділів (с. 330)	33
БЮДЖЕТУВАННЯ – ПРОЦЕДУРА		2
Донченко О.Б. [34]	Бюджетування – це безперервна процедура складання та виконання бюджетів	100

Відсутність єдності у трактуванні бюджетування пов'язано, по-перше, з тим, що термін “бюджетування” запозичений, а тому не виключені недоліки перекладу, адже перекладають економічну літературу не завжди фахівці. По-друге, бюджетування є внутрішньою справою підприємства і не регулюється законодавчо, відповідно й немає науково розробленої та нормативно закріпленої термінології. Хоча в деяких країнах цю функцію взяли на себе професійні організації, наприклад, Інститут дипломованих управлінських

бухгалтерів в США, Королівський інститут управлінського обліку (СІМА) у Великобританії [81, с. 17]. В чинному законодавстві України не затверджено базові поняття даної проблематики, якими можна оперувати в ході діяльності підприємства недержавної форми власності, тому вважаємо за доцільне уточнити їх зміст.

Так як термін “бюджетування” є запозиченим, то для глибшого розуміння його сутності звернемося до відповідного іноземного терміну “budgeting” та його тлумачення в закордонній літературі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Тлумачення терміну “budgeting” в іноземних джерелах
та англо-українських бізнес-словниках

<i>Джерело</i>	<i>Переклад</i>
Atkinson A., Van Ker, Kaplan [122]	Budgeting – процес підготовки бюджетів (с. 724)
Англо-русский коммерческий словарь / Под ред. С. Трибуловой [1]	Budgeting – складання кошторису, складання бюджету, фінансове планування (с. 52)
Бизнес-словарь: Англо-русский и русско-английский [10]	Budgeting – фінансове планування, складання кошторисів (доходів та витрат) (с. 40)
Бізнес Словник: Економіка. Фінанси. Банки. Інвестиції. Кредити. Англо-укр. / Уклад.: С.Я. Єрмоленко, В.І. Єрмоленко [57]	Budgeting – розроблення бюджету, бюджетний процес, встановлення бюджету, підготовка кошторису, складання бюджету, складання кошторису, фінансове планування (с. 75)
Королькевич В.А., Королькевич В.Ф. [57]	Budgeting – складання кошторису (бюджету), розрахунок інвестиційних витрат (с. 73)
Кох Р. [60]	Budgeting – процес складання бюджету (с. 42)
Розенберг Д.М. [86]	Budgeting – складання бюджету, кошторису, бюджетування (с. 66)

За даними таблиці 1.2 можемо зробити висновок, що під бюджетуванням за кордоном розуміють процес складання бюджету. Такої думки дотримується як більшість вітчизняних, так і російських авторів. Однак це лише одна складова бюджетування, як показано нижче, яку точніше слід називати “бюджетним плануванням”. Виходячи з цього, в подальшому під бюджетним плануванням будемо розуміти процес складання, розгляду та затвердження бюджету.

Головним інструментом в системі бюджетування на рівні підприємства є бюджет. Цей термін не є новим у вітчизняній економічній лексиці, але він

вживався лише як макроекономічна категорія – державний бюджет, федеральний бюджет, місцевий бюджет, бюджет сім’ї тощо. Перехід до ринкових умов господарювання, зміна форм власності (превалювання приватної власності над суспільною) спричинило екстраполяцію терміну “бюджет” на мікроекономічний рівень.

У літературних джерелах існують різні підходи до тлумачення терміну “бюджет”, систематизація яких наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Моніторинг дефініцій терміну “бюджет”

<i>Підхід</i>	<i>Автори</i>	<i>Питома вага, %</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Бюджет – баланс доходів та витрат	Азріліян А.Н. [15], Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. [2], Борисов А.Б. [16], Бутинець Ф.Ф. [24], Загородній О.Г. [44], Райзберг Б.А. [85]	15
Бюджет – кількісне відображення планів	Александрова М.М., Виговська Н.Г., Кірейцев Г.Г. [106], Апчерч А. [11], Аткинсон А. [122], Білобловський С. [12], Бень Т.Г., Довбня С.Б. [8], Білик М.Д. [11], Бланк І.А. [14], Брігхем Є. [17], Власюк В. [26], Голов С.Ф. [29], Донченко О.Б. [34], Єрмакова Н.А. [39], Завадський Й.С. [42], Івашкевич В.Б. [47], Каверіна О.Д. [49], Ковальов В.В. [55], Кукуніна І.Г. [64], Мескон М.Х. [70], Міщенко А.П. [73], Партин Г.О. [80], Печатнова О.Д. [81], Сигел Дж., Шим Дж. [91], Ру Д. [87], Стоянова О.С. [105], Харко А.Ю. [107], Шейкін Г. [113], Щиборщ К.В. [116]	76
Бюджет – засіб контролю за виконанням плану та метод регулювання	Карпова Т.П. [52], Хорнгрен Ч.Т. [108]	5
Бюджет – договір між учасниками фінансового управління про узгоджені дії, направлені на досягнення цілей компанії	Кочнев А. [61]	2
Бюджет – це фактично модель внутрішніх та зовнішніх взаємовідносин підприємства	Дюренко В. [36]	2

Кожен з підходів характеризує поняття “бюджет” лише в одному аспекті, не розкриваючи його комплексної характеристики, адже:

1) в основі складання бюджетів лежить балансовий метод, так як у бюджеті необхідно збалансувати надходження та витрачання ресурсів;

2) оскільки бюджет є оперативним планом, у ньому детально у натуральних та грошових вимірниках відображаються завдання на поточний період, що формуються виходячи із тактичних та стратегічних цілей підприємства;

3) за допомогою бюджетів здійснюється та регулюється розподіл ресурсів підприємства відповідно до поставлених цілей;

4) бюджет виступає засобом контролю та регулювання, оскільки порівняння його показників з фактично досягнутими дає можливість оцінити роботу структурних підрозділів.

Тому у широкому розумінні бюджет – це оперативний план діяльності підприємства на основі збалансування надходження та витрачання ресурсів, виражених у натуральних та грошових вимірниках, який виступає засобом контролю та регулювання діяльності підприємства.

В іноземній літературі вживається термін “budget”, під яким розуміють “план представлений у грошовому вираженні, підготовлений і прийнятий на певний період часу у майбутньому, в якому, зазвичай, зазначається який дохід повинен бути отриманий та/або витрати, які повинні бути понесені протягом цього періоду, а також капітал, який передбачається використовувати для досягнення даної цілі” (це визначення наводиться Королівським інститутом управлінського обліку Великобританії та Інститутом дипломованих управлінських бухгалтерів США [121, с. 217]).

Слід зазначити, що більшістю авторів поняття “бюджет” ототожнюється з терміном “кошторис”. Термін „кошторис” (estimate) в перекладі з англійської мови буквально означає „оцінка”. В літературних джерелах існують різні підходи до тлумачення терміну “кошторис”, проте більшість авторів

визначають кошторис як головний плановий документ для фінансування бюджетних установ і організацій для обчислення доходів та витрат.

Ототожнення термінів зумовлено аналогією з бюджетною системою на макрорівні, коли бюджетні установи складають кошториси, на основі яких розробляється державний бюджет. Аналогічно, й на підприємстві окремі структурні підрозділи (центри відповідальності) формують кошториси, на основі яких складається бюджет підприємства.

В науці спостерігається тенденція до системного розгляду управління та його елементів, що зумовлено переходом до постнеокласичної наукової парадигми. Тому найбільш точним, на наш погляд, є розгляд бюджетування як системи планування, обліку та контролю за фінансовими та товарними потоками в розрізі центрів відповідальності за статтями бюджету. Доречною є думка Н.А. Єрмакової, яка наголошує, що бюджетування “інтегрує процеси планування, контролю та аналізу в єдину систему, оскільки планування без контролю не має змісту, облік, що не використовується для контролю, безцільний, а контроль, не заснований на запланованих та документально підтверджених даних, безпредметний” [39, с. 34].

Водночас, заслуговує на увагу підхід, започаткований О.П. Рудановським (бюджетування – це метод розрахунку або обліку нових оцінок, що створюються в самому процесі обігу [88, с. 547]), та якого дотримуються Т.П. Карпова [51] і О.Н. Мамрак (за твердженням останнього “бюджетування – метод розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі для досягнення цілей, також представлених кількісно” [67, с. 17]).

Для дослідження трактування бюджетування як методу необхідно, насамперед, чітко визначити поняття “метод”, оскільки в загальнонауковому розумінні такі поняття як “прийом”, “спосіб” і “метод” фактично застосовуються як синоніми. Необхідно зважати, що категорія “метод” запозичена (пол. “metod”, лат. “methōdus” – прийом, спосіб; грец. “methōdos” – шлях за чим-небудь) [38, с. 132], що не виключає нюансів перекладу та викликає питання щодо доцільності такого запозичення. Від методу необхідно

відрізнати спосіб, або порядок викладення отриманих даних за відомим предметом в певній формі, яка виходить з якої-небудь визначеної основи (начала) [7, с. 1063].

Під методом управління розуміють спосіб впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей системи управління [20, с. 71].

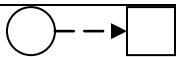
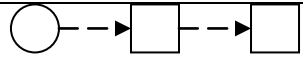
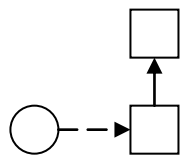
Вихідним пунктом даного дослідження є визначення рівнів складності синонімічних за філософським змістом понять.

На наш погляд, розгляд даних категорій необхідно починати з поняття “дії”, “діяльності”, а потім переходити до понять “прийом”, “спосіб” та “метод”.

Дія – прояв будь-якої енергії, діяльності, а також сама сила, діяльність, функціонування [18, с. 142]. Прийом – сукупність якісно однорідних дій. При визначенні поняття “спосіб” необхідно відштовхуватися від припущення, що спосіб і прийом це різні категорії, які слугують для визначення певних дій. Таким чином, спосіб – це сукупність якісно неоднорідних дій. Метод – це сукупність способів, прийомів і дій. Поєднавши визначення прийому і способу можна визначити метод як сукупність якісно однорідних і неоднорідних дій, які дозволяють отримати бажаний результат (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Аналіз співвідношення філософських категорій щодо системи бюджетування

<i>№ з/п</i>	<i>Категорія</i>	<i>Умовне позначення</i>	<i>Схема</i>	<i>Приклад</i>
1	2	3	4	5
1	Дія	A; B		Визначення бюджетного показника
2	Прийом	ΣA		Складання окремого бюджету
3	Спосіб	A + B		Консолідація бюджету (“згоривниз”; “знизу-вгору”)

Продовж. табл. 1.4.

1	2	3	4	5
4	Метод	$\Sigma A + \Sigma B$		Бюджетування через прирощення
Умовні позначення	суб'єкт		○	Головний бухгалтер
	об'єкт		□	Центр відповідальності
	дія А		--->	Х
	дія В		↑	Х
	запланований результат		⬠	Певний рівень управлінських витрат

Таким чином, метод передбачає чітку узгодженість застосування окремих дій та прийомів визначеним способом, що дозволить досягти запланованого результату (цілі). Зміна послідовності застосування прийомів призведе до застосування нового методу, який зовсім не обов'язково призведе саме до такого результату або ж до будь-якого взагалі. Такого роду процедурний аспект визначає жорстку взаємозалежність елементів методу та зумовлює можливість і необхідність його формалізації, що слугує важливою передумовою комп'ютеризації бюджетування. Для того, щоб зменшити суб'єктивізм в управлінні фінансами підприємства, потрібен власне чіткий порядок, бюджетний регламент [19, с. 204].

Аналіз, проведений у таблиці 1.4, дозволяє виявити наступні ознаки, які дозволяють ідентифікувати систему бюджетування як метод:

- 1) наявність елементів методу – способів, прийомів, дій;
- 2) наявність взаємозв'язків та взаємозалежностей між ними;
- 3) цілеспрямованість (орієнтованість на отримання певного результату).

Таким чином, система бюджетування використовує як власні методи, так і запозичені. Це означає, що бюджетування не можна ідентифікувати з конкретним методом, оскільки усі вони реалізуються в рамках цієї системи, залежно від об'єкту. Таким чином, системостворчим елементом є об'єкт бюджетування, який виходить за рамки методу.

Система у філософському розумінні (грец. “systema” – те, що складається з частин, з'єднане) – це сукупність елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках між собою та утворюють певну цілісність, єдність [43, с. 155].

За теорією систем система будується за принципом “чорного ящика”. Якщо розглядати сутність системи бюджетування, то маємо на вході бюджетні показники, які представлені у системі бюджетів, потім відбувається процес виконання бюджету, на виході – фактичні показники виконання бюджету, роль зворотного зв'язку відіграє бюджетний контроль.

Систему бюджетування можна визначити як систему планування, обліку та контролю за фінансовими потоками в розрізі центрів відповідальності за статтями бюджету. Бюджетування є підсистемою загальної системи управління підприємством, а бюджетне планування та бюджетний контроль виступають, відповідно, проєкціями функцій планування та контролю загальної системи управління на площину власне системи бюджетування.

1.2. Місце бухгалтерського обліку в системі бюджетування.

Інформаційною основою бюджетування є бухгалтерський облік, який, крім того, що надає необхідну інформацію як для бюджетного планування, так і для наступного контролю та аналізу виконання бюджету, є однією зі складових бюджетного процесу. Загалом процес бюджетування здійснюється наступним чином: на основі інформації про зовнішнє середовище та інформації системи обліку формуються та затверджуються бюджети підприємства, далі відбувається процес виконання бюджетів всіх рівнів, який відображається за

допомогою системи обліку, формуються звіти про виконання бюджетів, на основі яких здійснюється аналіз виконання та контроль за їх дотриманням.

Отже, бухгалтерський облік відіграє провідну роль у функціонуванні бюджетування, він одночасно проявляється і як процес – шляхом відображення розподілу наявних засобів, і як система – слугує інформаційним підґрунтям для організації всього процесу бюджетування на підприємстві.

Детальніше зв'язок бюджетування та бухгалтерського обліку в системі управління зображено на рис. 1.1.

Як зазначалося вище, бухгалтерський облік та система бюджетування виступають підсистемами управління. Рис. 1.1. поєднує системний та функціональний підхід до побудови системи управління шляхом побудови структури бюджетного процесу, в ході якого проявляються елементи методу бухгалтерського обліку.

В підсистемі бюджетного планування проявляються такі елементи методу як оцінка та калькулювання доходів та витрат, з наступним їх збалансуванням з метою отримання певних фінансових результатів.

Підсистема обліку виконання бюджетів забезпечує первинне спостереження, групування та систематизацію даних за допомогою документування, подвійного запису та рахунків.

Результатом облікових процесів є інформація для прийняття рішень у формі поточної звітності, яка підлягає бюджетному контролю. За умови ідентичності планових та фактичних показників і калькуляцій, система видає результат, який може відповідати або не відповідати заданим параметрам системи (в другому випадку процес повторюється).

Бюджетування є дієвим інструментом управління підприємством, проте в Україні останніми роками спостерігається його недооцінка, яка значною мірою зумовлена неправильними підходами до його побудови, що проявилися за умов адміністративної системи господарювання та скомпрометували саму ідею планування.



Рис. 1.1. Зв'язок системи бюджетування з бухгалтерським обліком

Керівники підприємств і зараз тлумачать призначення бюджетування відповідно до власних усталених уявлень, що гальмує її впровадження та розвиток в нашій країні. З іншого боку, як переконує досвід економічно розвинутих країн і практика деяких вітчизняних підприємств, відсутність планів або прорахунки при його формуванні є одним із факторів фінансової кризи.

Як відомо, необмеженість бажань та обмеженість засобів – головна проблема економіки. На рівні окремого підприємства дану проблему допомагає вирішити система бюджетування.

Траєкторія руху об'єкту управління з одного стану в інший, більш ефективний економічний стан, обумовлена управлінськими діями. Щоб сформувавши бажану траєкторію перетворення об'єкту необхідно сформулювати ключову мету управління. Поділяємо думку С.В. Мочерного, що “розрізняють суб'єктивну та об'єктивну мету. Перша стосується абстрактно-загальної мети (ідеал) і конкретної мети, що її треба реалізувати заради досягнення цього ідеалу” [37, с. 371], однак вважаємо, що суб'єктивною є ціль, а об'єктивною – мета (“мета буття”, або заданий тим чи іншим законом (алгоритмом, правилом) стан у розвитку певної системи, що має властивості саморегуляції (формальна мета) [37, с. 371]). Загальним є підхід щодо трактування понять “мета” і “ціль” як результату певної діяльності (“ціль – це передбачення в свідомості результату, на досягнення якого направлені дії” [104, с. 406]).

Дотримуємося думки щодо невід'ємності мети від засобів її досягнення, адже те, що доцільно зробити, прямо залежить від того, чи можливо це зробити.

Засоби – предмети, способи дії, поведінки, соціальні інститути, за допомогою яких досягається певна мета; сукупність елементів діяльності, спрямованих на осмислення, покладання та реалізацію мети [37, с. 371]. Однак від засобів досягнення цілей необхідно відрізнити метод їх досягнення.

Що стосується бюджетування, то проблема обмеженості ресурсів вирішується у двох взаємопов'язаних паралелях за схемою, наведеною на рис. 1.2.

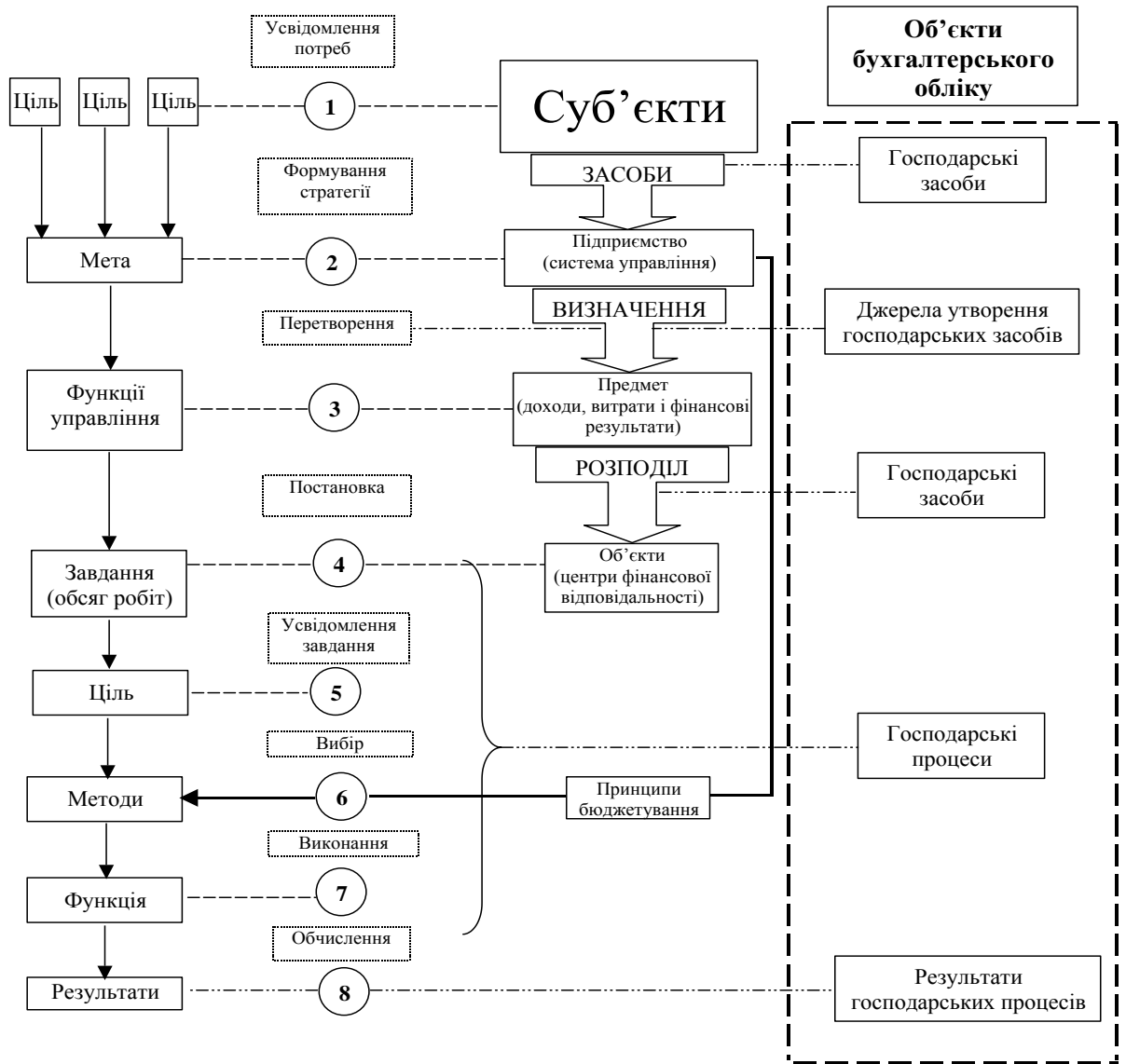


Рис. 1.2. Логіко-структурна схема бюджетування в системі управління

Розглянемо детальніше послідовність вирішення зазначеної проблеми на рівні підприємства та зміст кожного елемента бюджетування.

Перша паралель (ціль-мета-функція-завдання-ціль-метод-функція-результат).

1. На загальну мету системи управління впливають суб'єкти управління, які вкладають у підприємство певні засоби для досягнення своїх суб'єктивних цілей. Вплив може бути опосередкованим – через контроль керівництва, або безпосереднім – через планові завдання. Досягнення мети тією чи іншою мірою дозволяє досягти суб'єктивних цілей власників підприємства.

2. Мета – це одна з центральних категорій теорії систем та системного аналізу. Як і всі абстрактні категорії, вона має досить широке тлумачення та різні інтерпретації. Мета трактується як бажаний стан системи, як певна реакція на виході системи, як інваріант поведінки системи (яку б поведінку не здійснювала система, вона прагне до певної точки). Слід зазначити, що для формулювання мети система розглядається як дискретне явище, яке має узагальнену мету, що дозволяє їй змінюватися у певному напрямі, тому ми не погоджуємось з авторами, які виділяють в якості мети декілька напрямів діяльності, оскільки вони виступають завданнями бюджетування.

Мета бюджетування – досягнення вартісних (або інших, що виражаються через фінансово-економічні показники) цілей підприємства. На формування мети безпосередньо здійснює вплив стратегія підприємства.

3. Наступним етапом алгоритму є формування функцій управління, які є певним, відносно відокремленим, видом діяльності, який неможливо чітко ідентифікувати з об'єктом та суб'єктом управління щодо кожного конкретного випадку. Тут, на нашу думку, і виявилася недосконалість функціональної моделі, оскільки функції управління є лише відносно відокремленими, насправді ж вони інтегровані, що унеможливорює визначення конкретних результатів та виконавців окремої функції.

Функції бюджетування виступають проекціями загальних функцій управління. Аналіз літературних джерел показав, що серед авторів відсутня єдина точка зору до їх визначення (табл. 1.5).

Вважаємо, що оскільки бюджетування є підсистемою загальної системи управління підприємством, то йому притаманні класичні функції управління, а саме: планова; організаційна; мотиваційна; контрольна; регулююча.

4. Завдання, зазвичай, трактують як певний обсяг робіт, який необхідно виконати. Виконання завдання призведе до бажаної зміни об'єкту управління. Таким чином, завдання формуються шляхом підстановки у функцію конкретного об'єкту, тобто шляхом розподілу наявних засобів за конкретними виконавцями.

Таблиця 1.5

Моніторинг функцій бюджетування

Функція	Автори								Усього	Питома вага, %
	Білобловський С. [12]	Єрмакова Н.А. [39]	Мельник О.Г. [69]	Ніколаєва О.С. [77]	Ру Д. [87]	Савчук В.П. [89]	Стоянова О.С. [105]	Хорнгрєн Ч.Т. [109]		
Аналітична	-	+	-	-	-	+	-	-	2	25,0
Виховна	-	-	-	+	-	-	+	-	2	25,0
Комунікаційна	-	+	-	-	-	+	+	-	3	37,5
Контрольна	+	+	+	+	+	+	+	-	7	87,5
Координаційна	-	-	-	+	+	+	+	+	5	62,5
Мотиваційна	-	+	+	+	+	+	-	-	5	62,5
Організаційна	-	-	+	-	-	-	-	-	1	12,5
Орієнтуюча	-	-	-	-	-	-	+	-	1	12,5
Планова	+	+	+	+	-	+	+	+	7	87,5
Прогностична	+	+	-	-	+	-	-	-	3	37,5
Регулююча	-	-	+	-	-	-	-	-	1	12,5
Управлінська	-	+	-	-	-	-	-	-	1	12,5
Фінансового обліку	-	-	-	-	-	+	-	-	1	12,5

Що стосується завдань бюджетування, то їх можна виділити декілька:

- стимулювання персоналу підприємства до більш ефективної і сумлінної праці;
- здійснення розподілу матеріальних та фінансових засобів між окремими напрямками господарської діяльності, а також структурними підрозділами;
- управління вхідними та вихідними грошовими потоками підприємства;
- фінансове регулювання зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- об'єднання через систему фінансових показників операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта господарювання;
- контроль і аналіз фінансів підприємства для забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень;

– виявлення резервів та визначення реальних шляхів їх використання в наступних звітних періодах.

5. Зміна об'єкту управління неможлива без цілеспрямованої діяльності людини. Таким чином, наступним етапом є усвідомлення безпосереднім виконавцем покладеного на нього завдання та формування власного бачення результату своєї діяльності, з огляду на власні потреби та досвід виконання подібних завдань. Правильне усвідомлення завдання залежить від багатьох факторів, але найголовнішими з них є характер праці та особистість виконавця. Перший чинник виступає об'єктивною передумовою, оскільки, на думку Пітера Друккера, для фізичної праці постановка питання буде наступною “як це завдання повинно бути виконано?”, а для працівника розумової праці – “в чому полягає завдання?”. Отже, в першому випадку завдання повинно містити в собі метод його виконання, що суттєво сприяє досягненню запланованого результату. В другому випадку, особливо це стосується управлінської діяльності, за працівником залишається право вибору та пошуку власного варіанту виконання завдання. Таким чином, контролювати цілі учасників управлінського процесу ззовні неможливо, оскільки вони виступають внутрішнім усвідомленням завдань (за умови, що не створені спеціальні умови для прямого впливу на свідомість працівників). Можливим є зовнішній контроль постановки завдання та самоконтроль виконавців.

Через можливість вибору способу досягнення цілі (при наявних засобах), виникають відхилення отриманих результатів від поставлених завдань. Далі – ланцюгова реакція, яку можна уявити як послідовність неправильного розуміння суті завдань, а, відповідно, їх невиконання працівниками від вищої ланки управління до нижчої, що призводить до акумуляції відхилень та виникнення значних проблем. Мета контролю – попередити виникнення ланцюгової реакції.

Наявність другого чинника підтверджує проф. М.Г. Чумаченко: “Рішення виконуються людьми, наділеними волею, що мають особисті інтереси,

схильності, що володіють талантом, нарешті, власним розумінням ситуації. І все це не може не відбитися на виконанні рішень” [95, с. 54].

6. Вибір методу досягнення цілі залежить від двох факторів, суб’єктивного і об’єктивного: поставленої цілі та принципів її досягнення.

Принцип (лат. “principium” – основа, першоджерело) – першоджерело, керівна ідея, основне правило діяльності [104, с. 382]. Принципи є основою бюджетування, вони визначають засади, на яких воно має ґрунтуватися.

Вперше принципи складання бюджетів були сформульовані видатним дослідником М. Пуехбергом. Він виділяв чотири принципи:

- аналітичності – передбачає реєстрацію лише твердо встановлених прав та зобов’язань оформлених договорами;
- спеціалізації – окреме планування та облік кожного виду доходів та витрат;
- повноти – відображення у бюджеті та обліку доходів та витрат у повних сумах;
- єдності – поєднання всіх доходів та витрат у єдиному бюджеті [94, с. 206].

Даний перелік принципів виглядає досить обмеженим, оскільки він не враховує останніх тенденцій. Сучасними авторами перелік принципів значно розширений.

Для більшої наочності визначено принципи системи бюджетування, які зустрічаються в науковій літературі більше двох разів: принципи інтегрованості, економічності, гнучкості, повноти та реальності. Решту принципів віднесено до групи “інші”. Результати узагальнення наведено на рис. 1.3.

Варто зазначити, що на мікрорівні науковці не визначають такий принцип бюджетування як принцип збалансованості, який полягає у відповідності доходів і витрат та необхідності досягнення рівноваги між ними.

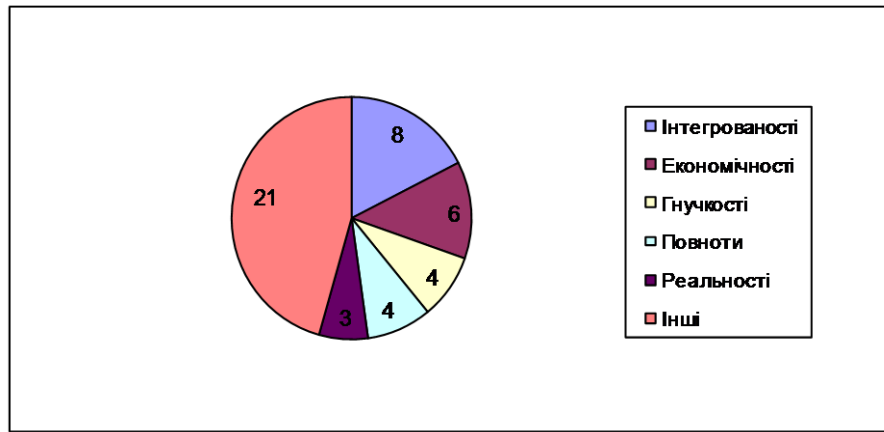


Рис. 1.3. Структура принципів бюджетування

Дані рисунку 1.3 свідчать про те, що більшість авторів виділяють такі принципи: інтегрованості (100 %), економічності (75 %), гнучкості (50 %), повноти (50 %) та реальності (37,5%), які дійсно є основними і визначають побудову системи бюджетування: показники бюджетів легко інтегруються та змінюються, розраховані на основі реальних норм та нормативів, ефект від системи бюджетування перевищує витрати на її впровадження та функціонування.

До групи принципів, які в науковій літературі зустрічаються два рази і менше, належать принципи аналітичності, безперервності, взаємоузгодженості, декомпозиції, координації, наскрізного бюджетування, нормативного підходу, обґрунтованості, оптимальності, періодичності, прозорості, своєчасності доведення до виконавців, системності, спеціалізації, стабільності, уніфікації. Необхідно відмітити недостатню увагу до останнього принципу, який визначає головні засади розробки, аналізу та контролю взаємозв'язків та взаємозалежностей бюджетів всіх рівнів.

Дані принципи відповідають або деталізують зазначені. Наприклад, принцип уніфікації деталізує принцип інтегрованості, оскільки лише за умови, що бюджетні форми будуть уніфікованими, можлива їх легка інтеграція у зведений бюджет; принцип наскрізного бюджетування відповідає принципу повноти, тобто відображення в бюджетах усієї діяльності підприємства; принцип обґрунтованості відповідає принципу реальності тощо.

Вважаємо, що до основних слід також віднести принципи безперервності (бюджетування повинно здійснюватись постійно), періодичності (має бути чітко визначений бюджетний період, на який складається бюджет та після закінчення якого формуються звіти про виконання та проводиться аналіз), дієвості (бюджетування не має носити декларативний характер) та аналітичності (можливість порівняння даних різних бюджетів між собою).

Отже, бюджетування повинно ґрунтуватися на таких основних принципах:

- інтегрованості – бюджети окремих об'єктів бюджетування повинні складатися з урахуванням можливості їх зведення в єдиний консолідований бюджет;

- збалансованості – бюджети повинні забезпечувати відповідність доходів і витрат;

- системності – бюджети необхідно розробляти з позицій взаємозв'язку та взаємозалежності;

- гнучкості – процес розробки та виконання бюджетів має дозволяти проводити їх коригування відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ;

- безперервності – бюджетування повинно здійснюватись на постійній основі;

- періодичності – має бути чітко визначений бюджетний період, на який бюджет складається та по закінченні якого формуються звіти про виконання та проводиться їх аналіз;

- повноти – бюджетування має охоплювати усі види діяльності підприємства;

- аналітичності – можливість порівняння даних різних бюджетів між собою;

- дієвості – бюджетування не має носити декларативний характер;

- економічності – ефект від впровадження бюджетування повинен перевищувати витрати на його впровадження.

Слід відзначити, що оскільки системи бюджетування та обліку тісно взаємопов'язані, то і принципи, на яких базуються ці системи, взаємообумовлені. Наприклад, так як звіти про виконання бюджетів формуються на основі звітних даних бухгалтерського обліку, то спільним є принцип періодичності; перед бюджетуванням, як і перед обліком, стоїть завдання формування інформації для аналізу, тому вони ґрунтуються на принципі послідовності.

7. Усвідомлення поставленої задачі та вибір методу визначає наступний етап – безпосереднє виконання робіт (функція тут виступає цілеспрямованим впливом суб'єкта управління на об'єкт).

На даному етапі, як і на кожному попередньому, особливу роль відіграє самоконтроль суб'єктом своїх дій.

8. Завершальна стадія – отримання бажаного результату. На думку проф. В.П. Суйца, в обліку фіксується інформація, що є заключною ланкою причинно-наслідкових зв'язків. Ця інформація описує найчастіше господарську ситуацію в її результатній формі. Основний акцент в обліку робиться на кількісну сторону явищ із обмеженою якісною характеристикою [96, с. 62].

Проте роль обліку в бюджетуванні проявляється ще на етапі розподілу, коли засоби набувають визначеності, а відтак вимагають кількісної оцінки та встановлення матеріальної відповідальності. Отже, бухгалтерський облік виконання бюджетів можна ідентифікувати як підсистему бюджетування, яка складає її основу (в частині формування бюджетів за центрами відповідальності) та відображає зміни у господарській та фінансовій діяльності підприємства в документальній формі, узагальнюючи її у грошовому, трудовому та натуральному вираженні.

Друга паралель (суб'єкти-підприємство-предмет-об'єкти).

1. Суб'єкти для досягнення власних цілей створюють підприємство (систему управління засобами).

2. Визначення предмету управління, зміна якого буде залежати від функціонування системи. У випадку формування системи бюджетування предметом виступає сукупність доходів, витрат і фінансових результатів підприємства.

3. Необхідність структурування предмету визначає його розподіл за центрами відповідальності, що передбачає постановку завдань безпосереднім виконавцям бюджету. У бюджетуванні об'єкт повинен бути визначеним, виходячи з потреб бюджетування, враховуючи організаційну структуру підприємства (табл. 1.6). Таким чином, бюджетування виступає методом побудови фінансової структури підприємства.

Таблиця 1.6

Об'єкти бюджетування залежно від організаційної структури

<i>Види організаційних структур</i>	<i>Об'єкти бюджетування</i>
Лінійно-функціональна	Структурні підрозділи (лінійні та функціональні)
Функціональна	Функціональні структурні підрозділи
Лінійна	Лінійні структурні підрозділи
Дивізійна	Види бізнесу
Проектна	Проекти
Програмно-цільова	Цільові програми
Матрична	Всі перелічені (залежно від поєднання структур)

Третя паралель (рис. 1.2.) визначає взаємозв'язок об'єктів бухгалтерського обліку і бюджетування в системі управління підприємством. За основу був прийнятий підхід до класифікації об'єктів бухгалтерського обліку, наведений проф. Ф. Ф. Бутинцем: “Складовими предмета бухгалтерського обліку виступають окремі об'єкти. Всі об'єкти, в свою чергу, поділяють на три великі групи: господарські засоби, джерела утворення господарських засобів і господарські процеси” [22, с. 35].

Поєднання об'єктів бухгалтерського обліку і бюджетування відбувається на етапі розподілу господарських засобів за центрами відповідальності.

Концепція управління на основі виділення центрів відповідальності була запропонована американським вченим Дж. А. Хігінсом, який дає наступне

визначення центру відповідальності – це структурний підрозділ підприємства, який повністю контролює ті чи інші аспекти фінансової діяльності, а його керівник самостійно приймає рішення та несе повну відповідальність за виконання планових показників, що були доведені до нього [14, с. 149].

Децентралізація у прийнятті рішень має сенс лише тоді, коли цілі функціональних керівників не конфліктують між собою, що можливо за умов синхронізації інформаційних потоків. Інформація існує в розрізненому вигляді в різних підрозділах підприємства і не дає можливості вчасно визначити необхідність у фінансуванні діяльності підприємства, зробити прогноз фінансової стійкості за умов господарювання, що постійно змінюються. Інформаційне забезпечення бюджетування здійснюється шляхом використання:

- даних бухгалтерського обліку;
- зовнішньої інформації (загальний стан економіки, діяльність конкурентів, результативність реклами; сезонні коливання попиту, стан ринкової кон'юнктури тощо).

Отже, дані рахунків бухгалтерського обліку використовуються для формування будь-якого бюджету відділом маркетингу, планово-економічним та іншими відділами. Основу обліку в бюджетуванні складає облік за центрами відповідальності, який передбачає відображення, накопичення та забезпечення потоку вхідної та вихідної інформації з центрів її формування та відповідальності для потреб суб'єктів управління.

Керівництву підприємства необхідна повна інформація про діяльність центрів відповідальності, тому облік у бюджетуванні повинен використовувати усі існуючі системи обліку витрат, засновані на обліку постійних та змінних витрат, їх груп за носіями та функціями [47, с. 455].

Для ефективної організації контролю в системі бюджетування облікова система повинна забезпечувати оперативність отримання, обробки та своєчасності надання інформації про виконання бюджетів. Ці дані необхідні для коригування та розробки бюджетів на наступні періоди та прийняття управлінських рішень. Провідне місце в бюджетуванні займають відхилення,

оскільки саме вони сигналізують про наявність проблем у функціонуванні підприємства, тому їх облік є дуже важливим і на методичному етапі необхідно розробити методику відображення відхилень в обліку.

Виділяють декілька варіантів обліку відхилень від бюджетних показників, які ґрунтуються на:

1) нормативному методі, який використовувався за радянських часів. Відхилення відображаються у первинних документах та облікових регістрах (без використання синтетичних та аналітичних рахунків);

2) відображенні відхилень у системі бухгалтерського обліку на базі використання рахунків синтетичного та аналітичного обліку та наступного списання на рахунок продаж або результатів виробничо-збутової діяльності. При цьому відхилення обліковуються за різними категоріями витрат та результатів, за використаними ресурсами, центрами відповідальності, сегментами діяльності.

Бухгалтерський облік в системі бюджетування виконує наступні завдання, що зумовлені вимогами управління господарською діяльністю: формування інформаційної бази для розробки бюджетів та прийняття ефективних управлінських рішень; забезпечення збереження майна підприємства та його ефективне використання; контроль за доцільністю господарських операцій та виконанням бюджетів.

Таким чином, систему бюджетування можна визначити як систему планування, обліку та контролю за фінансовими потоками в розрізі центрів відповідальності за статтями бюджету. Бюджетування є підсистемою загальної системи управління підприємством, а бюджетне планування та бюджетний контроль виступають відповідно проекціями функцій планування та контролю загальної системи управління на площину системи бюджетування. Для системного визначення їх суті, організації та впливу на вихід із системи, розглянуто співвідношення цілей, завдань, функцій, предмету, об'єктів та методів бюджетного планування, обліку та контролю.

1.3. Історія розвитку бюджетування в контексті еволюції бухгалтерського обліку

Виникнення будь-якого явища – це тривалий процес еволюції під впливом зовнішнього середовища. Дослідження його сутності необхідно починати із визначення взаємозв'язків і взаємозалежностей з іншими його елементами. Аналіз даних зв'язків здійснюється з метою удосконалення існуючої системи, проте подолання суб'єктивізму досліджень є можливим лише з плином часу, коли запровадження нових рішень принесе відповідні результати. Історичний підхід до виявлення суттєвих характеристик явища дозволяє визначити передумови його появи та тенденції розвитку.

Для вирішення проблемних питань і розробки рекомендацій з удосконалення бухгалтерського обліку виробничих витрат у системі бюджетування необхідно врахувати досвід минулих поколінь.

Історія бухгалтерського обліку нараховує багато століть, вона нерозривно пов'язана з економічною діяльністю людини. Розвиток господарства, наявність приватної власності, виникнення писемності й математики, рівень матеріальної і духовної культури – все це й сприяло розвитку бухгалтерського обліку та накладало свій відбиток на нього в цілому та бухгалтерський облік витрат, зокрема.

Можна виділити наступні підходи до визнання та обліку витрат у розрізі шкіл бухгалтерського обліку:

італійськ

–

а школа – суб'єктивний підхід до визначення витрат, пов'язаних з обчисленням собівартості;

французь

–

ка школа – розподіл витрат на прямі й непрямі, вчення про облік витрат і калькуляцію;

- німецька школа – розподіл витрат на прямі й непрямі, започаткування основ для сучасної методології обліку витрат та калькулювання;
- англійська школа – започаткування систем стандарт-кост і директ-кост.
- російська школа – застосування рахунку “Виробництво” для обліку виробничих витрат, розробка ідеї нормативного обліку витрат.

В Україні основи обліку витрат започатковано ще за часів Київської Русі. До XVII ст. організація обліку монастирів передбачала наявність таких документів: кошторис, видаткова книга для грошей, книги витрачання пшениці, воску, паперу, цвяхів тощо.

Особливістю розвитку бухгалтерського обліку виробничих витрат стало те, що українська бухгалтерська наука поступово вбирала в себе найкращі надбання тогочасної науки. Сучасний бухгалтерський облік спрямований на пошук можливих шляхів для удосконалення існуючого обліку з урахуванням національних традицій.

Розглянемо погляди дослідників на систему бюджетування на різних етапах розвитку економічної та бухгалтерської науки.

Варто погодитися з думкою проф. В.Б. Івашкевича, який стверджує: “Бюджетування як система має глибокі історичні корені. Його виникнення пов’язують з появою камеральної бухгалтерії. Уже в той час (коли матеріальна бухгалтерія з’явилася у пізньому середньовіччі) вважалося, що обліку доходів та витрат повинен передувати попередній розрахунок їх очікуваних обсягів. Тому спеціалісти з камерального обліку у зарубіжних країнах приділяли цьому велике значення” [47, с. 450].

Бюджетування є складовою системи планування. В. Ліхтнер визначаючи “планування” як “формулювання програми, з метою встановлення послідовності дій і операцій, необхідних для отримання раніше наміченого результату та своєчасності надходження відомостей про хід виконання

завдання” наголошував, що “ефективність планування залежить від правильності обліку” (Пухальский Е.И. Бухгалтерия и калькуляция. Вестник И.Г.Б.Э. – 1930. – № 6 – с. 496).

Наголошуємо на значенні підсистеми обліку в системі бюджетування, яка надає інформацію для складання бюджетів та оцінки рівня їх виконання, тобто є базою бюджетного планування та контролю. Тобто актуальним є розгляд генезису бюджетування з метою подальшого дослідження організаційно-методичних складових системи бухгалтерського обліку відповідно до вимог бюджетування.

Система у філософському розумінні (грец. *systema* – те, що складається з частин, з’єднане) – це сукупність елементів, що перебувають у відносинах і зв’язках між собою та утворюють певну цілісність, єдність [79, с. 615].

Бухгалтерський облік розглядається як система інформації про стан і рух ресурсів підприємства, про характер і результати господарської діяльності, що відображає та узагальнює господарські операції в єдиному грошовому вимірнику. Оскільки така система будується в рамках окремого підприємства, вона є унікальною, тому для розуміння сутності системи бухгалтерського обліку в світовій практиці застосовують поняття “модель”. Модель – зображення визначеного реального предмета чи ситуації [75, с. 32]. Моделі дозволяють визначити найбільш суттєві ознаки досліджуваного явища, абстрагуючись від специфічних і несуттєвих.

У світовій практиці виділяють п’ять основних систем (моделей) організації обліку: 1) англо-американську; 2) континентальну; 3) південноамериканську; 4) ісламську; 5) інтернаціональну [23, с. 262].

Останню модель обліку варто розуміти як конгломератне утворення без будь-яких чітких, законодавчо затверджених меж. Взявши за основу основні етапи становлення облікових систем світу, які пропонує В.І. Ткач [99, с. 28], паралельно виділимо основні етапи становлення та розвитку бюджетування (табл. 1.7), за даними якої можна зробити висновок, що бюджетування виникло на організаційному етапі розвитку облікових систем, оскільки саме на цьому етапі відбувся поділ бухгалтерського обліку на фінансовий та аналітичний.

Останній спрямований на розв'язання тактичних проблем управління на основі виділення та аналізу результатів за центрами відповідальності та ґрунтувався на широкому використанні планових показників: стандартів, норм, бюджетних показників. У результаті, в бухгалтерському обліку органічно використовується система планових показників, що характеризує як загальні результати діяльності підприємства, так і діяльність центрів відповідальності.

Таблиця 1.7

Історичні етапи становлення та розвитку систем бухгалтерського обліку та бюджетування

<i>Історичні етапи розвитку облікових систем</i>	<i>Роки</i>	<i>Основні інновації в галузі бухгалтерського обліку</i>	<i>Методи вирішення проблем</i>	<i>Етапи розвитку бюджетування</i>	<i>Характерні риси бюджетування</i>
Торговий етап	до 1800 р.	Подвійний запис. Створення національних облікових систем	Контроль результатів	Початковий	Наявність окремих елементів бюджетування
Підприємницький етап	до 1900 р.	Поява промислової бухгалтерії. Створення планів рахунків підприємств	Контроль діяльності		
Організаційний етап	до 1950 р.	Формування аналітичної та управлінської бухгалтерії. Використання в обліку норм та стандартів, методів обліку витрат ("стандарт-кост", нормативний метод)	Розподіл відповідальності, аналіз, спостереження та вимірювання	Виробничий	Бюджетування є комплексом необхідних розрахунків виробничо-економічного характеру, спрямованих на встановлення та реалізацію довгострокових та поточних цілей виробничо-господарської та збутової діяльності підприємства у визначені проміжки часу
				Фінансовий	Бюджетування виступає засобом для визначення фінансових показників та фінансового управління. Коефіцієнти, що використовуються у фінансовому плануванні, забезпечують керівників підприємств інформацією про фінансовий стан того чи іншого бізнесу, фінансову привабливість того чи іншого бізнес-проекту, напрями господарської діяльності, а також дозволяють оцінити прогностичний фінансовий стан підприємства в цілому за минулий період і на наступний бюджетний період
Оптимізаційний етап	1950-1975 рр.	Використання ЕОМ в обліку. АРМ бухгалтера. Маржинальна бухгалтерія	Побудова моделей. Математичне програмування. Оптимізація підсистем. Теорія ймовірності	Фінансовий	Етап поєднання бюджетування з інформаційно-комп'ютерним забезпеченням. Основною метою є автоматизація тривіальних завдань і використання інформаційно-комп'ютерної підтримки для розв'язання більш складних завдань. Теоретичною основою даного етапу є системний підхід, який застосовується для кодування оптимальної виробничої програми
				Технологічний	Бюджетування повинно реалізовувати стратегічну мету підприємства, а також короткострокові тактичні кроки для миттєвої реакції на ситуацію, що включає в себе вирішення таких маркетингових завдань, як вивчення ринку, визначення позицій фірми на ринку, прогнозування попиту
Стратегічний етап	з 1975 р.	Стратегічна бухгалтерія. Облік за сегментами діяльності	Системний аналіз. Стратегічний аналіз. Аналіз: витрати-обсяг-прибуток. Соціально-економічний аналіз	Технологічний	Бюджетування повинно реалізовувати стратегічну мету підприємства, а також короткострокові тактичні кроки для миттєвої реакції на ситуацію, що включає в себе вирішення таких маркетингових завдань, як вивчення ринку, визначення позицій фірми на ринку, прогнозування попиту
				Маркетинговий	Бюджетування повинно реалізовувати стратегічну мету підприємства, а також короткострокові тактичні кроки для миттєвої реакції на ситуацію, що включає в себе вирішення таких маркетингових завдань, як вивчення ринку, визначення позицій фірми на ринку, прогнозування попиту

Бухгалтерський облік, що акумулює планові показники, отримав назву бюджетного. Він надає інформацію, що характеризує прибутки та збитки, самофінансування, постачання, виробництво, реалізацію, діяльність центрів відповідальності [13, с. 30]. Синтезу управлінських та облікових ідей в теорії бюджетування передував тривалий розвиток уявлень щодо його елементів. Так, у Стародавньому Єгипті та Вавилоні увага приділялася детальному плануванню майбутніх доходів і витрат. Але нормативні дані не пов'язувалися безпосередньо з обліковими даними та переважно не відображалися в документах. Проте, в ряді вавилонських документів фактичні дані все ж порівнювалися з нормативними. Результат співставлення визначали за допомогою спеціальних термінів, що означали перевитрату або економію. Важливо відмітити, що у вавилонських документах зазначали також чиновників, відповідальних за дотримання норм [23, с. 34]. У Древній Греції господарники надавали вагомому практичному значення складанню кошторису витрат [23, с. 56].

У Стародавньому Римі бюджетний облік розвивався в масштабах всієї країни, а в окремих провінціях велася книга бреваріум, де відображалися як кошторисні асигнування, так і їх виконання [5, с. 44].

Період після розпаду Римської імперії характеризувався загальним зниженням уваги до обліку та управління, яка відновилася в період пізнього Середньовіччя при камеральному обліку, ключовим поняттям якого є бюджет (кошторис). Як зазначає видатний німецький дослідник в галузі перспективного планування та прогнозування Г. Альтерман, "...камеральна бухгалтерія має на меті схематичне, легко контрольоване ззовні визначення ходу виробництва за допомогою наперед зафіксованих асигнувань статей кошторису. Центральна адміністрація, враховуючи економічну ситуацію, приймає обов'язковий для виконання бюджет на майбутній рік, який передбачає певну тактику управління виробництвом" [94, с. 38]. Аналогічної думки дотримується і видатний вчений Ф. Шер, відзначаючи: "...камеральна бухгалтерія є рахунок витрат та доходів, так званого споживчого (державного, міського або комунального) бюджету, що

представляє відносини між кошторисними призначеннями та фактичним виконанням. Вирішальними факторами діяльності споживчого господарства є встановлені вповноваженими на це корпораціями прибуткові та видаткові статті бюджету (кошторису); після цього слідує виконання кошторису, яке виражається у дійсних надходженнях та витратах, і річний звіт, що репрезентує відношення між бюджетними призначеннями та фактичним виконанням за надходженням та витрачанням” [5, с. 50].

Камеральний облік пройшов декілька етапів свого розвитку, які узагальнено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Етапи розвитку камерального обліку

<i>Назва етапу та його хронологічні рамки</i>	Представники	<i>Основні ідеї</i>	<i>Елементи бюджетування, що виникли на цьому етапі</i>
Стара камеральна бухгалтерія (XII-XVIII ст.)	Облік існував виключно як практична діяльність	У центрі уваги бухгалтерів знаходився облік доходів та витрат, грошових коштів. Подвійний запис не застосовувався	Зросла увага до планування доходів та витрат
Нова камеральна бухгалтерія (XVIII-середина XIX ст.)	Гюффель, Ебгард, Есфель, Кішке, Пуехберг М., Шрот Г.	Сформульовано основи нового напрямку в обліку, центром якого є бюджет доходів і витрат. Кожен вид доходів та витрат є суворо визначеною його статтею, на яку бухгалтер відкриває окремий рахунок, що дозволяє контролювати виконання бюджету. Важлива особливість обліку – дублювання записів і паралельне ведення двох Головних книг – розпорядником коштів та виконавцем бюджету	Пуехбергом М. сформульовано принципи складання бюджетів: аналітичності, спеціалізації, повноти та єдності
Подвійна камеральна (константна) бухгалтерія (середина XIX-початок XX ст.)	Гюглі Ф.	Зміст константної бухгалтерії полягає у тому, що певні нормативні значення діяльності підприємства наперед вводяться на рахунки бухгалтерського обліку, записи наступних операцій коригують нормативи, а рахунки Головної книги показують не лише операції, що відбулися, а й ступінь виконання встановлених нормативів	Розроблено методику контролю виконання бюджету на основі даних обліку

Представлені теорії орієнтувалися на облік на макрорівні, але створили важливі підвалини для створення системи бюджетування підприємства. Зокрема, Ф. Гюглі прагнув створити єдину систему обліку народного господарства. При цьому її фундаментальне значення полягало в ідеї обліку відхилень фактичних показників від закладених в бюджет, що стало основою бюджетування.

Проф. Я.В. Соколов дав високу оцінку його ідеям: “Для нас Ф. Гюглі цінний не як автор теорії двох рядів і не як автор енциклопедії облікових форм, а за конструктивні намагання синтезу камеральної та подвійної бухгалтерії. В результаті синтезу з’явилася константна бухгалтерія. Таким чином, бухгалтерський облік за допомогою системи рахунків перетворився на знаряддя управління підприємством. Ступінь відхилення фактичних показників від заданих одразу вказує на успішність роботи підприємства та його адміністрації. Так, зробивши невеликий крок, пов’язаний з введенням в традиційний комерційний подвійний облік кошторису, Ф. Гюглі здійснив переверот в обліку” [94, с. 122-124].

Розглянемо детальніше підхід щодо відображення на рахунках бухгалтерського обліку виконання бюджету, запропонований Ф. Гюглі. Він виділяв три групи рахунків: рахунки адміністрації або рахунки операцій, касові рахунки або платіжні рахунки, та розрахункові рахунки або ліквідаційні рахунки.

Касові рахунки протиставляються рахункам адміністрації, і як поєднуюча ланка між цими групами рахунків, виступають розрахункові рахунки – рахунки ліквідації зобов’язань (залишків). Ці розрахункові рахунки поділяються, насамперед, на два головні розділи: на рахунки активних зобов’язань або доходних залишків, та на рахунки пасивних зобов’язань або витратних залишків. Крім того, існує ще рахунок для проведення статей взаєморозрахунків – статей внутрішнього обороту, тобто таких операцій між власними підприємствами, які відбуваються без руху грошових коштів у касах. Цей рахунок взаємних розрахунків між своїми установами та підприємствами може виступати як рахунок каси та розрахунковий рахунок [119, с. 50].

Дана система рахунків та пов'язана з нею постійність відношень між ними є найважливішими ознаками подвійної камеральної бухгалтерії, і в постійності відношень між рахунками полягає головна відмінність її від подвійної бухгалтерії, в якій кожний рахунок може бути кредитором або дебітором будь-якого іншого рахунку, і в якій відношення між рахунками змінюється майже при кожному записі.

Інтерпретувавши теорію Ф. Гюглі відповідно до теорії бюджетування, можна представити рахунки адміністрації як рахунки бюджетів, рахунки активних зобов'язань – як рахунки виконання доходної частини бюджету, рахунки пасивних зобов'язань – як рахунки виконання витратної частини бюджету, а фактичні дані про доходи та витрати можна отримувати з рахунків каси та рахунків в банку, виключаючи операції, що складають внутрішньогосподарський оборот.

Зобразимо схематично зв'язки між цими трьома групами рахунків. У разі, коли рахунок взаємних розрахунків виступає як рахунок каси, схема матиме наступний вигляд (рис. 1.4). Якщо рахунок взаємних розрахунків виступає як розрахунковий схема виглядає таким чином (рис. 1.4).

Найсуттєвішим недоліком такої системи рахунків є відсутність у ній відокремлених рахунків для обліку відхилень, зокрема, у внутрішньогосподарських розрахунках, які неможливо відобразити на рахунку каси.

Камеральний облік гостро критикувався. Стверджувалося, що бюджет, а відповідно, і заснований на ньому облік не можна вважати дієвим інструментом контролю, оскільки комплексний склад фактів господарського життя та їх число постійно зростає і це не дозволяє слідкувати ні за розвитком господарських процесів, ні за їх сутністю, часова обмеженість камерального обліку одним роком перешкоджає довгостроковому фінансовому плануванню. Облік виконання бюджету не дозволяє отримувати дані про майновий стан підприємств, і перш за все про вартість нерухомості. Відсутність грошової оцінки матеріальних цінностей робить неможливим визначення їх теперішньої вартості і не дозволяє нараховувати амортизацію.

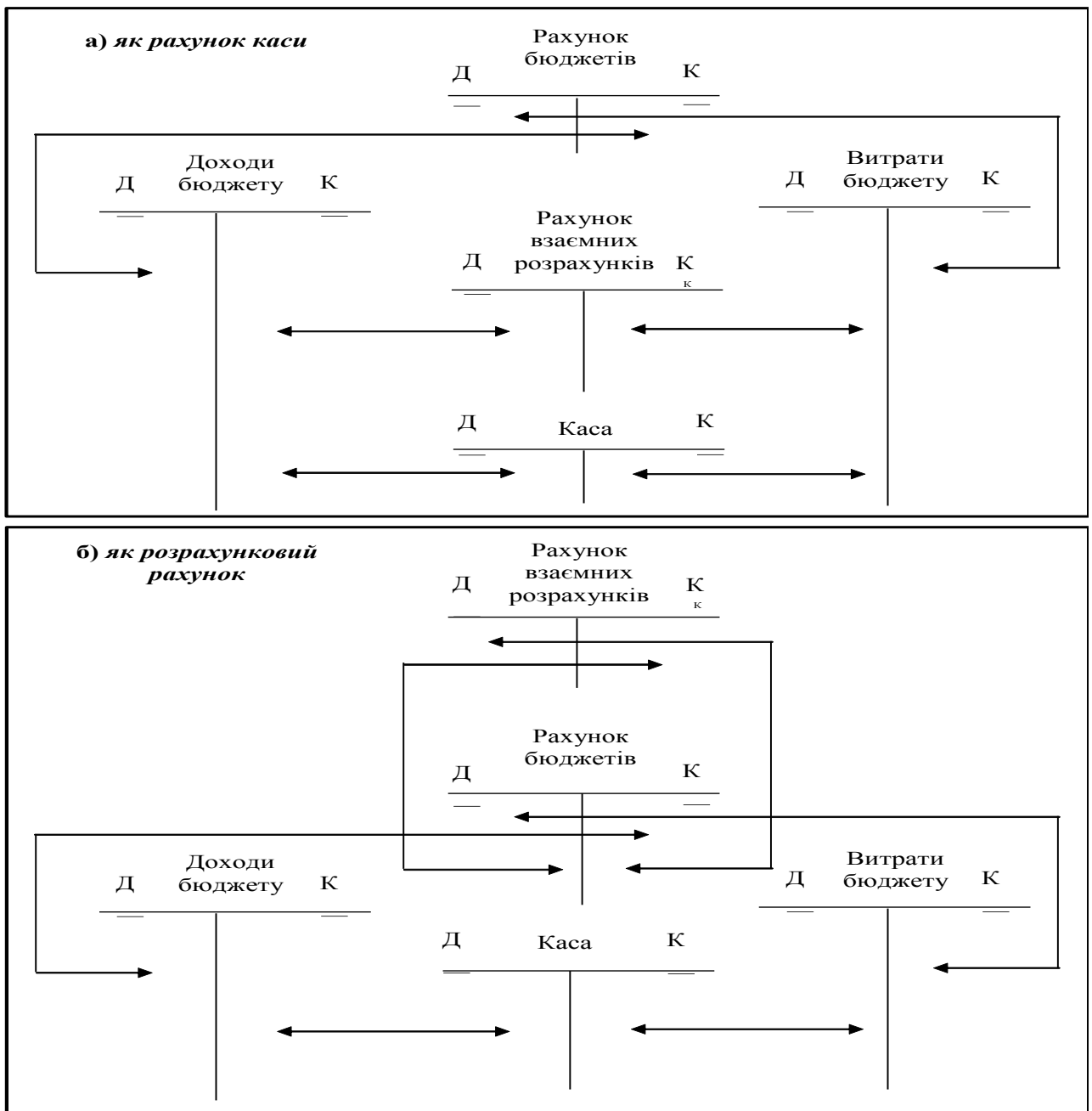


Рис. 1.4. Кореспонденції рахунків, за умови, що рахунок взаємних розрахунків виступає як рахунок каси або розрахунковий рахунок

Ці недоліки пропонувалося усунути шляхом синтезу патримоніального та камерального обліку (Ф. Вілла, А. Тонциг). Так було б збережено бюджетний принцип фінансування підприємства, детальну класифікацію господарських операцій за економічними функціями, що не тільки організовує облік, але й слугує передумовою успішної кодифікації операцій в умовах комп'ютеризації обліку, контроль за виконанням бюджету та за правильністю його розробки, спрощено короткострокове фінансове планування.

Облік виконання бюджету покладається на розпорядника коштів, а виконавець бюджету веде патримоніальний облік. Для забезпечення подвійного запису та зв'язку обліку розпорядників кредитів і виконавців використовуються так звані пов'язуючі рахунки та рахунки синтезу (табл. 1.9).

Інтеграція змінює не лише камеральний, а й патримоніальний облік, доповнюючи останній обліком виникнення прав та виконання зобов'язань. Рівність оборотів за пов'язуючими рахунками патримоніального та камерального обліку свідчить про повноту відображення операцій розпорядниками та виконавцями.

В інтегрованому обліку розрізняють бюджетний та патримоніальний результати [5, с. 211]. Перший відображає ступінь виконання бюджету, другий – фінансовий результат діяльності підприємства.

Дана теорія має на сьогодні всі умови для реалізації, оскільки розвиток комп'ютерних технологій дозволяє автоматично переносити дані з одного виду обліку в інший.

Теорія бюджетування розвивалася не лише у країнах з ринковою економікою. Російські вчені також зробили внесок у розвиток ідеї бюджетування. Серед них слід відмітити Л.І. Гомберга, який відокремлював в якості об'єктів дослідження ним же сформованої науки економології кошторис (бюджет), бухгалтерський облік і контроль. Кошторис виділявся як інструмент планування і пов'язувався з комерційним розрахунком. В основі бухгалтерського обліку він виділяв причинно-наслідкові зв'язки, а під контролем розумів процес встановлення відповідності господарської діяльності інтересам підприємства, визнаючи лише попередній та наступний контроль. О.П. Рудановський пропонував ввести у класифікацію рахунків рахунки бюджету та намагався встановити зв'язок кожної операції з бюджетом, назвавши це процесом бюджетування. Він вперше ввів поняття “бюджетування” в російську теорію й практику бухгалтерського обліку.

Таблиця 1.9

Приклади відображення на рахунках операцій при веденні інтегрованого камерального та патримоніального обліку

№ з/п	Зміст господарської операції	Відображення на рахунках у розпорядника			Відображення на рахунках у виконавця		
		первинний документ	дебет	кредит	первинний документ	дебет	кредит
1	Передбачено асигнування на придбання матеріалів	Бюджет	Рахунок витрат	Центр фінансової відповідальності*	–	–	–
2	Отримано накладну на поставлені матеріали	–	–	–	Накладна	Центр фінансової відповідальності	Отримані накладні
3	Акцептовано рахунок	Накладна	Центр фінансової відповідальності	Рахунок витрат	Накладна	Отримані накладні Матеріали	Центр фінансової відповідальності Постачальники
4	Отримано рахунок за поставлені матеріали	–	–	–	Рахунок	Постачальники	Документи до оплати
5	Проведено оплату придбаних матеріалів	–	–	–	Наказ розпорядника, видатковий касовий ордер або платіжне доручення	Документи до оплати	Каса або Рахунки в банку
6	Отримано дохід	Бюджет	Зобов'язання*	Рахунок доходів	Виписка банку	Зобов'язання	Капітал
7	Надійшли кошти на поточний рахунок в порядку бюджетного фінансування	–	–	–	Виписка банку	Рахунки в банку	Зобов'язання

* пов'язуючі рахунки між камеральним та патримоніальним обліком

Суттєвим моментом теорії О.П. Рудановського було введення поняття “нормування балансу”. На його думку, нормування впливало із закону прилаштування, який був синтезом законів подібності, причинності та розвитку. Закон прилаштування (адаптації) в нормуванні включає: фондування, резервування та бюджетування. Фондування передбачає розподіл власних засобів активу відповідно до норм, що наводяться в пасивних рахунках. Резервування передбачає уточнення оцінки цінностей, що показані в балансі (це резерв на списання сумнівних боргів, амортизація тощо). Бюджетування дозволяє встановити зв’язок кожного факту господарського життя з бюджетом, тобто з результатними рахунками [88, с. 199].

Незважаючи на свою прогресивність, ідеї бюджетування в той час не набули розповсюдження та навіть піддавались критиці. Вони знайшли своє практичне впровадження лише в період становлення та розвитку управлінського обліку.

Розвиток бюджетування за часів Радянського союзу мав певну специфіку. Планування на рівні підприємства здійснювалося у формі складання техпромфінпланів, яке запроваджено у роки першої п’ятирічки (1928-1932). Техпромфінплан – програма всієї виробничої і фінансової діяльності, розроблена колективом підприємства на основі прогресивних трудових і матеріальних нормативів. У них відображалися найбільш важливі кількісні та якісні завдання, заходи з реконструкції виробництва, освоєння нової техніки. Це був значний крок на шляху вдосконалення планування на рівні підприємства.

Слід відзначити, що порядок формування техпромфінплану в своїй основі відповідає процесу бюджетування (складання бюджетів): розробка проекту, обговорення та узгодження, затвердження.

Техпромфінплан вирішував три головні завдання:

- яку продукцію і з якими фінансовими результатами випускати;
- які ресурси для цього потрібні;

- які технічні, організаційні та соціальні заходи слід здійснити для забезпечення високих результатів роботи. Ці самі завдання стоять і перед бюджетами.

Декларувалося, що техпромфінплан не повинен повторювати досягнутих результатів, у ньому повинні бути передбачені нові більш високі показники, досягти яких підприємство зможе за умови запровадження досягнень НТП, кращого використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Подібність бюджету та техпромфінплану можна простежити, порівнявши розділи техпромфінплану та види бюджетів (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Порівняння розділів техпромфінплану та видів бюджетів

<i>Види бюджетів</i>	<i>Розділи техпромфінплану</i>
Бюджет виробництва	Виробничий план
Інвестиційний бюджет	План технічного розвитку
Бюджет виробничих запасів, бюджет прямих витрат на матеріали	План матеріально-технічного постачання
Бюджет прямих витрат на оплату праці	План з праці та заробітної плати
Бюджет виробничої собівартості реалізованої продукції	План собівартості продукції
Бюджет доходів та витрат, бюджет за балансовим листком, бюджет руху грошових коштів	Фінансовий план

На основі даних таблиці можемо зробити висновок, що за своїм змістом техпромфінплан є зведеним бюджетом суб'єкта господарювання.

Найбільшого розвитку бюджетування набуло в країнах з ринковою економікою. Історичний розвиток бюджетування взаємопов'язаний з розвитком облікових систем та ввів у себе сучасні досягнення економічної думки (досягнення науково-технічного прогресу, комп'ютеризацію, еволюцію методів управління). Об'єктивна необхідність впровадження ідей бюджетування в ХХ ст. обумовлена двома факторами: з одного боку, новітні теоретичні дослідження, які збагатили теорію та практику обліку для цілей управління, створили для цього необхідну базу, а з іншого – економічні умови, які загострили зовнішню та внутрішню конкуренцію, пов'язані з ними зростання

витрат і зусиль на реалізацію товарів, спонукали шукати нові шляхи їх зниження та контролю.

Для виділення основних тенденцій розвитку бюджетування проведемо систематизацію особливостей різних етапів його розвитку (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Визначальні моменти розвитку теорії бюджетування

<i>№ з/п</i>	<i>Етапи розвитку</i>	<i>Елементи бюджетування</i>	<i>Рівень управління</i>
1	Єгипет XV століття до н.е.	Планування доходів і витрат	Державний рівень
	Вавилон	Суцільне нормування	Державний рівень
	Др. Греція	Кошторис витрат	Державний рівень
	Рим I - II ст. до н.е.	Кошторисні асигнування та їх виконання ("бренваріум" – відображення в книзі)	Державний рівень
2	Європа XII – XVIII ст.	Плануванню доходів та витрат	Рівень підприємства
	Європа XVIII – сер. XIX ст.	Принципи складання бюджету	Рівень підприємства
3	Європа сер. XIX – поч. XX ст.	Контроль виконання бюджету на основі обліку; поєднання камерального та патримоніального обліку; бюджетування – складова частина управлінського обліку	Рівень підприємства
4	Росія поч. XX ст.	Бюджетування як метод розрахунку або обліку нових оцінок, що створюються в процесі обігу; зв'язок кожної операцій з бюджетом	Рівень підприємства
5	СРСР з сер. XX	Складання кошторисів витрат; Техпромфінплан	Державний рівень Рівень підприємства
6	Європа 60-і рр. XX ст.	Бюджетування виступає засобом для визначення фінансових показників та фінансового управління	Рівень підприємства
7	Європа 80-і рр. XX ст.	Поєднання бюджетування з інформаційно-комп'ютерним забезпеченням	Рівень підприємства
8	Кін. XX ст. – поч. XXI ст.	Бюджетування – одна з підсистем системи управління підприємством	Рівень підприємства

Таким чином, основними передумовами появи та розвитку бюджетування є наступні:

- необхідність обліку доходів і витрат на державному рівні;
- поява камерального бухгалтерського обліку, що надавала "схематичне, легко

контрольоване визначення етапів виробництва та його результатів на основі попередньо складеного кошторису та бюджету”;

– поява балансових теорій (визначило розуміння бюджету як інструмента збалансування доходів і витрат);

– розвиток теорії систем;

– поділ бухгалтерського обліку на фінансовий та аналітичний;

– економічні умови, що загострили зовнішню та внутрішню конкуренцію та пов’язане з нею рист збільшення та зусиль на реалізацію товарів, спонукання до пошуку нових шляхів їх зниження та контролю;

– глобалізація економічних відносин (поява та поширення ТНК).

Проведений аналіз генезису системи бюджетування дає підстави виділити наступні тенденції її розвитку:

1. Гіперболічний графік розвитку бюджетування: рівень держави (стратегічний рівень) – рівень приватного підприємства (тактика управління) – рівень ТНК (стратегія управління).

2. Критика: камеральний облік (неможливість пізнання господарської діяльності в усіх її проявах для побудови системи бюджетування) – СРСР (неможливість планування в умовах капіталізму) – початок ХХІ століття (низька ефективність бюджетування).

3. Формалізація бюджетування за допомогою методів системного аналізу та засобів комп’ютеризації.

Бюджетування має глибокі історичні корені, присутнє у всіх моделях організації бухгалтерського обліку, певні аналогічні бюджетуванню підходи розвивалися і за умов командно-адміністративної економіки, відповідно

доцільним є впровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах з урахуванням зарубіжного та вітчизняного досвіду.

Висновки до першого розділу

1. Бюджетування у своєму розвитку пройшло довгий шлях становлення. Деякі його елементи були присутні в системах господарювання Стародавнього Єгипту та Вавилону, хоча ґрунтовні теоретичні та практичні напрацювання отримані лише у ХХ столітті. Бюджетування присутнє у всіх системах організації бухгалтерського обліку, що свідчить про його універсальність та можливість застосування за різних економічних умов.

2. Виділення етапів розвитку бюджетування є базою для подальшого розробки теоретичних і практичних положень функціонування даної системи. Дослідження еволюції систем бухгалтерського обліку та бюджетування в Україні й світі дозволило обґрунтувати наявність таких етапів становлення та розвитку бюджетування: початковий, виробничий, фінансовий, технологічний, маркетинговий. Систематизація етапів становлення бюджетування сприяє удосконаленню бухгалтерського обліку як інформаційної бази функціонування системи управління.

3. Узагальнення наукових підходів до трактування сутності економічних категорій “бюджетування” та “бюджет” дозволило констатувати факт відсутності єдності щодо їх трактування та дійти висновку, що під бюджетуванням слід розуміти систему, яка об’єднує бюджетне планування, облік та контроль виконання бюджету; бюджетом – оперативний план діяльності підприємства, в основі розробки якого лежить збалансування витрачачь і надходжень грошових коштів, що виступає засобом регулювання та контролю діяльності підприємства.

4. Використовуючи системний підхід, сформовано структуру та взаємозв’язки між окремими складовими системи бюджетування, визначено

роль та місце бухгалтерського обліку в даній системі, а також визначено значення бюджетування в загальній системі управління підприємством.

Бюджетування є підсистемою загальної системи управління підприємством; бюджетне планування та бюджетний контроль виступають відповідно проекціями функцій планування та контролю загальної системи управління на площину системи бюджетування. Інформаційним підґрунтям бюджетування є бухгалтерський облік, який, крім того, що надає необхідну інформацію як для бюджетного планування, так і для наступного контролю та економічного аналізу виконання бюджету, є однією зі складових бюджетного процесу.

5. У практиці використання бюджетування існує проблема обмеженості ресурсів. За допомогою поєднання функціонального та системного підходу до побудови структури управління і бюджетування через побудову логіко-структурної схеми бюджетування в системі управління виявлено взаємозв'язок між метою, завданнями, функціями, принципами та способами бюджетування. Це дозволяє дану проблему розв'язати у двох взаємопов'язаних паралелях:

- 1) ціль-мета-функція-завдання-ціль-метод-функція-результат;
- 2) суб'єкти-підприємство-предмет-об'єкти.

РОЗДІЛ II

МЕТОДИКА БЮДЖЕТУВАННЯ ЗА ДАНИМИ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

2.1. Організація та методика бюджетування на основі бухгалтерської інформації.

Функціонування установ державного сектору економіки в умовах конкуренції вимагає забезпечення оптимального рівня використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, оцінки результатів діяльності підприємств та їх підрозділів зокрема. Орієнтація на підвищення конкурентоспроможності обумовлює зростання ролі бухгалтерського обліку як функції управління, формування та надання своєчасної та достовірної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У зв'язку з цим, виникає необхідність удосконалення процесу управління та обліку. Ефективне налагодження обліку діяльності установ сприяє забезпеченню системи управління необхідною інформацією щодо перспективних напрямів розвитку, створює базу для виявлення резервів зниження витрат, раціоналізації технологічного процесу.

Основними ознаками ефективності системи бухгалтерського обліку загалом, та бухгалтерського відображення діяльності, зокрема, є:

- перевищення доходу від функціонування системи для цілей управління над витратами на її розробку, впровадження та використання;
- інформаційне забезпечення набору управлінських рішень, які надають можливість ефективніше досягати цілей, поставлених керівництвом та локалізувати виявлені проблемні моменти в оперативному режимі (перевитрачання матеріальних ресурсів з різних причин);

– налагодження системи бухгалтерського обліку діяльності для конкретного підприємства з урахуванням його організаційної структури, особливостей технологічного процесу;

– високий професійний рівень підготовки та зацікавленості в роботі облікових працівників.

Ми погоджуємося з поглядом д.е.н. З. Гуцайлюка [33, с. 17], що необхідне певне переосмислення процесу реформування системи бухгалтерського обліку в Україні шляхом як розробки концепції, так і проведення низки організаційних заходів. Це дасть змогу усунути існуючі невідповідності, і, врешті-решт обґрунтувати загальну систему дій щодо побудови насамперед на рівні господарюючих суб'єктів інформаційної бухгалтерської системи, максимально адаптованої до потреб ринкової економіки.

При моделюванні бухгалтерського обліку в системі бюджетування необхідно використовувати системний підхід, який полягає у розгляді системи бюджетування як складової частини облікової моделі підприємства, що описує взаємозв'язки господарських операцій та об'єктів діяльності, а також передбачає налагодження комунікаційних зв'язків з іншими підсистемами системи управління підприємства. Застосування методу моделювання досліджував В.В. Євдокимов. Використання компоненту “Бухгалтерський облік в системі бюджетування” універсальної моделі облікової системи на рівні господарських одиниць прийнятне для підприємницької діяльності, воно необхідне та неминуче в умовах ринку. В цьому одна із найважливіших умов успіху та попередження невдач, зниження господарського ризику.

Ефективність функціонування будь-якої системи, бюджетування зокрема, безпосередньо залежить від організації процесу його впровадження. Особливо складним є він на великих установах державного сектору економіки, що обумовлено специфікою господарських операцій та циклу відтворення. На цьому наголошує і К.В. Щиборщ, який зазначає, що “... стосовно процесу управління особливість державного підприємства виражається у тому, що з'являється такий складний сегмент бюджетного процесу як виробничий облік

та планування, що охоплює стадію трансформації ресурсів у товарні потоки” [116, с. 30].

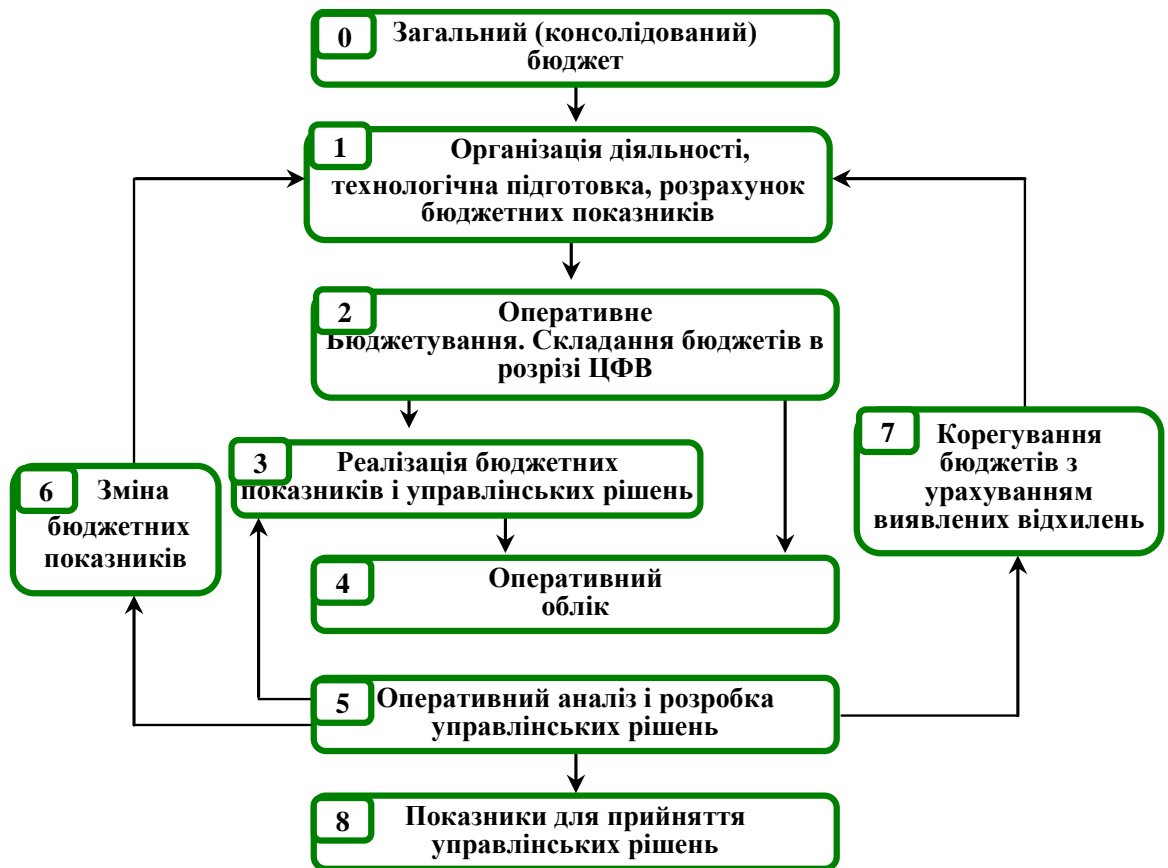


Рис. 2.1. Модуль “Бухгалтерський облік в системі бюджетування”
універсальної моделі облікової системи підприємства

Можливі причини невдач впровадження бюджетування в основному пов’язані з недостатньо чітким розумінням керівництвом установи призначення даної системи, її можливостей, а також з:

- не відпрацьованістю адекватних регламентуючих документів;
- відсутністю орієнтації на досягнення стратегічних цілей;
- відсутністю кваліфікованих фахівців, які могли б повністю збудувати ідеологію системи;
- непорядкованістю взаємозв’язків між бухгалтерським обліком та запитами управлінського персоналу;

– обмеженістю бюджетної структури, розробкою лише окремих блоків або фрагментів підсистем (наприклад, тільки бюджету доходів і витрат або тільки бюджету руху грошових коштів).

При організації бюджетування керівництву установи слід визначитися з стратегічними та тактичними цілями та врахувати наступне:

1) впровадження бюджетування є проектом, тому потрібно обрати керівника проекту, визначити витрати на його реалізацію і провести оцінку економічної ефективності (співвіднести витрати і доходи);

2) впровадження бюджетування потребує зміни структури управління, що завжди пов'язано зі зміною функціональних обов'язків персоналу підприємства.

Невдачі впровадження бюджетування пов'язані також з відсутністю єдиної науково обґрунтованої методики його організації на підприємстві (табл. 2.1).

З даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що автори виділяють майже однакові етапи впровадження бюджетування, визначаючи різну їх послідовність. Більшість дослідників виділяють першим етапом проведення діагностики діяльності підприємства, що вважаємо правильним, оскільки перед впровадженням необхідно визначити проблеми, які будуть вирішені після впровадження бюджетування за основними напрямками діяльності та оцінити ефективність їх вирішення з позицій економії витрат. Щодо другого та третього етапу, то думки дослідників щодо черговості формування бюджетної та фінансової структури діаметрально протилежні. Як зазначалося в першому розділі, бюджетування виступає методом побудови фінансової структури підприємства, тому спочатку розробляється бюджетна структура, а на її основі формується фінансова, з врахуванням організаційної.

Наступні етапи пов'язані з методичним аспектом бюджетування. Необхідно розробити методику бюджетного планування та контролю, яка передбачає складання відповідних регламентів та приведення бухгалтерського

обліку до вимог системи бюджетування. На завершальному етапі автори виділяють автоматизацію бюджетування та навчання персоналу.

Таблиця 2.1

Підходи до послідовності етапів впровадження системи бюджетування

№ етапу	Автори					
	<i>Александрова М.А., Виговська Н.Г., Кірейцев Г.Г. [106]</i>	<i>Горилей О. [31]</i>	<i>Єрмакова Н.А. [39]</i>	<i>Каверіна О.Д. [49]</i>	<i>Кравцова Л. [62]</i>	<i>Федосова Г. [103]</i>
1	Аналіз організаційної структури	Діагностика бізнес-процесів	Реорганізація організаційної структури, навчання персоналу	Розробка структури генерального бюджету	Діагностика діяльності підприємства	Діагностика діяльності підприємства
2	Розробка системи фінансової відповідальності	Проектування фінансової структури	Розробка фінансової та бюджетної структури	Проектування фінансової структури	Формування фінансової структури	Розробка концепції системи бюджетування
3	Розробка стандартів управлінського обліку	Структурування бюджетних статей	Реорганізація облікової системи	Закріплення відповідальності за статті бюджету	Формування бюджетної структури	Розробка регламентів
4	Навчання керівників структурних підрозділів	Розробка бюджетної структури	Розробка регламентів бюджетування	Розробка бюджетної політики	Формування облікової політики	Автоматизація бюджетування
5	Визначення переліку бюджетів	Доробка облікової політики	Організація бюджетного процесу	Розробка положень та регламентів	Визначення методики планування та аналізу	Навчання персоналу
6	Розробка форм бюджетів	Розробка регламентних документів	Автоматизація бюджетування	Створення спеціалізованої структури	Автоматизація бюджетування	-
7	Автоматизація бюджетування	Автоматизація бюджетування	-	-	Розробка документації	-
8	-	-	-	-	Навчання персоналу	-

Отже, комплексні дослідження щодо організації бухгалтерського обліку методики внутрішньогосподарського контролю з системою бюджетування практично відсутні. З огляду на це та на підставі узагальнення розглянутих підходів запропоновано наступні етапи процесу впровадження бюджетування (рис. 2.2).

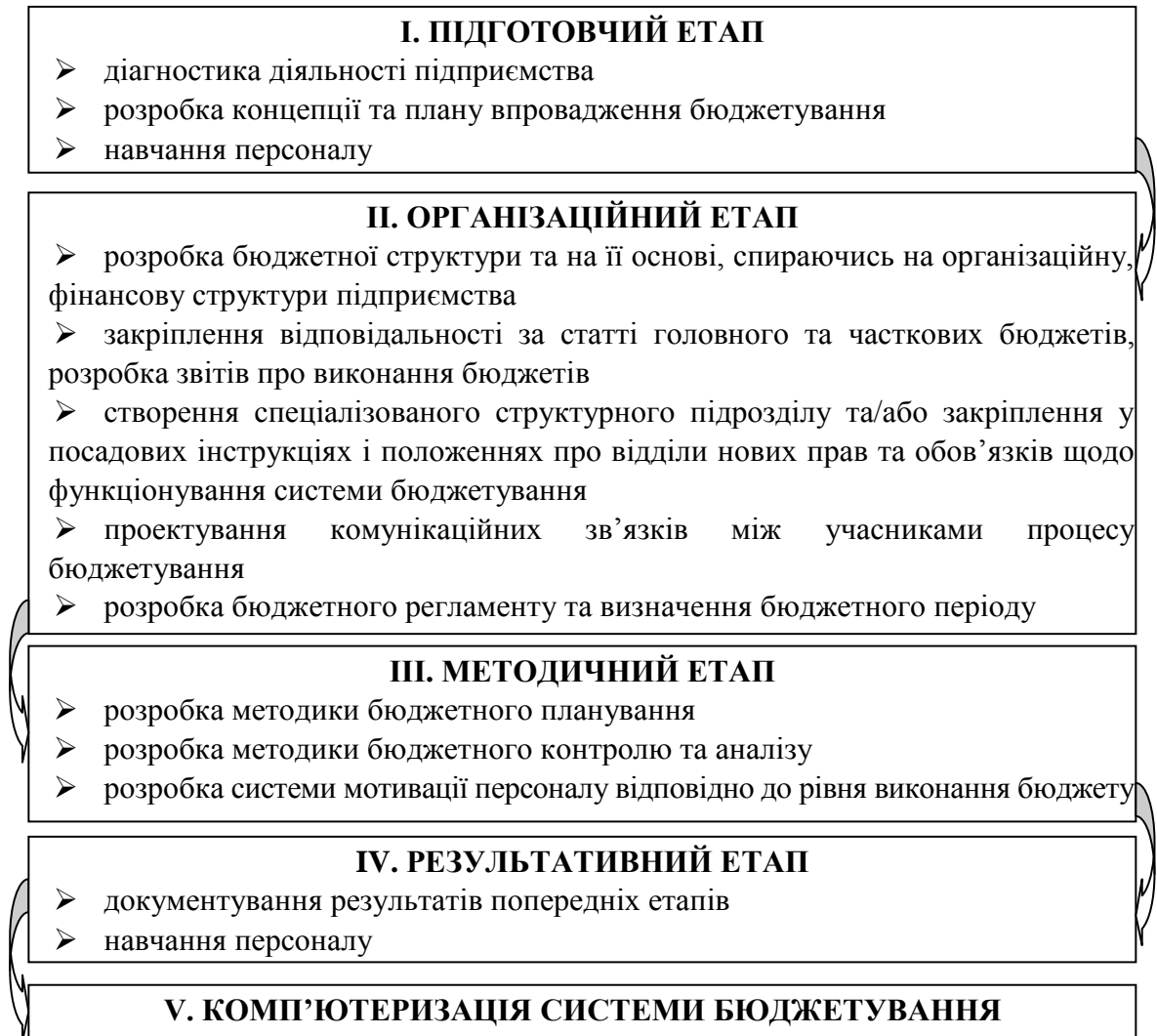


Рис. 2.2. Модель організації бюджетування

Перш за все звернемо увагу на необхідність навчання персоналу на двох етапах (підготовчому та результативному), тоді як більшістю авторів навчання персоналу виділяється як кінцевий етап впровадження бюджетування. Вважаємо, що перед початком процесу впровадження працівників підприємства слід ознайомити з основами бюджетування, чітко вказавши мету його впровадження, що забезпечить більш якісне впровадження та ефективне функціонування системи бюджетування через покращення комунікативних зв'язків між

учасниками бюджетного процесу. На результативному етапі працівники мають ознайомитися з усіма положеннями та регламентами, оволодіти навиками роботи з комп'ютерною програмою, призначеною для комп'ютеризації процесу бюджетування.

Навчання персоналу є однією з основних проблем при впровадженні бюджетування, так як під час навчання формується нове мислення у керівників структурних підрозділів, орієнтоване на функціонування в умовах регламентованого бюджету. Якщо раніше перевищення фактичного над плановим рівнем можна було успішно обґрунтувати, то після впровадження бюджетування керівники мають не тільки проаналізувати їх причини, але й оперативно розробляти заходи для економії коштів з метою виконання бюджету.

На *підготовчому етапі* перед навчанням персоналу необхідно провести діагностику діяльності підприємства, яка передбачає визначення суті та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення [28, с. 113].

Перед безпосереднім виконанням аналізу необхідно провести:

- збір та обробку інформації щодо діяльності підприємства (бухгалтерської та щодо зовнішнього економічного середовища);
- проведення інтерв'ю та анкетування співробітників (від керівників до виконавців нижньої ланки).

Отримана таким чином інформація дасть змогу виявити не тільки формальний стан справ, відображений в звітності або іншій документації, а й встановити його відповідність об'єктивній дійсності. Запропоновано наступну методику діагностики діяльності підприємства (табл. 2.2).

Результатом діагностичного аналізу є визначення економічного потенціалу підприємства, його сильних та слабких сторін, оцінка організаційної та фінансової структури підприємства, системи внутрішнього контролю та симптомів неефективної діяльності підприємства. На основі цих даних має бути визначено доцільність впровадження бюджетування та головні проблеми

функціонування підприємства, які будуть вирішені при впровадженні системи бюджетування.

Таблиця 2.2

Методика діагностики діяльності підприємства

<i>№ з/п</i>	<i>Етап</i>	<i>Об'єкти діагностики</i>	<i>Результат діагностики</i>
1	Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства в цілому	Фінансова та внутрішня звітність підприємства	Визначення економічного потенціалу підприємства
2	Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства у розрізі підрозділів та напрямів діяльності	Структурні підрозділи та результати їх діяльності	Класифікація підрозділів та видів діяльності, за часткою в загальному обсязі прибутку або збитку
3	Організаційна та інформаційна діагностика	Організаційна структура, штатний розпис, посадові інструкції, інші організаційні документи, інформаційні потоки між підрозділами	Схема документообігу та основних бізнес-процесів на підприємстві
4	Діагностика існуючої системи планування та контролю	Плани, графіки документообігу, система контролю	Визначення рівня ефективності існуючої системи планування та контролю і їх основних недоліків

Організаційний етап є одним з найскладніших і саме від нього у найбільшій мірі залежить ефективність функціонування бюджетування в цілому.

Головне завдання цього етапу – з'ясувати хто та які бюджети на підприємстві повинен складати та відповідати за їх виконання.

Перш за все підприємство має розробити структуру фінансових та операційних бюджетів, яка буде найбільш повно та раціонально охоплювати всі доходи та витрати.

На основі розробленої структури бюджетів необхідно визначити об'єкти бюджетування та розробити відповідну фінансову структуру. Вона необхідна для делегування повноважень у частині складання конкретних бюджетів менеджерами ланок системи управління підприємством та закріплення відповідальності за їх виконання. Об'єктами бюджетування можуть виступати:

види бізнесу; структурні підрозділи; центри фінансової відповідальності; проекти або програми.

Фінансова структура передбачає поділ підприємства на ланки, які пов'язані з витрачанням та/або надходженням грошових коштів, що дозволяє відслідковувати їх потоки та контролювати джерела доходів та витрат.

Об'єкти визначаються, виходячи з потреб бюджетування, але з врахуванням організаційної структури підприємства. Підприємство може варіювати об'єкти залежно від специфіки своєї діяльності. Так, наприклад, деякі дослідники рекомендують за дивізіональної організаційної структури застосовувати бюджетування за видами діяльності. Можливий поділ на основі організаційної структури з виділенням центрів фінансової відповідальності як об'єктів бюджетування. Фінансова структура в такому випадку буде побудована в наступному порядку:

- 1) побудовано організаційну структуру підприємства;
- 2) визначено відповідальний орган за здійснення платежів та розподіл грошових потоків (фінансовий відділ);
- 3) визначено центри доходів;
- 4) визначено центри витрат;
- 4) закріплено фінансову структуру підприємства.

Створення центрів фінансової відповідальності та делегування менеджерам повноважень в межах сум визначених бюджетом сприяє децентралізації управління, що дає можливість оперативно приймати рішення та підвищує мотивацію, оскільки передбачається відповідальність за результат. Але децентралізація має і певні недоліки, що пов'язані з можливістю прийняття некомпетентних рішень, які можуть відобразитися на діяльності всього підприємства.

Наступним кроком є розробка структури головного бюджету, який включає у себе взаємопов'язану систему фінансових та операційних бюджетів, та закріплення відповідальності за виконання його статей. Детальніше побудову головного та часткових бюджетів досліджено в наступному пункті.

Для закріплення відповідальності за формування, виконання, облік та контроль бюджетних статей рекомендовано застосовувати методику матричних проєкцій: накладання видів бюджетів та бюджетних статей на організаційні ланки фінансової структури формує таблицю закріплення відповідальності. Для установ державного сектору економіки необхідно також провести детальне відпрацювання зв'язків між всіма компонентами системи бюджетування, яке повинно включати в себе опис складу бюджетів та структури бюджетних статей. У ньому закріплюють статті за бюджетами та фіксують повноваження по складанню та / або виконанню бюджетів за центрами фінансової відповідальності.

Після цього створюється спеціалізований відділ або призначаються особи, які будуть займатися організацією та контролем за функціонуванням системи бюджетування, моделюються комунікаційні зв'язки між учасниками бюджетування, створюються нові або розширюються вже існуючі посадові інструкції, розробляється форма звіту про виконання бюджету. Залежно від розміру підприємства, підходів до управління основні роботи по бюджетуванню можуть здійснюватись централізовано у плановому відділі, в спеціальній групі бухгалтерів або децентралізовано. У випадку розосередження функцій формування бюджету та контролю їх виконання визначається координуючий центр. У його якості звичайно виступає головний бухгалтер або фінансовий директор. Може також бути створений колегіальний розпорядчий орган, який має повноваження перерозподіляти кошти між статтями бюджету, розробляти заходи з ліквідації дефіциту бюджету, вирішувати проблеми, що виникають в ході консолідації бюджетів тощо. Наприклад, у практиці західних країн виділяють комітет по бюджету, який виступає в якості консультативної групи. Членами його є, як правило, директор по бюджетним питанням, начальник фінансового відділу, економіст, президент та лінійні керівники. При комітеті можуть створюватись комісії по кожному конкретному бюджету. Крім того, що лінійні керівники несуть відповідальність за підготовку відповідних бюджетів, призначається директор по бюджетним питанням, який відповідає за

підготовчий процес, стандартизацію проектних форм та координацію даних, перевірку інформації та надання звітів.

На установах державного сектору економіки контроль за складанням та виконанням бюджетів покладено на планово-економічний відділ, який підпорядкований директору з економічних питань. Загалом обов'язки між відділами розподіляються наступним чином табл. 2.3. Між цими підрозділами встановлені комунікаційні зв'язки, схема яких наведена на рис. 2.3.

Таблиця 2.3

Розподіл обов'язків між підрозділами щодо бюджетування

<i>Відділ</i>	<i>Обов'язки</i>
Планово-економічний відділ	- розробка зведеного бюджету доходів та витрат
Фінансовий відділ	- облік поточних доходів та витрат у розрізі центрів відповідальності; - здійснення оперативного аналізу виконання бюджету; - складання щоденного рапорту про надходження і витрачання грошових коштів
Комерційний відділ	- акцепт розрахункових документів у межах бюджету витрат
Управління капітального будівництва	- акцепт розрахункових документів на придбання основних засобів у межах бюджету витрат
ІАСУ	- розробка програмних продуктів
Керівники центрів відповідальності	- виконання бюджету доходів та витрат
Бухгалтерія	- ведення обліку виконання бюджету в цілому по підприємству; - повідомлення фінансового відділу про виникнення відхилень; - оформлення звітів для вищого керівництва

Основою комунікаційних зв'язків, як правило, є дані бухгалтерського обліку, першочерговою властивістю яких стає оперативність, що слугує передумовою реорганізації бухгалтерської служби. За кордоном, як правило, створюється спеціальний підрозділ – бюджетна бухгалтерія, яка розвивається за двома моделями: самостійна (автономна) бюджетна бухгалтерія, побудована на інформації управлінської бухгалтерії; інтегрована бюджетна бухгалтерія у складі фінансової або управлінської.

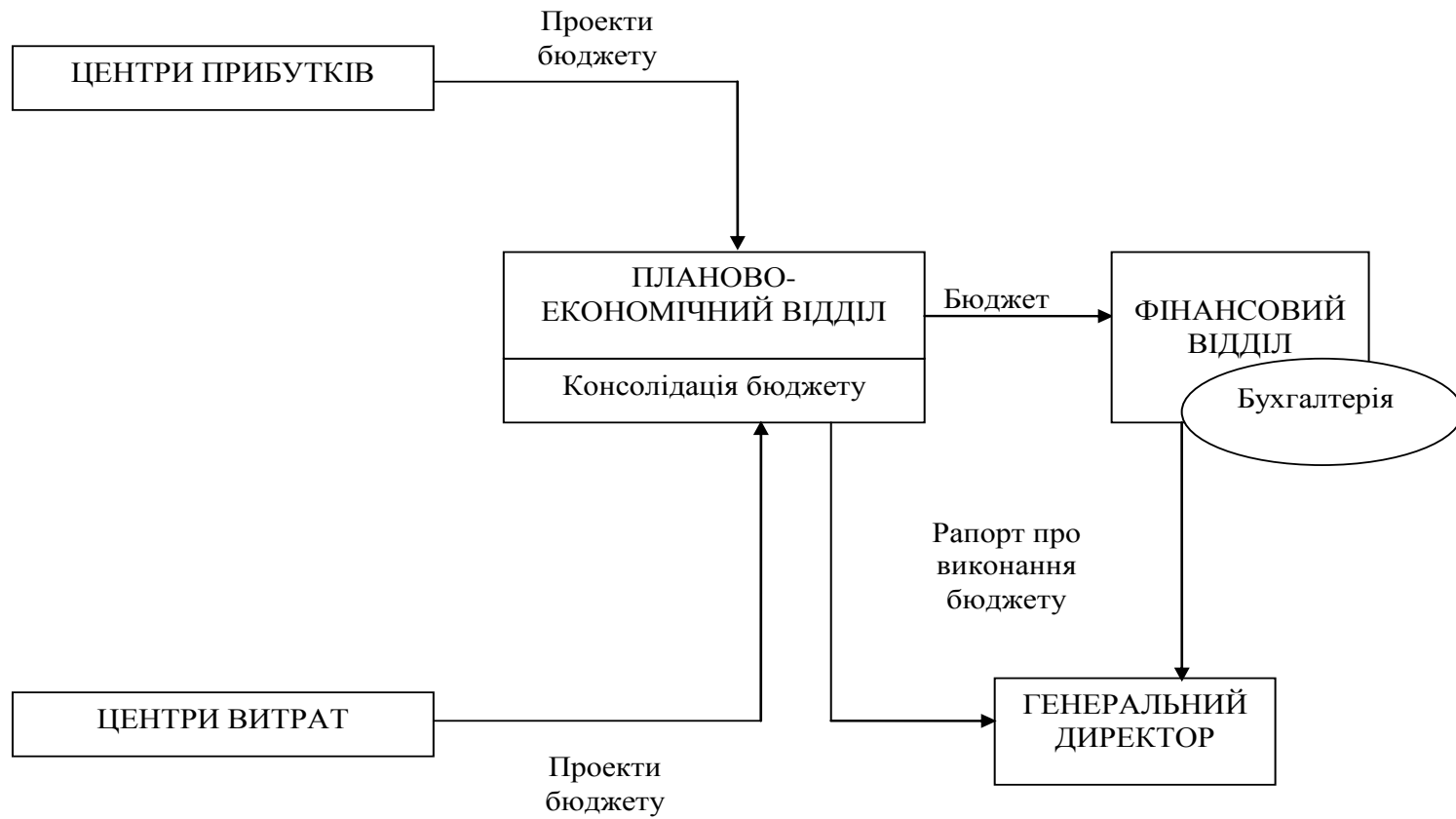


Рис. 2.3. Схема комунікаційних зв'язків між підрозділами, що займаються бюджетуванням

Виходячи з цього, виділено можливі три форми зв'язку фінансової, управлінської та бюджетної бухгалтерії (табл. 2.4): 1) автономна з виділенням бюджетної бухгалтерії у самостійну, яка використовує дані, що формуються на спеціальних рахунках управлінського обліку; 2) автономна, але бюджетна бухгалтерія не виділяється в окрему і знаходиться у складі управлінської; 3) інтегрована система, у якій поєднані фінансова, управлінська та бюджетна бухгалтерія. В умовах комп'ютеризації вважаємо найбільш прийнятним інтегрований варіант, оскільки базою для облікових записів є первинні документи, а оперативність контролю можна підвищити розробивши систему аналітичних рахунків відповідно до статей доходів та витрат бюджетів.

Таблиця 2.4

Характеристика моделей організації ведення обліку
відхилень від бюджетних показників

<i>Модель</i>	<i>Зміст</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Автономна з виділенням бюджетної бухгалтерії як самостійної	Використовує дані, що формуються на спеціальних рахунках управлінського обліку	- є найбільш прийнятною для підприємств з розгалуженою територіальною структурою; - забезпечує окреме ведення обліку витрат та результатів кожного підрозділу	- не зберігається єдність системи рахунків; - необхідність узгодження даних різних систем рахунків
Автономна, але бюджетна бухгалтерія не виділяється окремо	Входить до складу управлінської бухгалтерії		
Інтегрована система фінансової, управлінської та бюджетної бухгалтерії	Використовується єдина система рахунків та бухгалтерських проведень, зв'язок здійснюється за допомогою контрольних рахунків доходів та витрат фінансової бухгалтерії, а завдання, поставлені перед управлінською та бюджетною бухгалтеріями, як правило розв'язуються позасистемними методами	- збереження єдиної системи рахунків; - гнучкість облікової системи	- обліковий процес достатньо трудомісткий; - облік витрат носить в основному калькуляційний характер; - відсутня чітка система контролю ефективності діяльності центрів відповідальності

На даному етапі необхідно також розробити відповідні організаційні процедури, що регламентують усі питання взаємовідношень окремих структурних підрозділів з керівництвом підприємства або фірми. Для того, щоб зменшити

суб'єктивізм в управлінні фінансами підприємства, потрібен власне чіткий порядок, бюджетний регламент. Графіки та процедури складання, узгодження, консолідації та затвердження бюджетів та звітів про виконання бюджетів на підприємстві, їх аналіз та коригування, а також відповідні їм графіки документообігу перетворюють бюджетування в метод управління, який на основі системного підходу дозволяє синхронізувати діяльність відносно відокремлених підрозділів.

Бюджетний регламент – це встановлений в організації порядок складання (розробки), представлення (передачі), узгодження (візування), консолідації (обробка та аналіз), проведення план-факторного аналізу та оцінки виконання бюджетів різних видів та рівнів [110, с. 268]. Його складовими елементами є:

- бюджетний період (строк, на який складається бюджет) та мінімальний бюджетний період (тобто розподіл окремих бюджетів на півперіоди всередині бюджетного періоду);

- строки (графік) та порядок розробки, узгодження, надання, консолідації та затвердження бюджетів різних рівнів;

- бюджетний цикл або крок фінансового планування. Це період, по закінченню якого (це може бути один або декілька мінімальних бюджетних періодів) складаються звіти про виконання раніше розроблених бюджетів та затверджених бюджетів, проводиться план-факторний аналіз та здійснюється перегляд (коригування) бюджетів на частину бюджетного періоду, що залишилась;

- періодизація бюджетного аналізу і контролю (визначення регламенту план-факт аналізу), тобто системи внутрішнього контролю та оцінки виконання бюджету, що включає усю структуру формальних та/або неформальних процедур, передбачених для аналізу та оцінки ефективності управління ресурсами та витратами структурними підрозділами та компанії в цілому протягом бюджетного періоду. Така система включає періодичний

моніторинг поточної діяльності, порівняння об'ємів виробництва та реалізації, структури та рівня витрат з бюджетними показниками, строки виконання бюджетів (графік та порядок складання звітів про виконання бюджетів структурними підрозділами проведення план-факт аналізу, складання скоригованих бюджетів, їх узгодження, консолідації та затвердження).

Головне завдання бюджетного регламенту – контролювати виконання бюджетів різноманітних видів та рівнів управління за термінами виконання в розрізі виконавців.

Встановлення чіткого бюджетного регламенту дозволяє зменшити суб'єктивізм у плануванні фінансових результатів, коли один підрозділ отримує менш напружене завдання або умови його виконання, ніж інший, чиї можливості впливу на керівника компанії слабкіші. Уникнути суб'єктивізму не вдасться, але зменшити його за допомогою регламенту все ж таки можливо. Для цього необхідно перш за все закріпити основні положення регламенту у внутрішніх нормативних документах підприємства або компанії (Положенні про бюджетний регламент, посадових інструкціях тощо).

Це дозволяє створити необхідні організаційні передумови для своєчасного розв'язання конфліктів, які обов'язково будуть виникати в процесі як узгодження та затвердження, так і виконання бюджетів між окремими структурними підрозділами на одному або на різних рівнях управління. Конфлікт цілей зазвичай виникає, якщо керівники структурних підрозділів не згодні з тими бюджетними показниками та нормативами, які встановили керівники вищого рівня управління.

При розробці та впровадженні бюджетного регламенту перш за все слід визначити бюджетний період, або, як його ще називають, горизонт фінансового планування для підприємства або фірми.

Бюджетний період – це період, на який складаються та впродовж якого коригуються бюджети, здійснюється контроль за їх виконанням. Різноманітні бюджети повинні мати уніфікований бюджетний період. Також може здійснюватися розбиття конкретного періоду на півперіоди.

Бюджетний період поділяється на два етапи. Перший – період директивного планування, коли усі прийняті та затверджені цільові показники та нормативи обов'язкові до виконання. Другий – період індикативного планування, в рамках якого встановлюються лише загальні орієнтири фінансових планів компанії. Цю обставину необхідно враховувати при визначенні бюджетного періоду підприємства.

В результаті організаційного етапу розробляється модель системи бюджетування.

На наступному, – *методичному* – *етапі* розробляється методика бюджетування, методика обліку відхилень, система мотивації працівників залежно від виконання бюджету.

На *результативному етапі* відбувається узагальнення результатів попередніх етапів та оформлюється пакет документів для забезпечення організації та функціонування системи бюджетування. Даний пакет включає:

1. Положення про фінансову структуру.
2. Положення про бюджетну структуру.
3. Положення про систему бюджетування.
4. Положення про бюджетний відділ або Зміни до Положень про відділи та посадові інструкції.
5. Положення про преміювання.
6. Накази по підприємству.

Останній етап – *комп'ютеризація* бюджетування.

Впровадження розробленої моделі організації бюджетування в практику діяльності досліджуваних підприємств сприяє системному вирішенню поставлених завдань і дозволяє забезпечити достовірність формування та оперативність надання інформації управлінському персоналу.

2.2. Формування системи бюджетів як основа обліково-аналітичного забезпечення бюджетування.

Прийняття управлінських рішень вимагає врахування особливостей всіх напрямів господарської діяльності: фінансового, технічного, виробничого, комерційного. Це стає можливим завдяки системі бюджетування, яка, за умови навчання персоналу, підвищує оперативність взаємодії працівників сфери маркетингу та продажу, планування та економічного аналізу, бухгалтерського обліку, виробництва тощо.

Потреба у вирішенні проблем незбалансованості фінансового та операційного циклів, тимчасової нестачі грошових коштів, криз неплатежів та інших фінансових і операційних проблем зумовлює необхідність планування фінансової та операційної діяльності, тобто, в першу чергу, формування бюджету.

Ми погоджуємося з твердженням д. е. н. Л. В. Нападовської [76, с. 57], що 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.

Термін складання бюджету називається *бюджетним циклом*. Виділяють різні етапи та послідовність складання бюджетів. На підставі проведеного дослідження, вважаємо, що бюджетування слід здійснювати за наступними етапами:

1) Доведення основних напрямів політики компанії до осіб, які відповідають за підготовку бюджетів.

2) Визначення обмежуючих факторів.

3) Попереднє складання проектів бюджетів.

4) Обговорення й аналіз проектів бюджетів із керівниками структурних підрозділів, вищим керівництвом.

5) Затвердження операційних бюджетів (бюджету продаж, бюджету інвестицій, бюджету заробітної плати та ін.).

6) Затвердження фінансових бюджетів (бюджету балансу, бюджету руху грошових коштів, бюджету прибутків і збитків).

7) Розробка системи мотивації працівників залежно від виконання бюджету.

Оскільки річний бюджет є основою довгострокового планування і відображає певний етап на шляху досягнення стратегічної мети підприємства, то, насамперед, необхідно проінформувати відповідних осіб про політику підприємства на бюджетний період. Тому першим етапом бюджетного планування є доведення інформації щодо політики підприємства вищим керівництвом до керівників структурних підрозділів та інших осіб, що безпосередньо беруть участь у підготовці бюджетів. Ця інформація, зазвичай, стосується обсягу й асортименту продукції, цінової політики, ринків збуту тощо.

Вважається, що фінансовий стан підприємства пов'язаний з трьома групами показників, які характеризують:

1. Платоспроможність, тобто здатність підприємства оплачувати свої борги (витрати). При нормальному функціонуванні підприємства, але при недостатній платоспроможності виникає таке явище, як бартер.
2. Рентабельність або економічна ефективність діяльності підприємства. Цей показник складніший, але більш корисний. Він показує, наскільки ефективно підприємство працює в ринковому середовищі.
3. Вартість підприємства. Це найскладніший показник, що відображає вартість підприємства на ринку. На нього впливають наступні чинники: попередні параметри діяльності підприємства, його ринковий стан, репутація тощо.

Ці компоненти взаємопов'язані, порушення їх пропорцій приводить до недотримання нормального ритму роботи підприємства, а зневага – до банкрутства. Саме тому вершиною фінансової звітності вже декілька десятиріч для менеджерів є наступні звіти, які виступають інформаційно-аналітичною підтримкою управління, призначеною для підвищення економічної обґрунтованості рішень, що приймаються керівництвом:

1. Бюджет руху грошових коштів, що показує платоспроможність підприємства. На основі інформації з бюджету руху грошових коштів визначаються прогнознi грошові потоки, розмір і графік додатково необхідного

фінансування. Цей бюджет найбільш локальний (для нього потрібен мінімум зовнішньої інформації) і дозволяє контролювати фінансові потоки підприємства в розрізі трьох напрямів:

- основної (операційної, поточної) діяльності;
- інвестиційної діяльності;
- фінансової діяльності.

Цей звіт є основним документом для оперативного управління фінансами підприємства;

2. Бюджет доходів і витрат (або прибутків і збитків), що містить інформацію про рентабельність діяльності підприємства. Побудова бюджету доходів і витрат дасть можливість визначити чистий прибуток, що прогнозується, витрати, податки, доходи, рентабельність.

Дані звіти забезпечують менеджерів різних рівнів необхідною інформацією про діяльність окремих центрів відповідальності та підприємства в цілому в розрізі видів діяльності, доходів і витрат для виявлення відхилень, аналізу причин їх виникнення та прийняття відповідних управлінських рішень.

Управління за допомогою бюджетів передбачає наступне. Складаючи план доходів і витрат на майбутній період, з допомогою програмного забезпечення підприємство може отримати не лише поточний, але і прогнозний баланс. Провівши фінансовий аналіз прогнозного балансу, оцінюються оборотність, капіталовіддача, ліквідність і т.д. та приймається рішення про бажаність такого стану та відповідність цілям підприємства. Якщо запланований стан не задовольняє вимогам керівництва, то стадія планування повторюється за іншим сценарієм. Важливо, що для кожного центру фінансової відповідальності в процесі розробки бюджетів передбачаються статті всіх трьох основних бюджетів, що відносяться саме до нього:

- доходні та / чи витратні статті з бюджету доходів та витрат;
- статті, які відображають надходження та вибуття грошових засобів з бюджету руху грошових засобів;

– статті, що відображають зміни активів та пасивів.

Для складання основних фінансових бюджетів підприємству необхідно передбачити заплановані операції на майбутній рік для сегменту або окремої функції підприємства в операційних бюджетах.

Крім методологічного аспекту бюджетування включає ще й організаційну сторону забезпечення бюджетного процесу. З організаційної точки зору, процес бюджетування підприємства є системою організаційної взаємодії центрів планування та центрів фінансової відповідальності, направленої на складання обґрунтованих бізнес-прогнозів за функціональними сферами діяльності підприємства та подальше визначення на їх основі бізнес-завдань за допомогою фінансово-господарського моделювання [101].

Організаційне забезпечення процесу бюджетування багатоваріантне та залежить від багатьох факторів: масштабів підприємства, цілей та завдань системи обліку та ін.

В зарубіжних компаніях та фірмах бюджетуванням займаються спеціальні відділи, які іноді називають бюджетною бухгалтерією, а працівників цього відділу – контролерами.

Значну роль у процесі бюджетування відіграють і бухгалтери. На них можуть бути покладені обов'язки зі складання головного бюджету та контролю його виконання, формування звітів щодо виконання бюджетів та їх аналіз. Так у 20-х роках ХХ століття у СРСР саме на бухгалтерів покладалися планові функції, і лише в середині 30-х років почали створюватися окремі планові служби, а за бухгалтерами залишалася лише технічна робота зі складання звітів.

За умов ринкової економіки на підприємствах державного сектору економіки бюджетний відділ призначений представляти фактичні та нормативні бюджетні витрати та доходи, розробляти рекомендації щодо їх оптимізації. Виходячи із завдань, поставлених генеральною дирекцією підприємства, контролери повинні розрахувати очікуваний результат діяльності за видами діяльності та оцінювати реальність його досягнення. Окрім того, вони потрібні для

прогнозування фінансово-економічного стану підприємства по закінченню визначеного періоду часу через аналіз виконання бюджетів.

Бюджетний відділ забезпечує ефективний управлінський контроль результатів господарювання, поєднуючи контроль майбутніх витрат та результатів, пов'язаних з відповідальністю, в момент формування бюджетів та контроль процесу виконання бюджету, що дозволяє здійснювати його коригування в ході одного й того ж економічного процесу до моменту, поки економічна ситуація потребуватиме втручання.

Сучасні бюджетні відділи розвиваються за двома напрямками:

- у вигляді інтегрованого обліку виконання бюджету у складі фінансової або управлінської бухгалтерії;
- як самостійний бюджетний відділ, що побудований на інформації управлінського обліку.

В установах державного сектору економіки контроль за складанням та виконанням бюджетів здійснює планово-економічний відділ, якій підзвітний директору з економічних питань.

Вважаємо, що процес формування річного бюджету необхідно починати не пізніше, ніж за 60 днів, та закінчувати не пізніше, ніж за 10 днів до початку планового періоду.

В науковій літературі чітко не розмежовується поняття способів, прийом та метод. Нами розглянуто різні точки зору та запропоновано наступну класифікацію способів бюджетування (рис. 2.4).

За порядком формування бюджету виділяють способи синхронного та послідовного бюджетування. Для установ державного сектору економіки з високим рівнем диверсифікації виробництва оптимальним є останній, який передбачає логічну послідовну розробку бюджетів з метою формування зведеного, тоді як при синхронному бюджетуванні бюджети різних рівнів та напрямів формуються та інтегруються одночасно.

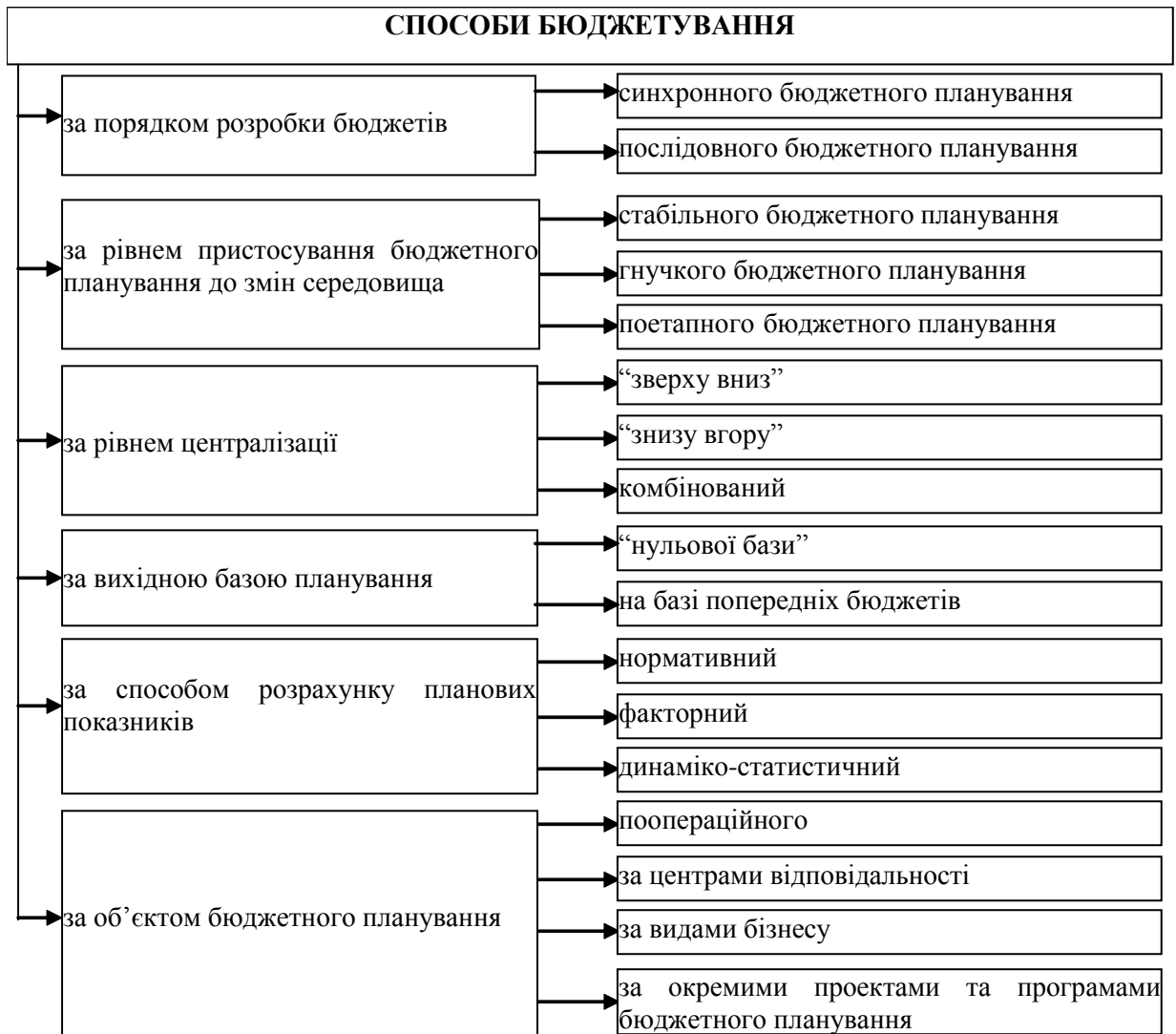


Рис. 2.4. Класифікація способів бюджетування

Як правило, при послідовному бюджетуванні першим розробляється бюджет реалізації на основі аналізу стану ринку, потім розробляється відповідний бюджет виробництва, що деталізується в інших операційних бюджетах. На наступному етапі розробляються фінансові бюджети.

За рівнем централізації виділяють способи бюджетування “згори вниз”, “знизу вгору” та комбінований (змішаний, зустрічний). На сьогодні для установ державного сектору економіки найголовнішим є формування стратегії розвитку та її реалізація. І саме за допомогою бюджетів стратегія реалізується на оперативному рівні. Тому проект бюджету повинен бути розроблений менеджерами вищої керівної ланки відповідно до стратегічних цілей підприємства, але ці показники можуть не відповідати реальному стану справ, тому бюджет необхідно передати на нижчі рівні

управління для його доопрацювання. Після аналізу пропозицій врахувати їх у кінцевому варіанті бюджету.

За порядком розрахунку бюджетних показників розрізняють нормативний, факторний та динаміко-статистичний способи. Найпростішим та найефективнішим із зазначених способів, є нормативний, що передбачає обчислення бюджетних показників відповідно до основних норм та нормативів використання ресурсів. Основною проблемою є розробка науковообґрунтованих норм та нормативів. Цей спосіб широко використовувався на радянських підприємствах, оскільки була розроблена розгалужена система норм за галузями. На сьогодні підприємства мають самостійно їх розробити, але це створює основу не лише для розрахунку базових показників, а й для розробки системи оплати праці, розрахунку попередньої вартості замовлення, підвищенню оперативності контролю.

За рівнем пристосування бюджетування до змін зовнішнього та внутрішнього середовища виділяють спосіб стабільного, гнучкого та поетапного бюджетування. Для установ державного сектору економіки оптимальним є використання способу гнучкого бюджетування, що передбачає формування декількох варіантів бюджетів для різних рівнів ділової активності. Програмні продукти дозволяють легко вести декілька варіантів планів – песимістичний, оптимістичний і робочий.

Бюджети можуть розроблятися з “нульової бази” чи на основі попередніх бюджетів. Перший спосіб є актуальним для новостворених підприємств або тих, що лише впроваджують бюджетування, другий – використовується, зазвичай, підприємствами, на яких система бюджетування вже функціонує декілька років. На нашу думку, спосіб бюджетного планування “з нульової бази” періодично слід застосовувати і на підприємствах зі сформованою системою бюджетування з метою ретельного аналізу та виявлення неефективних напрямів діяльності. Проте слід враховувати, що зазначений спосіб є дорогим та трудомістким.

Спосіб, що базується на розробці бюджетів на основі попередніх, може реалізовуватись різними шляхами: множенням бюджетних показників на темп зростання діяльності, перенесення тих самих показників, але збільшуючи чи

зменшуючи певні суми, на базі розробленої системи коефіцієнтів (індекс інфляції, рівень кредитних ставок).

Залежно від об'єкту бюджетування виділяють способи поопераційного бюджетного планування, за центрами відповідальності, за видами бізнесу та за окремими програмами чи проектами. Вибір способу з перелічених залежить від організаційної структури підприємства. За лінійної організаційної структури доцільно використовувати спосіб бюджетного планування за центрами відповідальності, за функціональної – спосіб поопераційного бюджетного планування, за дивізійної – за видами бізнесу, за проектною чи програмно-цільовою організаційної структури – бюджетне планування за окремими проектами чи програмами.

Отже, існує велика різноманітність способів бюджетування і необхідно вибрати оптимальне їх поєднання в систему бюджетування для кожного конкретного підприємства в залежності від його специфіки. Ці способи можуть застосовуватись у різних комбінаціях залежно від ситуації, що склалася на підприємстві.

Заключним кроком на етапі бюджетного планування є розробка системи мотивації працівників залежно від виконання бюджету.

Для налагодження раціонального та ефективного бухгалтерського обліку в установах державного сектору економіки необхідно підвищити зацікавленість працівників у результатах виконання бюджетних завдань і пошуку резервів економії ресурсів. Для підвищення мотивації працівників необхідно забезпечити залежність матеріальної винагороди (премії) від рівня економії витрат, чіткість і лаконічність формування поставлених бюджетних завдань, високий ступінь відповідальності керівників центрів відповідальності та зростання рівня свободи при прийнятті управлінських рішень, підвищення інформативності та комунікаційного зв'язку між рівнями управління.

Система мотивації працівників повинна бути обґрунтованою та доступною, щоб працівники, відповідальні за досягнення бюджетних показників, могли самостійно визначити, які зусилля їм необхідно докласти для отримання бажаної суми винагороди. До основних ознак ефективної системи стимулювання відносяться:

- реальність досягнення показників та економії за даними показниками, на основі яких проводиться розрахунок розміру премії;
- сума винагороди повинна бути суттєвою для зацікавлення працівників в ефективному використанні та виявленні резервів економії ресурсів;
- сума премії повинна бути узгоджена з прибутком підприємства, в протилежному випадку, витрати та мотивацію працівників можуть перевищити ефект від її впровадження.

Отже, на сьогодні розробка системи бюджетів господарюючого суб'єкту відіграє важливу роль в структурі планування підприємства в цілому. Виконання або невиконання бюджетів може призвести до перегляду стратегії або, навіть, мети функціонування підприємства. Сьогодні необхідні нестандартні підходи до планування бюджету, що припускають розробку і реалізацію нових, більш гнучких методик, направлених на більш універсальне співвідношення фінансових показників, що плануються.

Система взаємопов'язаних бюджетів повинна відображати і враховувати різноманітні аспекти проблем, з якими підприємство зіштовхується на ринку, а також забезпечувати зв'язок між елементами бюджетної системи. Тільки такий підхід дозволить в значному ступені гарантувати стабільний фінансовий стан підприємства.

Проте потрібно відзначити, що управління на основі бюджетів не повинно бути жорстким. Бюджет – не догма, а керівництво до дії, робота з бюджетом не закінчується після того, як він прийнятий, а навпаки – тільки починається. Головне в бюджетуванні полягає в тому, що воно є системою координат для бізнесу. Фінансові та операційні плани встановлюють ті кордони (норму або розмір прибутку) та ті межі (ліміти витрат), в яких має себе тримати підприємство в цілому та її структурні підрозділи, щоб бути конкурентоспроможними та досягати поставлених цілей. Тому будь-які рішення в області маркетингу або виробництва, будь-які антикризові заходи повинні мати чітке фінансове відображення, при чому з різних сторін: з точки зору рентабельності, підтримки ліквідності та ін.

2.3. Методика контролю виконання бюджетів

Ефективність будь-якої діяльності істотно залежить від сформованої системи контролю за процесом її здійснення. Контроль дає можливість оцінити хід виконання роботи, якість здійсненої роботи, допущені порушення, а також вжити певні коригуючі заходи. Без проведення аналізу виконання бюджету, контролю дотримання бюджетних показників, обліку відхилень від встановлених норм та прийняття відповідних рішень, бюджетування не можна відповідати своєму призначенню та втрачається доцільність його використання.

Поки підприємство в цілому та кожний центр фінансової відповідальності виконує поставлені завдання, в контурі бюджетування відбувається процес обліку фактичних показників діяльності центрів фінансової відповідальності та підприємства за тими ж статтями, в розрізі яких здійснювалося планування. Поточна діяльність кожного центру фінансової відповідальності відбувається відповідно до бюджету та відповідає за його дотримання. Виявлення відхилень від запланованих бюджетних показників є ключовим аспектом системи бюджетування, оскільки це є сигналом про наявність проблем у функціонуванні підприємства. Відсутність відхилень – це також симптом недосконалості системи, оскільки фактор невизначеності неможливо повністю нівелювати, оскільки він є наслідком не тільки внутрішніх взаємодій, які суттєво детерміновані, а й впливу зовнішнього середовища. В системі бюджетування облік відіграє роль інформаційного забезпечення функції зворотного зв'язку при виявленні даних проблем, тобто порівняння фактично досягнутих (облікових) показників із закладеними в бюджет.

Для організації контролю в системі бюджетування система бухгалтерського обліку повинна забезпечувати оперативність збору, обробки та своєчасність надання інформації про виконання бюджетів, яка необхідна для їх коригування та розробки на наступні періоди. Як вже зазначалося раніше, в міжнародній практиці

існує декілька варіантів відображення відхилень від бюджетних показників на рахунках бухгалтерського обліку.

Можливий варіант відображення відхилень не на рахунках бухгалтерського обліку, а їх виявлення та відображення у відповідних звітах на етапі обробки первинної документації. Такий підхід застосовувався на підприємствах в умовах командно-адміністративної економіки, коли широко використовувався нормативний метод.

Враховуючи особливості національної системи обліку та можливості комп'ютеризації, найбільш прийнятним є інтегрований варіант ведення обліку відхилень. Це обумовлено, по-перше, вітчизняним Планом рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу та зобов'язань, який побудований за інтегрованим принципом. По-друге, у будь-якому випадку базою для облікових записів є первинні документи, які єдині для формування будь-якої облікової інформації, а оперативність контролю можна підвищити розробивши систему відповідних аналітичних рахунків відповідно до статей бюджету доходів та витрат і бюджету руху грошових коштів.

Основу обліку діяльності в системі бюджетування складає облік за центрами відповідальності. На відміну від аналітичного обліку за носіями витрат, який може носити епізодичний характер як наслідок свого призначення для вирішення конкретного завдання, облік за центрами відповідальності в системі бюджетування передбачає відображення, накопичення та передачу постійного потоку вхідної та вихідної інформації з центрів її формування та відповідальності.

Внутрішньогосподарський контроль діяльності полягає у порівнянні реальних результатів з бюджетом, аналізі розбіжностей, інформуванні керівництва, обґрунтуванні регулюючих заходів, оцінці результатів керівників, відповідальних за різні бюджети. Тобто, бюджет є нормою контролю – правилом, в якому контроль зберігає свої якості та функції і виступає основою встановлення відхилень фактичних показників від запланованих. Виходячи з цього, запропоновано наступну методику

внутрішньогосподарського контролю бюджетування з обґрунтуванням міжсистемних зв'язків систем бюджетування та бухгалтерського обліку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Методика внутрішньогосподарського контролю бюджетування

<i>Дії</i>	<i>Виконавець</i>	<i>Джерела інформації</i>	<i>Результат</i>	<i>Методи, що використовуються</i>
1. Отримання інформації про відхилення	Планово-економічний відділ	Звіти про виконання бюджетів та/або оперативні звіти бухгалтерії	Формування переліку показників, що потребують аналізу	План-фактний аналіз
2. Виявлення причин відхилень та відповідальних осіб	Планово-економічний відділ	Звіти відповідальних осіб, положення про фінансову структуру, положення про бюджетну структуру, положення про бюджетування	Звіт генеральному директору про виконання бюджету	Простий аналіз, аналіз орієнтований на наступні управлінські рішення, аналіз в умовах невизначеності, стратегічний підхід до аналізу відхилень
3. Визначення подальших дій, виявлення резервів нормалізації діяльності	Планово-економічний відділ	Результати аналізу	Рішення про перегляд норм, преміювання, усунення відхилень тощо	-

Дана методика сприятиме оперативному виявленню відхилень від бюджетних показників, що підвищить ефективність діяльності суб'єктів господарювання.

Дані системи бухгалтерського обліку є базою функціонування системи контролю. Під системою контролю розуміють комунікаційну сітку, за допомогою якої управляють діяльністю фірми та яка забезпечує основу для правильних дій у майбутньому [35, с. 456].

Умовами ефективного бюджетного контролю є:

- відповідність специфіці методів аналізу та планування;
- гнучкість;
- економічність;

- спрямованість на реалізацію фінансової стратегії;
- орієнтація на кількісні стандарти;
- простота;
- своєчасність.

Більшість авторів розглядає лише поточний та наступний контроль, не приділяючи уваги такому виду внутрішньогосподарського контролю як попередній контроль. Підкреслимо, що попередній контроль так само важливий, як і інші види контролю: бюджетне планування – попередній контроль; виконання бюджету – поточний контроль; фактичні показники – наступний контроль. Він дозволяє визначити правильність складання бюджетів, їх відповідність цілям підприємства, реальність закладених показників та ін., виконуючи своє головне завдання – попередження непродуктивності витрат виробництва, безгосподарності та марнотратства та інших негативних явищ. Попередній контроль здійснюється до і в процесі складання бюджетів вищим керівництвом підприємства.

Для потреб бюджетування доцільно класифікувати контроль за відношенням до часу проведення:

- попередній;
- поточний;
- наступний.

Характеристика видів бюджетного контролю за відношенням до часу проведення наведена у таблиці 2.6.

Якщо попередній контроль проводиться на стадії бюджетного планування та здійснюється вищим керівництвом підприємства, то поточний контроль проводиться під час виконання бюджету та може здійснюватись спеціально призначеними для цього особами.

Таблиця 2.6

Характеристика видів бюджетного контролю

<i>Вид контролю</i>	<i>Етап бюджетного циклу, на якому він проводиться</i>	<i>Мета</i>	<i>Засоби здійснення</i>	<i>Інформаційна база</i>
Попередній	Етап розробки	Формування	Оцінка об'єму	Дані

	бюджетів	збалансованих показників бюджету відповідно до можливостей залучення ресурсів	продаж та випуску продукції і наявних ресурсів	бухгалтерського обліку та інформація про стан ринку
Поточний	Етап виконання бюджету (протягом бюджетного періоду)	Відповідність діяльності запланованій в бюджеті, порівняння бюджетних та фактичних показників, аналіз відхилень та коригування	Фактичний та документальний контроль	Дані бухгалтерського обліку та внутрішні оперативні звіти
Наступний	Етап виконання бюджету (на кінець бюджетного періоду)	Отримання цілісної інформації про виконання бюджету, глибокий аналіз	Факторний та горизонтальний аналіз	Звіти про виконання бюджетів

На установах державного сектору економіки облік і, відповідно, поточний контроль виконання бюджету здійснюється спеціалістами фінансового відділу. Облік та контроль надходження грошових коштів здійснюється щоденно бухгалтером фінансового відділу у розрізі центрів відповідальності, до обов'язків якого входить:

- визначення платника та характеру платежу;
- віднесення суми отриманих коштів на статтю бюджету відповідного центру фінансової відповідальності;
- формування щоденних (щомісячних) фінансових рапортів про надходження грошових коштів у розрізі центрів фінансової відповідальності.

Облік та контроль витрачання грошових коштів також здійснюється щоденно бухгалтером фінансового відділу, до обов'язків якого входить:

- перевірка правильності оформлення платіжних документів відповідно з діючими на підприємстві нормами, у тому числі наявність акцепту центру фінансової відповідальності;
- контроль наявності бюджетних коштів центру фінансової відповідальності на здійснення платежу;

– введення до бази даних реквізитів платіжних документів з врахуванням віднесених витрат грошових коштів на статтю бюджету відповідного центру фінансової відповідальності;

– формування щоденних (щомісячних) фінансових звітів про витрачання грошових коштів у розрізі центрів фінансової відповідальності.

Копії рапортів надаються центрам фінансової відповідальності та планово-економічному відділу для подальшого аналітичного контролю. У разі коли центр фінансової відповідальності подав документ на проведення документу із сумою вище встановленого для нього ліміту, бухгалтерія направляє даний документ для розгляду та затвердження планово-економічному та фінансовому відділам (рис. 2.5).

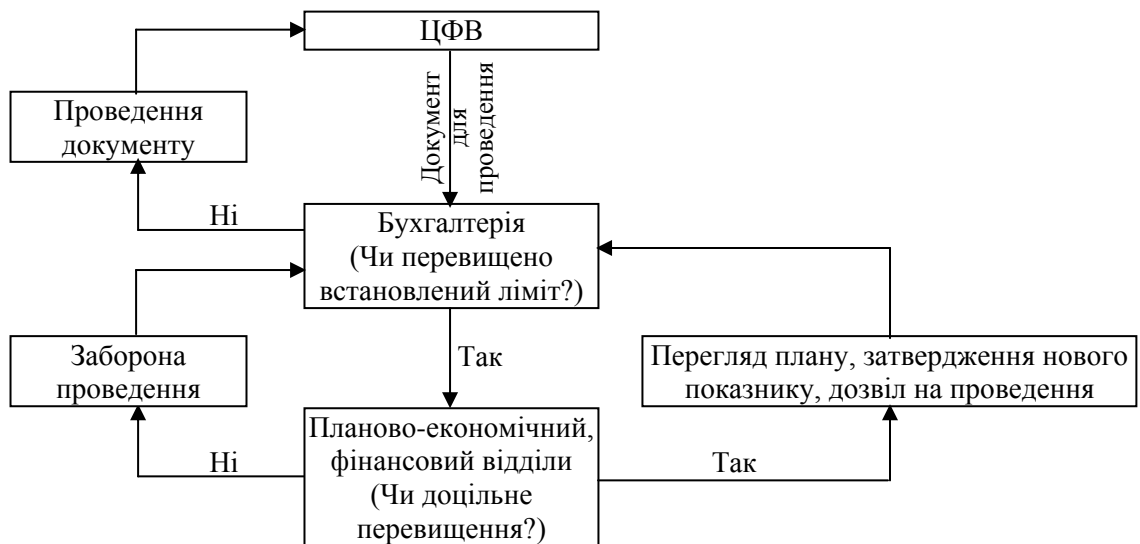


Рис. 2.5. Алгоритм контролю операцій бухгалтерією

Рішення про здійснення дії та його контроль передують дії. Це призводить до дублювання контролю, що забезпечує ефективність управлінських рішень. Разом з тим, дублювання функцій є ознакою бюрократії, оскільки збільшується кількість узгоджень. Однак використання сучасних засобів автоматизації виконання робіт на всіх етапах узгодження, включаючи передачу інформації, дозволяє вирішити головну ваду бюрократичних процедур – втрату часу. Крім того, бюрократія – це такий “тип організації, для якого характерні: чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи...” [101].

Наступний контроль є найбільш повним і глибоким підходом до вивчення виконання бюджету підприємства. Він дозволяє виявити недоліки попереднього та поточного контролю. Наступний бюджетний контроль полягає у порівнянні фактичних результатів з бюджетом, аналізі розбіжностей, оцінці результатів керівників, відповідальних за різні бюджети, інформуванні керівництва, здійсненні регулюючих заходів.

Варто зауважити, що бюджетування не є закритою системою. Воно тісно пов'язане з іншими підсистемами управління підприємством – управління персоналом, управління якістю – тому дані обмеження є логічними, так як бюджетування займається фінансовою стороною діяльності підприємства, а зазначені проблеми вирішуються шляхом інтеграції різних підсистем управління підприємством.

Але це все ж свідчить про необхідність індивідуального підходу як до побудови системи бюджетування, так і до аналізу його результатів. Загальними є лише методичні принципи на яких ця система має ґрунтуватись, а саме:

- 1) побудова системи бюджетних показників;
- 2) побудова системи збору фактичної інформації;
- 3) встановлення періодичності формування звітних даних;
- 4) встановлення граничних розмірів відхилень;
- 5) аналіз причин, що викликали відхилення;
- 6) визначення системи дій при встановленні відхилень.

Побудова системи бюджетних показників відбувається в процесі бюджетного планування і сукупністю бюджетів, які узагальнені у головному бюджеті підприємства.

Система збору фактичної інформації є системою бухгалтерського обліку, де інформація збирається у розрізі центрів відповідальності та статей відповідних бюджетів.

Періодично показники бюджетів порівнюються із фактичними показниками для виявлення відхилень, що відображається у відповідних звітах. Ми дотримуємося думки, що потрібно суміщати період бюджетування із звітним

періодом, що спростить порівняння бюджетних та фактичних даних. Вважаємо, що хоча класичним вважається бюджетний період тривалістю рік з розбивкою за кварталами (такий поділ відповідає періодам складання звітності), але в умовах нестабільного зовнішнього середовища переглядати бюджет необхідно частіше. Такий варіант не викликає жодних труднощів в умовах комп'ютеризації, коли на будь-яку дату можна сформувавши відповідну звітність.

Після того як відхилення виявлені, їх необхідно оцінити. Для цього необхідно визначити критерії оцінки. Серед них:

1. Межа допустимості. Відповідно аналіз відхилень проводиться лише за умови її перевищення. Більшістю авторів пропонується межа допустимості на рівні 5 %, але вважаємо, що це значення для різних підприємств може значно коливатися, особливо на етапі впровадження бюджетування, коли ще немає досвіду формування реалістичних бюджетних показників і спостерігаються значні відхилення. Вони мають бути проаналізовані в будь-якому випадку, межа може встановлюватися лише для визначення глибини аналізу.

2. Вплив на прибуток. Оцінювати відхилення необхідно залежно від їх впливу на прибуток, наприклад, значне відхилення витрат на придбання канцелярських виробів не так вплине на величину прибутку як незначне зниження обороту. Деякі вчені вказують, що відхилення які призвели до збільшення прибутку, аналізувати непотрібно. Вважаємо, що будь-які відхилення необхідно досліджувати. Якщо відхилення призвели до збільшення прибутку, то відповідальність за це повинні нести особи, які неефективно спланували майбутню діяльність підприємства, особи ж, які досягли даного отримання прибутку, повинні бути відзначені встановленим розміром грошової винагороди.

3. Визначений ряд умов. На підприємстві розробляється перелік випадків, у яких проводиться глибокий аналіз відхилень.

Головним завданням даних критеріїв є оптимізація кількості відхилень, що потребують аналізу, визначення необхідно глибини аналізу та забезпечення оперативного виявлення відхилень ключових показників.

Відхилення, що виникають в ході виконання бюджету, можна класифікувати за наступними характеристиками (рис. 2.6).

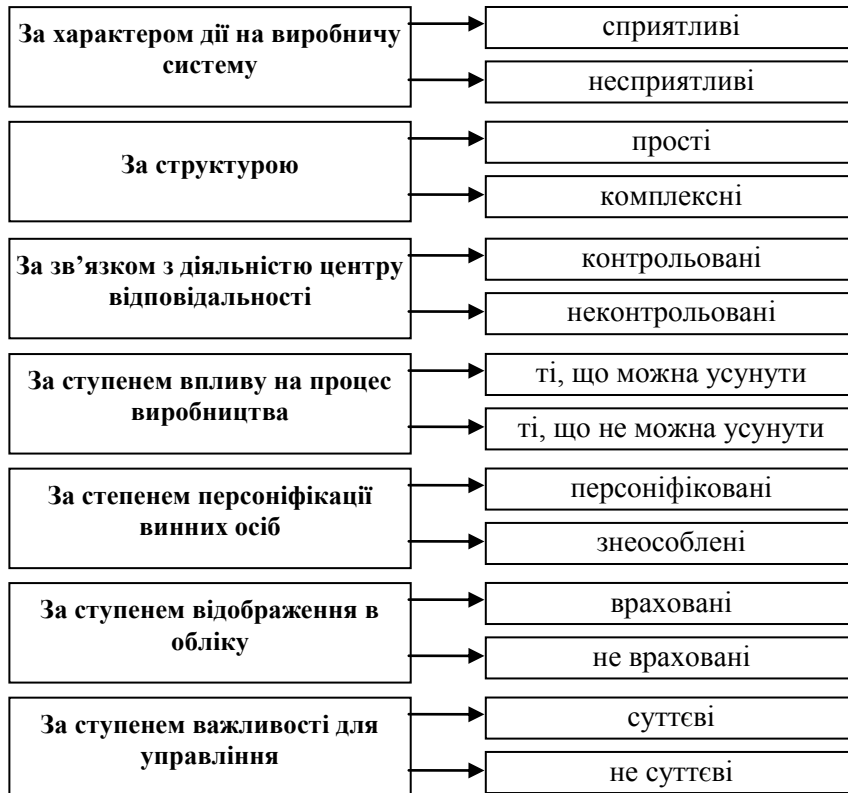


Рис. 2.6. Класифікація відхилень

Сприятливі відхилення – призводять до наслідків, які є бажаними; несприятливі – призводять до наслідків, які не є бажаними.

Прості відхилення – відхилення одного показника; комплексні – відхилення декількох показників, через одну причину.

Контрольовані відхилення – відхилення, які потрапляють до сфери контролю; неконтрольовані – відхилення, на які не поширюється дія системи контролю.

Ті, що можна усунути – відхилення, які можна виправити за допомогою різних коригуючи дій; ті, що не можна усунути – відхилення, які не можуть бути виправлені.

Персоніфіковані відхилення – відхилення, викликані окремою визначеною особою; знеособлені – відхилення, які не можна прив'язати до окремого винуватця.

Враховані відхилення – відхилення, які відображені в системі бухгалтерського обліку; не враховані – відхилення, які не знайшли своє відображення в системі бухгалтерського обліку.

Суттєві відхилення – відхилення, що перевищують встановлену межу; не суттєві – відхилення, що не перевищують даної межі.

Виявлення відхилень за наведеними класифікаційними ознаками сприяє ефективному їх аналізу та дослідженню причин їх виникнення для прийняття управлінських рішень щодо усунення негативних відхилень у майбутніх періодах.

Наступним етапом є аналіз виконання бюджетів, який слід проводити такими етапами (рис. 2.7):

1 етап – поверхневий аналіз – просте арифметичне співставлення фактичних показників із закладеними в бюджеті та з бюджетними показниками, перерахованими для фактичного обсягу виробництва. При запропонованій нами схемі обліку дані відхилення будуть виявлені автоматично;

2 етап – виявлення відповідальних за відхилення осіб (працівники, що займаються бюджетуванням, або керівники центрів відповідальності), встановлення причин незначних відхилень та прийняття рішень щодо застосування санкцій по ним;

3 етап – факторний аналіз значних відхилень – визначаються всі фактори, які спричинили відхилення, оцінюється вплив кожного фактору, приймаються управлінські рішення, застосовуються відповідні заходи;

4 етап – комплексна оцінка виконання бюджету. На даному етапі може бути прийняте рішення про перегляд бюджетної політики, коригування стратегії або тактики підприємства.



Рис. 2.7. Етапи аналізу виконання бюджетів

Відповідно до рис. 2.7 можна зрозуміти, що комплексна оцінка виконання бюджету є найвищим рівнем узагальнення інформації.

З рисунку видно, що облік відіграє значну роль у здійсненні бюджетного контролю. Правильно організований облік, не лише полегшить роботу бухгалтерів, а й дозволить більш оперативно та якісно здійснювати контролюючі дії, надаючи оперативну інформацію про відхилення фактичних показників від закладених в бюджет, яка є основою для прийняття подальших управлінських рішень.

Отже, у внутрішньогосподарському контролі бюджет розглядається як норма контролю. Методика внутрішньогосподарського контролю передбачає отримання інформації про відхилення; виявлення причин відхилень та відповідальних осіб; визначення подальших дій, виявлення резервів нормалізації діяльності. Розроблена методика сприяє оперативному виявленню відхилень від бюджетних показників, що підвищить ефективність діяльності суб'єктів господарювання.

Висновки до другого розділу

1. Удосконалено блок-схему універсальної моделі облікової системи в розрізі модуля “Бухгалтерський облік діяльності в системі бюджетування”, що сприятиме ефективній організації обліку діяльності, забезпеченню системи управління

необхідною інформацією про перспективні напрями розвитку виробництва та резерви зниження виробничих витрат.

2. Узагальнення та систематизація основних елементів організації та здійснення бюджетування дозволило розробити модель організації бюджетування, яка складається з п'яти етапів: підготовчого, організаційного, методичного, результативного, комп'ютеризації бюджетування. Застосування розробленої моделі сприяє системному вирішенню поставлених завдань і дозволяє забезпечити достовірність формування та оперативність надання інформації управлінському персоналу.

3. Для ефективної організації системи бюджетування на підготовчому етапі проводиться діагностика діяльності підприємства. Розроблено методику її проведення, яка включає фінансово-економічний аналіз підприємства у розрізі підрозділів та напрямів його діяльності, аналіз переваг та недоліків існуючої системи планування та контролю, організаційну та інформаційну діагностику.

4. Впроваджено інтегровану модель обліку відхилень від бюджетних показників, яка надає ряд переваг, зокрема: по-перше, існують передумови для організації такого обліку в межах існуючого вітчизняного плану рахунків, по-друге, вона є досить гнучкою, що дуже важливо за умов нестабільності законодавства та макроекономічного середовища. Запропоновано схему розробки головного бюджету підприємства, схему обліку відхилень від бюджетних показників та на її основі створення додаткових рахунків, що спростить ведення обліку відхилень.

6. Методика внутрішньогосподарського контролю діяльності є недостатньо обґрунтованою з позиції відсутності міжсистемних зв'язків (систем бюджетування та бухгалтерського обліку). У внутрішньогосподарському контролі бюджет розглядається як норма контролю. Методика внутрішньогосподарського контролю передбачає отримання інформації про відхилення; виявлення причин відхилень та відповідальних осіб; визначення подальших дій, виявлення резервів нормалізації діяльності. Розроблена методика сприяє оперативному виявленню відхилень від

бюджетних показників, що підвищить ефективність діяльності суб'єктів господарювання.

РОЗДІЛ ІІІ

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ ЗА ДАНИМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

3.1. Критерії оцінки ефективності системи бюджетування

В теорії управління виділяють взаємопов'язані категорії такі як, “ефективність діяльності” та “ефективність управління”, які ґрунтуються на зіставленні результату і витрат. При застосуванні останніх беруться до уваги особливості управлінської праці [4, с. 314]. На думку В. Ш. Рапопорта, “Ефективність управління більше, ніж будь-яка інша галузь діяльності, залежить від людського фактору, від того, наскільки управлінські ідеї і рішення сприймаються колективом”.

Сучасній науковій думці не вистачає конвенційності щодо визначення базових понять, яка існувала за радянських часів. Це пояснюється, зокрема, необґрунтованим запозиченням іншомовних термінів. Існує ряд понять, які можуть слугувати критеріями оцінки господарської діяльності через збіг окремих значень. Для потреб аналізу їх доцільно поділити на дві групи: суб'єктивно-психологічні та об'єктивні. Співвідношення понять проведено на основі тлумачних словників в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз видів діяльності за ступенем економічності

<i>Характеристика</i>	<i>Критерій оцінки діяльності</i>	<i>Походження</i>	<i>Тлумачення</i>	<i>Математична інтерпретація</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Суб'єктивна, відносна	адекватність	(лат. <i>adaequatus</i>) прирівняний, відповідний	Цілком відповідний, співпадаючий, тотожний	$\frac{Ц(3)}{P} = 1$
Суб'єктивна, відносна	доцільність	ціль	Відповідний поставленим цілям, цілком розумний, практично корисний	$\frac{Ц(3)}{P} = 1$
Суб'єктивна, відносна	раціональність	(нім. <i>rational</i> ; лат. <i>rationalis</i>) розумний	Розумно обґрунтований,	$\frac{Ц1(3)1}{P1} = \frac{Ц2(3)2}{P2}$

			доцільний	
Продовж. табл. 3.1.				
1	2	3	4	5
Об'єктивна, абсолютна	дієвість	дія	Здатний діяти, активний	$P \in (-00; + 00)$
Об'єктивна, абсолютна	результативність	(лат. resultatum; resultare) відскакувати, відбиватися	Дає результат	$P \in (-00; + 00)$
Об'єктивна, абсолютна	продуктивність	(лат. productivus) доцільний, плодотворний	Дає позитивний результат	$P \in (0; + 00)$
		(нім. produkt; лат. productum) вироблене		
Об'єктивна, відносна	ефективність	(лат. efectus) виконання, дія, вплив, результат	Здатний забезпечувати результат	$P / V \geq 1$
Об'єктивна, відносна	оптимальність	(фр. optimal; лат. optimus) найкращий	Найсприятливіший, найкращий	$P / V \rightarrow \max$
Функція	економічність	(грец. oikonomikē мистецтво управління господарством)	Здатний забезпечувати найкращий результат при мінімальних витратах	$f(B, P, t)$
Функція	адаптивність	(нім. adaptation; фр. adaptation; лат. adaptatio; adaptare) пристосовуватися	Здатний прилаштуватися	$f(opt, t)$

В таблиці прийняті наступні умовні позначення: Ц(З) – цілі (завдання), Р – результати, В – витрати, opt – оптимум, t – час, f – функція.

Як стверджує Е. Берн: “Доцільність – це психологічний критерій, а ефективність – матеріальний. Обидва параметри краще всього може оцінити експерт за даними процедурами: доцільність – шляхом особистого знайомства з суб'єктом діяльності, а ефективність – на основі результатів його діяльності” [9].

За даними таблиці можна зробити висновок, що до групи суб'єктивно-психологічних критеріїв належать адекватність (отримані результати відповідні поставленим цілям), доцільність (можливі результати відповідні поставленим цілям) та раціональність (поведінка, яка представляється сторонньому спостерігачу ірраціональною і непередбачуваною, насправді може бути обумовлена надзвичайно раціональними причинами, про які, проте, оточуючі не знають; головною умовою

раціональної поведінки слід вважати досягнення позитивного результату). До другої – дієвість, результативність, продуктивність, ефективність та оптимальність. Адаптивність як характеристика господарюючого суб'єкта з'явилася досить нещодавно і полягає у знаходженні оптимумів господарювання в довгостроковій перспективі, на відміну від оптимальності, яка характеризує максимізацію ситуаційної ефективності (класичний приклад – оптимум за Парето).

Ефективність властива не будь-якій взаємодії, а лише цілеспрямованій, тому ця категорія має управлінський характер і відображає перш за все ступінь досягнення мети. Таким чином, на відміну від ефекту, ефективність – це завжди відповідне співвідношення (результату і мети або результату і витрат на його досягнення), тобто ця величина відносна. Цією вихідною позицією і визначається розуміння ефективності управління [120, с. 121].

Отже слід відрізнити ефект (результат), який відображає абсолютну величину і вимірюється у кількісних показниках та ефективність, яка відображає співвідношення досягнутого результату та критерію його оцінки (порівняння).

Результат управління та діяльності як найважливіший компонент для визначення його ефективності не слід тлумачити однозначно. Адже відсутність результату – це також результат діяльності, наслідком якої є розсіювання накопиченої енергії (непродуктивне використання ресурсів). В даному випадку йдеться про корисний кінцевий результат, тобто виготовлений матеріальний або нематеріальний продукт.

Слід розрізнити кінцевий результат процесу виробництва та кінцевий народногосподарський результат роботи підприємства (об'єднання підприємств). Перший відображає уречевлений результат процесу виробництва, що вимірюється обсягом продукції у натуральній і вартісній формах, другий включає не лише кількість виготовлюваної продукції, але й охоплює її споживну вартість. Кінцевим результатом процесу виробництва, виробничо-господарської діяльності підприємства за той чи інший проміжок часу є додана вартість, а фінансовим результатом комерційної діяльності – прибуток.

На основі вищенаведеного вважаємо, що система бюджетування, як і будь-яка інша підсистема управління, не приносить прибутку, її призначення полягає в оптимізації використання факторів виробництва та часу. Однак тут виникає ще одна проблема – відокремлення ефекту від впровадження системи бюджетування від результату інших підсистем управління.

Ефективність діяльності має різні визначення і застосування для аналітичних оцінок і управлінських рішень. Відповідні види ефективності виокремлюються переважно за різноманітністю одержуваних результатів (ефектів) господарської діяльності підприємства. Більшість дослідників виділяють економічні або соціальні результати (ефекти). Загальні підходи до класифікації ефективності наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Класифікація ефективності

Внутрішню ефективність дослідники розглядають за масштабами виробництва, зокрема Б. Райан виділяє наступні їх рівні [84, с. 85]:

- рівень фірми;
- рівень філії (дочірньої компанії);

–	рівень
організаційної одиниці підприємства;	
–	рівень
виробництва;	
–	рівень
продукції.	

Економічний ефект відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати виробництва на підприємстві (в об'єднанні підприємств). До таких показників належать обсяг товарної, чистої або реалізованої продукції, величина одержаного прибутку, економія тих чи інших видів виробничих ресурсів або загальна економія від зниження собівартості продукції тощо.

Соціальний ефект зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць та рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці та побуту, стану оточуючого середовища, загальної безпеки життя тощо. Соціальні наслідки можуть бути не лише позитивними, але й негативними (наприклад, поява безробіття, посилення інфляції, погіршення екологічних показників). Вони мають ту особливість, що далеко не всі з них підлягають кількісному вимірюванню. У зв'язку з цим на підприємствах визначають, оцінюють і регулюють більшою мірою економічну, ніж соціальну ефективність.

При визначенні ефективності функціонування системи бюджетування соціальну ефективність можна визначити за допомогою показників динаміки заробітної плати та інших виплат працівникам.

В залежності від об'єкту, стосовно якого визначають результативність його функціонування, розрізняють локальний (госпрозрахунковий) і народногосподарський ефекти. Локальний (госпрозрахунковий) ефект означає конкретний результат виробничо-господарської чи іншої діяльності даного підприємства, внаслідок якої воно має певний зиск.

За результатами здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства, впровадження на ньому прибуткових технічних, організаційних чи економічних заходів має місце первісний (одноразовий) ефект. Проте майже завжди початковий ефект може повторюватися і примножуватися завдяки багатовекторного та багаторазового повторення таких заходів не лише на даному, але й інших підприємствах, чи сферах діяльності. Саме тому досить важливого практичного значення набуває визначення та оцінка мультиплікаційного ефекту, що має свої специфічні форми прояву (рис. 3.2).

Дифузійний ефект може реалізовуватись у тих випадках, коли певне управлінське рішення, нововведення технічного, організаційного, економічного чи соціального характеру поширюється на інші галузі, внаслідок чого відбувається його мультиплікація (наприклад, перш ніж знайти широке застосування у чорній металургії метод безперервного розливання рідкого металу був започаткований на підприємствах кольорової металургії).

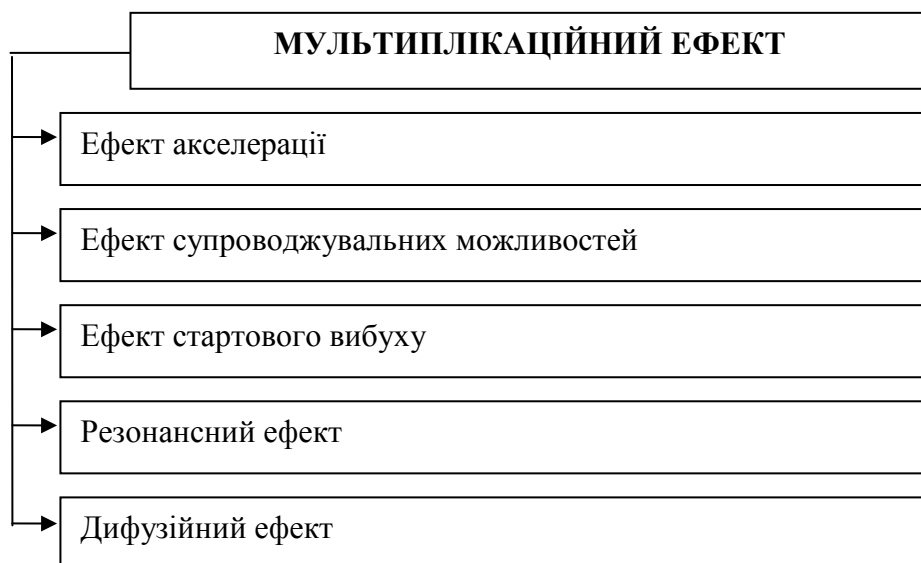


Рис. 3.2. Специфічні форми мультиплікаційного ефекту

Резонансний ефект має місце тоді, коли певне нововведення у певній галузі активізує і стимулює розвиток інших явищ у виробничій сфері (зокрема отримання синтетичного волокна високої якості призвело до виробництва нових видів тканин, а це стимулювало появу нових видів одягу тощо).

Ефект стартового вибуху – це ланцюгова реакція у перспективі. Він можливий за умови, що певний стартовий вибух стає початком наступного лавиноподібного збільшення ефекту у тій самій або іншій галузі виробництва чи діяльності (яскравий приклад – застосування економіко-математичних методів та моделей в управлінні, виробництві, різних галузях науки).

В економічній теорії пропонують і на практиці використовують два основні методи комплексної оцінки ефективності підприємницької діяльності:

– порівняльний аналіз підприємницької діяльності даного підприємства та інших суб'єктів господарювання, які продукують однакові або подібні вироби;

– аналіз господарської діяльності та фінансової результативності з використанням еталонної моделі підприємства (фірми), тобто визначення еталонних (найкращих за даних умов виробництва) значень певних первинних показників і порівняння з ними фактично досягнутих у тому або іншому розрахунковому періоді.

Якщо ступінь невизначеності дуже високий, то особа, що ухвалює рішення (розробник бюджетної програми), може використовувати інші підходи для оцінки передбачуваних стратегій:

а) критерій рішення Вальда, або макси-мін. Припускає максимізацію рівня надійності і представляє зовнішні умови як недоброзичливі.

По цьому критерію необхідно визначити найгірший з можливих результатів кожної стратегії, а потім обрати стратегію, що обіцяє найкращий з найгірших результатів. Антитезисом макси-міна є критерій макси-макса, по якому вибирають максимальну віддачу для кожної стратегії як орієнтир. Стратегія, яка пропонує найкраще з кращого, потім вибирається як оптимальна. Якщо виходити з того, що однією з особливостей бюджетування в умовах санації є багатоваріантність, то такий підхід раціональний при складанні песимістичного і оптимістичного варіанту бюджетної програми для підприємства-боржника;

б) альфа-критерій рішення Гурвіца. Припускає визначення індексу рішення для кожної стратегії, який є середньозваженим його екстремальної віддачі. Чинником, що зважає, служить коефіцієнт оптимізму, який розташовується в діапазоні від 0 до 1, що забезпечує можливість особі, що ухвалює рішення, виражати своє суб'єктивне відношення до ризику з тим або іншим ступенем оптимізму. Фактично при формуванні бюджетної програми забезпечується можливість звернути увагу розробників на найгіршу і на найкращу віддачу для конкретної стратегії, визначити суб'єктивну вірогідність для кожної з них. Таким чином, цей підхід – реальна основа для оптимального варіанту базової бюджетної програми;

в) критерій рішень Сейвіджа (критерій втрат від міні-макса). Досліджуються збитки, які є втратами, що зазнали, в результаті ухвалення неправильного рішення. Втрата вимірюється як абсолютна різниця між віддачею для даної стратегії і віддачею для найефективнішої стратегії в межах одного і того ж стану зовнішнього середовища. Особа, що ухвалює рішення, при використуванні критерію Сейвіджа відмовляється від спроб максимізувати віддачу, вибираючи стратегію із задовільною віддачею при більш низькому ризику;

г) критерій рішень Лапласа. Цей критерій раціональний і нечутливий по відношенню особи, що ухвалює рішення. Проте при невідомості стану зовнішнього середовища вірогідності їх настання приймаються за рівні. Обрана стратегія - це стратегія з найвищою передбачуваною вартістю за умови рівної вірогідності. Тому наперед необхідно врахувати чинник ризику при виробленні альтернатив. Насправді рівна вірогідність всіх станів зовнішнього середовища неможлива, особливо в короткострокові періоди. Тому критерій Лапласа більше підходить для довгострокового прогнозування, здійснюваного крупними підприємствами.

Таким чином, бюджетування в умовах невизначеності ґрунтується перш за все на виборі критерію ухвалення рішень, а потім виконанні обчислень, необхідних для здійснення вибору в межах цього критерію. Який з розглянутих критеріїв є найбільш відповідним – визначає керівника (розробник бюджетної програми).

Визначення економічної ефективності багато напрямленої і широкомасштабної підприємницької діяльності (бізнесу) має спиратися на власну методичну основу. Проте в Україні не існує офіційної та загальновизнаної методики комплексної оцінки результатів різних видів підприємницької діяльності.

Враховуючи вище наведене вважаємо за доцільне орієнтуватися на такі принципи цієї методики.

1) аналітична оцінка економічної й соціальної ефективності підприємництва має базуватися на результатах комплексного аналізу діяльності підприємницької структури за певний час;

2) за ринкових умов господарювання у переважній більшості випадків підприємницькі структури (суб'єкти господарювання) запроваджують проведення експрес-аналізу своєї діяльності, тобто практику швидкої аналітичної оцінки за стислою схемою;

3) об'єктами економічного аналізу:

- організаційно-технічний рівень і обсяг виробництва;
- використання основних фондів і виробничих потужностей, матеріальних ресурсів;
- досягнутий рівень продуктивності праці (виробничої системи);
- собівартість продукції (поточні витрати виробництва); прибутковість, рентабельність;
- фінансовий стан і його стійкість.

4. Усі показники ефективності підприємницької діяльності є розрахунковими. Зрозуміло, що для їхнього обчислення потрібно мати необхідну сукупність первинних показників, які відображають реальні виробничі процеси та стан системи господарювання за всіма її напрямками. Основним джерелом інформації

комплексного економічного аналізу виробничо-господарської та комерційно-фінансової діяльності є дані бухгалтерського обліку.

Бюджетування для оцінки його ефективності можна розглядати як систему та набір функцій. В першому випадку це передбачає розмежування критеріїв та показників планування, обліку та контролю.

Завдання визначення ефективності системи бюджетування зводиться до визначення ефективності планової підсистеми, яка встановлює кількісні ціни. Оскільки головна мета системи бюджетування – постановка і досягнення кількісних цілей підприємства, економічна ефективність виконання бюджету визначається за допомогою фіксації та аналізу відхилень. Відповідно до наведеного ряду рішень за ступенем економічності, в обліку будуть відображатися тільки неадекватні поставленим завданням результати, оскільки бюджетні показники закладені на початку періоду.

Головним показником зовнішньої ефективності облікової підсистеми є відсутність штрафів та інших санкцій. Головним показником внутрішньої ефективності – термін бухгалтерського документообороту.

В другому випадку, відповідно до теорії фінансів, загальний ефект вимірюється розміром грошового потоку, а ефективність можна визначити шляхом приведення його до базового потоку.

Ефективна система бюджетування крім встановлення цілей, розподілу ресурсів і підвищення мотивації повинна бути узгоджена з стратегічною орієнтацією та реалізацією програм розвитку підприємства, враховувати динамічний проміжок часу при бюджетуванні на певний період (12 місяців).

Однак вважаємо, що фінансові показники ефективності не завжди дозволяють передбачити конфлікти та неузгодженості всередині організації, тому їх застосування слід поєднувати із застосуванням не фінансових. Враховуючи те, що ефективність властива не будь-якій взаємодії, а лише цілеспрямованій, що визначає управлінський характер даної категорії, що породжує конфлікти цілей і, як наслідок – нові методи їх вирішення, слід обґрунтовано підходити до розрахунку

ефективності функціонування підрозділів, зважаючи на суб'єктивізм оцінок та методів.

3.2. Інформаційна підтримка системи бюджетування на основі комп'ютеризації бухгалтерського обліку

Комп'ютерні інформаційні системи відіграють значну роль в діяльності сучасних підприємств. Вони безпосередньо застосовують для планування та прийняття управлінських рішень, впливають на номенклатуру і технологію. Формування бюджетів та контроль за їх виконанням просто неможливе без комплексної комп'ютеризації системи бюджетування. Комп'ютеризація бухгалтерського обліку діяльності підприємства в системі бюджетування є об'єктивною необхідністю, адже в даній системі відбувається обробка великого масиву даних, що ускладнюється або стає неможливим без використання комп'ютерних технологій. При комп'ютеризації зростають можливості оперативного коригування бюджетів і внесення даних про операції, здійснення аналізу бюджетів та результатів їх виконання, розгляду різних варіантів діяльності підприємства.

В умовах комп'ютеризації програмне забезпечення сприяє підвищенню рівня оперативності інформації, зменшенню кількості помилок, структурованій та зручному вигляду результатів, автоматичному формуванню зведеного бюджету, підвищенню аналітичних можливостей, створенню єдиного інформаційного простору, зниженню трудових затрат спеціалістів на пошук та обробку інформації, створенню активної системи оповіщення про відхилення та ін.

Але при цьому також виникає цілий ряд проблем, пов'язаних з використанням комп'ютерних технологій, зокрема:

- 1) відсутність
єдиної формалізованої методики формування бюджетів;

2) специфіка кожного суб'єкта господарювання вимагає або модифікувати методику формування бюджету, або вносити певні коригування в існуюче програмне забезпечення;

3) зміни діючого законодавства створюють додаткові складності при формуванні та контролі виконання бюджетів. Користувачу доводиться самостійно формувати нову методику коригування бюджетів, при цьому методи та залежності можуть кардинальним чином відрізнятись від тих, які використовувались на етапі розробки бюджету та попередніх етапах контролю їх виконання;

4) аналіз планових і фактичних показників вимагає формування багатопланових інформаційних звітів. Дуже часто користувачі інформації на початкових етапах аналізу не мають уявлення про першопричини будь-яких процесів і ставлять завдання з'ясувати природу певних явищ, тому інформаційне представлення повинно мати великі функціональні можливості для формалізації інформаційних потреб користувача, які постійно змінюються під час здійснення аналізу;

5) відмінності у структурі різних підприємств і навіть окремих підрозділів одного підприємства. Так, методи, призначені для розрахунку бюджетів за деревоподібною виробничою ієрархією, не підходять для розробки бюджетів з матричною структурою, яка характерна, наприклад, для підрозділів проектних організацій;

6) територіальна розпорошеність філій, яка характерна для середнього та великого бізнесу, вимагає не тільки забезпечення можливості передачі даних, але і використання специфічної методики розподіленого формування бюджетів,

яка виражається у використанні композиції централізованої та децентралізованої баз даних;

7) підприємств з відокремленими структурними підрозділами іноді працюють у різних економічних умовах, що визначаються законодавством тих країн або окремих регіонів, в яких вони знаходяться. Структура та склад бюджетних показників господарсько самостійних підприємств не завжди співпадають. Відмінності за формою та складом документів, які подаються з відокремлених підрозділів значно ускладнює процес зведення бюджету та потребує вхідної експертизи, структуризації та додаткової обробки;

8) поширена методика ведення бюджетування та контролю у декількох валютах, при цьому проблема полягає не стільки у можливості переведення однієї валюти в іншу, скільки у веденні багатовалютного бюджетування з можливістю приведення всіх показників до валюти фінансової звітності.

Зважаючи на зазначені проблеми можна оцінити складність процесу комп'ютеризації бухгалтерського обліку діяльності в системі бюджетування на базі існуючих програмних продуктів.

Комп'ютеризація, як правило, є завершальним етапом впровадження системи бюджетування, оскільки ефективно її проведення передбачає, що на підприємстві вже розроблено форми, структуру бюджетів, складені регламенти та налагоджений документообіг. Лише після чіткої регламентації бюджетування можна обирати комп'ютерну програму. Зауважимо, що даний клас комп'ютерних програм тісно пов'язаний з комп'ютерними програмами, призначеними для ведення бухгалтерського обліку, оскільки для формування, контролю та аналізу виконання бюджетів використовуються саме облікові дані. Спеціалістами в галузі комп'ютеризації дискутується питання доцільності впровадження на підприємствах додаткового спеціального модуля до вже існуючої бухгалтерської програми або окремої системи бюджетування.

Діяльність суб'єкта господарювання базується на трьох компонентах: системі управління підприємством; його економічній системі та інформаційних технологіях, що використовуються як інструментарій двох попередніх компонентів. Центральною ланкою комп'ютерної інформаційної системи підприємства є бухгалтерська інформаційна система, де хронологічно та систематично накопичуються і оброблюються дані, пов'язані з обліком, контролем, плануванням, аналізом і регулюванням. На основі цих даних формується інформація про роботу підприємства, порівнюються фактичні та нормативні показники, формулюються глобальні і локальні напрями діяльності, розроблюються пропозиції зі встановлення причин відхилень та коригування результатів, здійснюється прогнозування ефективності політики управління підприємством. Виходячи з цього, вважаємо, що підприємство повинно створювати таку комп'ютерну програму, яка б поєднувала в собі всі наведені компоненти, зокрема, однією зі складових має стати модуль бюджетування.

До характерних ознак комп'ютерних систем підприємств потрібно віднести:

- перетин безлічі різних предметних областей;
- різноманітне програмне забезпечення;
- масштабність і складність задач, що вирішуються;
- тривалий життєвий цикл;
- різноманітність апаратного забезпечення, що використовується, життєвий цикл якого менше, ніж у системи, що створюється;
- територіальний розподіл і відповідно до цього орієнтацію на використання локальних і глобальних обчислювальних мереж для обміну й обробки інформації.

При організації таких систем виникають проблеми, пов'язані з сумісністю програмного забезпечення, безпекою інформації, незалежністю від апаратних і програмних платформ, розмежуванням доступу до інформаційних ресурсів.

Для того, щоб комп'ютерна програма призначена для здійснення бюджетування, стала органічною складовою загальної комп'ютерної системи підприємства, перед її складанням і впровадженням необхідно:

- здійснити аналіз бізнес-процесів підприємства;
- оптимізувати організаційну структуру підприємства;
- підготувати положення про фінансову структуру підприємства;
- розробити концептуальні основи системи бюджетування (цілі, задачі, принципи);
- підготувати методичку бюджетування;
- забезпечити організаційну основу системи бюджетування.

Враховуючи, що для успішної постановки бюджетування комп'ютерна програма повинна вирішувати дві взаємозв'язані задачі:

- 1) збір, обробка та узагальнення фактичної інформації (частіше у форматі первинних документів);
- 2) автоматизація фінансового планування з наданням можливості фінансового аналізу.

Тому ряд підприємств використовує бухгалтерські програми з надбудовами для бюджетування. Але при цьому формати даних, що відображаються в бухгалтерських програмах, часто не можуть бути використані для потреб фінансового аналізу, а також результати обробки даних в бухгалтерських програмах можуть мати відхилення із-за відмінностей між бухгалтерським, податковим і управлінським обліком, що робить цю інформацію іноді не придатною для ухвалення управлінських рішень.

Комп'ютеризація системи бюджетування може проводитися з використанням:

- 1) локальних систем, які розв'язують виключно задачі бюджетування у складі програмних систем для комплексної автоматизації бізнес-процесів підприємства. Вони в свою чергу поділяються на засоби розробки та програмні рішення (статичні та динамічні системи);

2) модулів бюджетування інтегрованих систем (малих, середніх та великих).

Засоби розробки – це програмні продукти типу MS Excel, Access, які не призначені для виконання функцій бюджетування, але з їх допомогою можна розробити систему бюджетування. Головна перевага комп'ютеризації бюджетування за допомогою електронних таблиць полягає в тому, що створюється програма для конкретного підприємства. Excel є самою дешевою системою, що дозволяє використовувати будь-які формули розрахунку, будувати різноманітні взаємозв'язки, прогнози, а також швидко формувати графіки та діаграми. Він також дуже зручний з точки зору взаємозв'язку з обліковими системами (простий імпорт і експорт даних). Але поряд із зазначеними перевагами існують також значні недоліки даного способу комп'ютеризації:

- тривалість і трудомісткість періоду розробки програми;
- окремим файлом може працювати лише один користувач;
- слабо розвинута система захисту даних і розмежування прав користувачів;
- зведення даних проводиться вручну, що призводить до втрати часу та помилок;
- при зміні одного показника необхідно перераховувати усі показники, що залежать від того, які змінився, а для цього необхідно відкривати всі пов'язані документи;
- складність при роботі з філіалами та відділеннями.

Ми вважаємо, що такий варіант підходить лише для невеликих підприємств або на початкових етапах упровадження.

Програмні рішення поділяються на статичні та динамічні системи. Головною особливістю перших є обмежені можливості індивідуальних налаштувань, тому дуже важливо ретельно проаналізувати можливості тієї чи іншої програми. Статичні системи легко встановлюються та досить прості у використанні, але не інтегруються з іншими програмами, тому дані потрібно вносити вручну.

Динамічні системи мають різноманітні можливості для побудови

бюджетування й аналізу отриманих результатів, добре інтегруються з іншими програмними продуктами. Крім того, це один з найкращих варіантів для територіально розгалуженого підприємства.

У малих інтегрованих системах бюджетування реалізовано, як правило, у спеціальних модулях фінансового управління та має обмежені можливості. Середні та великі модулі відрізняються більшою кількістю функцій та вищим рівнем інтегрованості.

Нами виділено наступні переваги та недоліки описаних вище способів комп'ютеризації системи бюджетування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика програмного забезпечення з автоматизації бюджетування

<i>Вид</i>	<i>Представники</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Засоби розробки	MS Excel, MS Access, розробки на базі MS Excel – ІНЕК, “Альт-Прогноз”, Larive Ukraine, Apple Consulting	- низька ціна; - гнучкість систем; - різноманітність аналітичних інструментів; - великі графічні можливості	- потрібні навички роботи у користувачів; - значні затрати часу на розробку; - складність при організації колективної роботи

Продовж. табл. 3.2.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Статичні системи	“Бмікро”, “Червоний директор”, “Інек-Аналітик”, “Нефрит”	- невисока вартість; - простота і швидкість впровадження; - легке освоєння користувачами	- низький рівень гнучкості у налаштуваннях; - обмеженість аналітичних процедур і графічних можливостей; - неможливість інтеграції з іншими системами
Динамічні системи	Hyperion Pillar, Comshare, Active Planner, Corporate Planner, Cognos	- значна гнучкість в індивідуальних налаштуваннях; - можливість інтеграції з іншими системами; - різноманітність аналітичних інструментів	- висока вартість; - підвищені вимоги до мережі та комп'ютерів; - тривалий процес впровадження; - необхідність навчання користувачів
Малі інтегровані системи	Ассрас, Masonomy, MFG/PRO, Renaissance,	- наявність єдиної бази даних	- обмеженість технологій планування та методик аналізу

	“Флагман”, “Віртуоз”, “ІС: Підприємство”		
Середні та великі інтегровані системи	Середні – “Галактика”, Scala, Navision; великі – BAAN, J.D/Edwards, SAP R/3, Oracle Application	- єдина база даних і повна інтеграція даних всіх модулів; - високий рівень гнучкості в налаштуваннях	- складність і тривалість впровадження; - необхідність навчання користувачів; - висока вартість систем

З наведених програмних продуктів для великих підприємств найоптимальнішими, звичайно, є використання динамічних систем (Hyperion Pillar, Comshare, Active Planner, Corporate Planner, Cognos) та середніх і великих інтегрованих систем (середні – “Галактика”, Scala, Navision; великі – BAAN, J.D/Edwards, SAP R/3, Oracle Application), оскільки вони характеризуються значними функціональними можливостями та індивідуальними налаштуваннями. Але ми не заперечуємо можливості використання й електронних таблиць для створення бюджетів підприємств. Вони завжди будуть мати місце для нескладних бізнес-проектів з невеликою кількістю продуктів і не дуже інтенсивною динамікою змін. Крім того, доречним буде їх використання на початковому етапі використання бюджетування для підприємств і складних проектів з великою кількістю продуктів, підрозділів, напрямів діяльності. Такий початковий підхід надасть можливість перевірити правильність обраної технології бюджетування, концептуальну коректність розроблених методик бюджетування, сформулювати більш правильні вимоги до її розвитку та вдосконаленню. Але використовувати тривалий час електронні таблиці не доцільно, так як бюджетна модель, створена за їх допомогою, є досить узагальненою, не гнучкою та значно спрощує дійсність, що, в свою чергу, ускладнює прийняття управлінських рішень.

З розвитком бюджетування зростають вимоги і до комп’ютерних програм. Вони не лише повинні впливати на ефективність використання грошових коштів, планування доходів і витрат підприємства, а й створювати додаткові можливості для розширення ділової активності, зростання частки на ринку, збільшення обсягів продаж і ефективності господарювання, а також для підвищення вартості

підприємства в цілому. Набуває поширення система МРС (Management Planning and Control), яка на думку спеціалістів найбільш повно задовольняє вимогам управління підприємством в цілому. Існуючий пакет МРС-додатків дозволяє підприємству створювати плани і бюджети, управляти їх виконанням, оцінювати фактичне виконання в порівнянні із запланованим, виділяти виключення та моделювати рішення на майбутнє та інші додаткові можливості, які не надають програми інших класів.

Архітектура, що лежить в основі МРС-рішення, яке дозволяє більш ефективно здійснювати управління та реалізовувати стратегії, представляє собою:

- загальну бізнес-модель з вбудованою фінансовою та тимчасовою логікою, призначеною для обробки фінансових звітів і даних аналізу, а також різних тимчасових показників, без додаткового програмування з боку користувача;
- централізовану базу для управління планованими, актуальними, консолідованими та прогнозованими даними і результатами;
- багаторівневий проект, в якому додаток функціонально розподілений на клієнтський, серверний компонент і компонент бази даних;
- web-середовище, що підтримує та направляє користувача в рамках процесів бюджетування, звітності й аналізу;
- розширені можливості аналізу для швидкої ідентифікації, що не регламентується, виявлення та перевірки аномалій, проблем і сприятливих можливостей;
- всеосяжну систему захисту від несанкціонованого доступу або зміни в різних частинах бази даних;
- централізоване адміністрування, що забезпечує контроль і моніторинг процесів планування, бюджетування, консолідації звітності.

В основі МРС-системи лежить централізована реляційна база, що підтримує повний пакет додатків. Тут зберігаються не тільки дані і результати бюджетування, але також ключові бізнес-чинники, одержані на основі

стратегічного планування, а також реальних та прогнозованих даних і результатів. Якщо в додатку використовуються окремі файли, що зберігаються на різних комп'ютерах, то дані, які вводяться в МРС-базу, і результати, що розраховуються за цими даними, відразу стають доступними для подальшого аналізу, оскільки вже не потрібно переміщувати ці дані і результати з одного додатку в інший. Реляційність МРС-системи дозволяє підбирати пакет для підтримки великих обсягів даних і більш широкого кола користувачів, а також легко інтегрувати його з існуючими системами і іншими операційними додатками. Реляційна схема забезпечує користувачів додатку багатовимірним представленням даних і результатів. Таке представлення дозволяє здійснювати планування, бюджетування, відслідковування та прогнозування за різними вимірниками. Наприклад, користувач може скласти бюджет продажів, витрат і доходів в певній валюті, для деякого періоду часу за певними продуктами, місцями знаходження та каналами збуту. Бюджетні показники можна порівнювати з фактичними результатами за тими ж самими вимірниками.

На ринку комп'ютерних програм існує направленість до проектування аналітичних програмних пакетів, в яких безліч непорівнянних процесів об'єднується в одну систему. Відбувається поступовий перехід від "точкових" або спеціалізованих рішень (point solutions) до інтегрованих проектів, де всі МРС-процеси виконуються в одному пакеті. Підвищується інтерес підприємств до пошуку більш ефективних способів перевірки і оцінки продуктивності за різними вимірниками – фінансовими, клієнтськими, за операціями. Такі цілісні рішення для фінансового аналізу синтезують якісні та кількісні дані.

Крім того, керівництво потребує більш ефективних МРС-інструментів для реалізації корпоративних стратегій в рамках підприємства та виконання оперативних цілей і бюджетів, а також для забезпечення єдиної інтеграції систем трансакцій. Їм потрібні рішення, які сприяли б взаємодії та співпраці, направлених на впровадження нових розробок і обмін результатами, а також дозволяли б

застосовувати показники ефективності для перевірки стратегічного плану, бюджету і прогнозів.

Використовуючи МРС-рішення компанії можуть одночасно зв'язувати стратегічні плани, операційні бюджети і наявні товари з прогнозованими показниками, при цьому забезпечуються необмежені можливості аналізу і усувається ряд серйозних проблем, пов'язаних з цілісністю даних і неефективними тимчасовими витратами [54].

На нашу думку, МРС-системи найбільш повно задовольняють потреби управлінців, так як поєднують в собі всі аспекти управління підприємством. Крім того, в даних системах поточне планування та управління гармонічно поєднується зі стратегічним плануванням, контролем і аналізом.

Вважаємо, що, обираючи комп'ютерної програми для обліку в системі бюджетування, необхідно звертати увагу на такі найбільш важливі аспекти:

1) підтримка планування, бюджетування, зведення, адміністративної звітності та аналізу в одній замкненій системі, відсутність необхідності подвійного введення даних. Користувач повинен мати змогу переходити від процесу до процесу не міняючи робочого середовища і не переміщаючи дані, а керівництво – швидко реагувати на всі зміни, оцінюючи альтернативи, регулюючи плани і інформуючи користувачів;

2) система повинна автоматично генерувати фінансові звіти та виконувати пов'язаний з ними аналіз, не вимагаючи втручання програміста;

3) повинна існувати можливість моделювання майбутнього;

4) система повинна мати можливість обробляти різні тимчасові показники, які відносяться до процесів, звітності й інших функцій, таких як: періодичність обліку, плаваючі бюджети (rolling budgets) і показники за поточний рік. Це спрощує налаштування системи та її перенесення на безперервне планування (continuous planning);

5) можливість у будь-який момент часу отримати online-доступ до даних;

б) існування спеціальних інструментів для детального аналізу відхилень. Повідомлення про відхилення повинні приходити автоматично, інакше останні можуть залишитися непоміченими. Таким чином, завдяки можливості побачити всі відхилення на одному екрані у фінансових менеджерів відпадає необхідність аналізувати велику кількість різноманітних звітів;

7) централізована база даних, яка, зазвичай, ґрунтується на поширеній реляційній технології – IBM, Oracle або Microsoft (а для більш дрібних додатків можна застосовувати і OLAP бази даних), що забезпечує масштабованість і надійність;

8) якісна система захисту інформації;

9) повинна існувати можливість для керівництва підприємства самостійного налаштування управлінської моделі та введення додаткових параметрів системи.

Зважаючи на проблеми, що виникають при комп'ютеризації діяльності підприємств, необхідно розробити власну комп'ютерну програму, призначену для здійснення бюджетування, при чому не система бюджетування повинна задовольняти комп'ютерну програму, а програма повинна бути здатна реалізувати прийняту на підприємстві методику бухгалтерського обліку в системі бюджетування. В цьому випадку підприємство, по-перше, одержить дійсно інтегрований пакет управління підприємством, що дозволяє отримувати різноманітну інформацію для складання, бухгалтерського обліку виконання, економічного аналізу та контролю бюджетів; розробка та впровадження програми на існуючій платформі, що обумовлює мінімальні витрати на впровадження даної комплексної інтегрованої системи бюджетування. По-друге, відповідальні за бюджетування фахівці будуть зобов'язані чітко сформулювати всі питання методологічного забезпечення процесу бюджетування та вибудовування бюджетного регламенту у міру формування задач програмістам.

Запропонована інтегрована модель інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень в системі бюджетування з використанням програми Oracle надасть можливість синхронізації інформаційних потоків через поєднання систем

планування, бухгалтерського обліку, економічного аналізу та внутрішньогосподарського контролю.

3.3. Інтеграція бюджетного планування, обліку та контролю.

Специфічна спрямованість вітчизняної теоретичної бази та її неспроможність подолати деякі кризові явища в економіці України як на макро, так і на мікрорівні, змушує вітчизняних вчених звернутися до вивчення закордонного досвіду вирішення проблем підвищення ефективності управління та контролю. Даний процес може значно посилитися з надходженням іноземних інвестицій, посилюючи актуальність розгляду нових концепцій і підходів до організації управління та окремих його функцій. Сучасний стан ринку передбачає постійне ускладнення орієнтації підприємства, що призводить не лише до зростання ролі управління ним, а і до якісних змін у структурі й методах управління. В таких жорстких умовах перед керівниками постає завдання щодо недопущення банкрутства й запобігання появі криз в діяльності підприємства. У вітчизняній науковій літературі мало уваги приділяється питанням впровадження бюджетування на мікрорівні, що обумовлює необхідність глибоких досліджень в даній сфері з використанням здобутків західної наукової думки. Усі аспекти, пов'язані з плануванням, обліком та контролем виконання і прийняття відповідних рішень щодо коригування діяльності є інтегрованими в систему бюджетування, сенс якої в органічній єдності, ритмічності та синхронності діяльності. Ключову роль тут відіграє своєчасність та простота відображення в обліку відхилень від бюджетних показників.

Досить часто в іноземній літературі поняття “бюджет” та “план” ототожнюються та слугують заміниками, також використовується таке поняття як “budget plan” (“бюджетний план”) [122, с. 408]. Класичним для закордонної наукової думки є наступне визначення бюджету: “Бюджет є кількісним вираженням планів, викладений у натуральному або / та фінансовому вираженні”

[123, с. 666]. Необхідно також акцентувати увагу на тому, що закордонні науковці до бюджетних вимірників відносять не лише фінансові, але й натуральні.

В практиці господарювання під *бюджетом* підприємства розуміється *головний бюджет*, який є системою взаємопов'язаних бюджетів та описує у структурованій формі очікування менеджерів стосовно продаж, витрат та інших господарських операцій.

Нами було зроблено спробу структурувати та визначити місця таких категорій, як “бюджет”, “план”, “облік”, “контроль” (табл. 3.3). Аналіз даних таблиці свідчить, що бюджети в закордонних підприємствах відіграють водночас планову та контрольну роль і є центральною частиною системи управлінського обліку. Однак існують принципові відмінності у логічних конструкціях вищезазначених авторів, насамперед, у термінологічному апараті та щодо місця стратегії в системі планування. В першому випадку за способом “зверху-вниз”, в другому випадку “знизу-вверх”.

Таблиця 3.3

Роль бюджетів для потреб планування, обліку та контролю

<i>Хансен Р. [123]</i>			<i>Аткінсон А. [122]</i>		
<i>Рівень управління</i>	<i>Ключовий термін</i>	<i>Функція управління</i>	<i>Рівень управління</i>	<i>Ключовий термін</i>	<i>Функція управління</i>
Стратегічний план	strategic plan	Планування	Цілі організації	objective	Планування
Довготермінові цілі	objective	Облік виконання; моніторинг поточної діяльності	Короткотермінові цілі	goal	
Короткотермінові цілі	objective		Довготермінова стратегія	strategy	
Короткотермінові плани	plan		Короткотермінові плани	plan	
Бюджети	budget		Головний бюджет	budget	Розподіл
Порівняння фактичного та запланованого		Контроль	Вимірювання виконання бюджету		Облік
Дослідження			Оцінка виконання бюджету		Контроль
Коригуючі дії			Переоцінка задач, цілей, стратегії та планів		

Так, в українських та російських словниках англійської мови такі поняття як “aim”, “goal”, “object”, “objective”, “purpose”, “target” перекладають в певних варіаціях як синоніми у значенні “мета”, “ціль”, “завдання”. Таке трактування вказаних понять ускладнює визначення суті конструкції з позицій відсутності загальноприйнятої термінології.

Ми схилиємось до думки, що під даними категоріями слід розуміти наступне: goal – об’єкт зусиль або амбіцій [108, с. 429], objective (purpose) – об’єкт, який прагне до чого-небудь [108, с. 429]. Таким чином, перше поняття є суб’єктивним, яке відображає прагнення кого-небудь, а друге – об’єктивне прагнення організації досягти певного стану в своєму розвитку. Щодо терміну “target”, то тут погоджуємося з визначенням А. Аткінсона: “targets – це цілі організації щодо кожної частини бюджету” [122, с. 437].

Щодо місця стратегії в системі планування, то на нашу думку його найбільш чітко визначив Р. Хансен, який вказав, що стратегія розвитку підприємства, як мистецтво виживання в економічному середовищі, полягає у визначенні цілей та знаходження шляхів їх досягнення. Управління підприємством повинно розвивати тісні зв’язки між бюджетами та стратегічними планами. Розвиваючи цей зв’язок, важливо, щоб увага не фокусувалася на поточній діяльності. Це важливо, тому що бюджети – це короткотермінові плани, поточні за своєю природою, які деталізують довгострокові плани та визначають короткострокові завдання підприємства в цілому та окремих його підрозділів, але у межах загальної стратегії. Саме визначення поточних планів та подальше формування бюджетів шляхом розподілу ресурсів є початковим етапом формування системи бюджетування.

За кордоном виділяють два типи бюджетів:

- 1) операційні,
які підсумовують процеси (придбання, виробництво та реалізацію);
- 2) фінансові,
такі як баланс, положення про доходи, положення про рух грошових

коштів, які ідентифікують очікувані фінансові наслідки господарської діяльності, що узагальнені в операційних бюджетах.

На відміну від закордонних вчених вітчизняні дослідники виділяють ще один тип бюджетів – додаткові, до яких відносять, зокрема, інвестиційний бюджет, який іноземні автори [123] відносять до складу фінансових.

На їх думку, фінансові бюджети – це бюджети, які підсумовують очікувані фінансові результати від обраних операційних планів. Виділяють три головні форми фінансових бюджетів:

- 1) положення про рух грошових коштів;
- 2) проект балансу;
- 3) проект положення про доходи [122, с. 409].

Бюджети, зазвичай, готують для ділянок підприємства (департаменти, заводи, дивізіони тощо) та видів діяльності (реалізація, виробництво тощо) [123, с. 667]. Тобто, головний бюджет можна розглядати з двох позицій: він охоплює усі операційні та фінансові бюджети або поєднує ділянки та види діяльності.

Загальноприйнятим за кордоном є визначення бюджетування як процесу розробки бюджетів. Однак існують й інші думки, зокрема, А. Аткинсон стверджує, що “процес бюджетування – це процес, який визначає рівень постійності витрат” [122, с. 406]. Відповідно до цього підходу, бюджетування загалом вимагає три типи ресурсів: 1) змінні ресурси; 2) середньотермінові постійні витрати; 3) довготермінові постійні витрати. Однак даний підхід викликає сумніви через підвищення вимог до оперативності бюджетування та застосування методики гнучкого бюджетування, що позбавляє змісту даний розподіл.

Система бюджетування, що включає в себе бюджетне планування, облік виконання бюджету та бюджетний контроль, присутня у всіх світових системах обліку, про що свідчать праці науковців – представників країн тієї чи іншої системи обліку.

Представники англо-американської моделі організації бухгалтерського обліку А. Апчерч [19], А. Аткінсон [122], К. Друрі [35], Дж. Сігел, Дж. Шим [91], Р. Хансен [123] вважали, що функції планування та контролю в управлінському обліку зосереджені у бюджеті. В свою чергу бюджет відображає довгострокові плани підприємства на короткострокові та середньострокові, потребує систематичної звітності про результати господарської діяльності. Ця звітність розробляється для того, щоб орієнтуватися у виконанні довгострокових програм. Бюджет підприємства виступає певного роду еталоном та є засобом ефективного фінансового контролю протягом визначеного періоду. Функція контролю реалізується за допомогою системи “стандарт-кост” та обліку за центрами відповідальності, системи аналізу відхилень

На думку представників континентальної моделі організації бухгалтерського обліку, Д. Ру, Д. Сул’є [105] бюджетування є складовою аналітичної бухгалтерії. Бюджет по суті є фінансовим та бухгалтерським вираженням поточних планів підприємства. Інші системи (південноамериканська, ісламська), хоча і мають певні особливості але знаходяться під впливом англо-американської та континентальної.

Методика бюджетного планування та контролю у всіх системах обліку практично ідентична. Відмінні риси можна прослідкувати лише у підходах до відображення відхилень від бюджетних показників в обліку. Проведемо порівняння обліку виконання бюджету за англо-американською та континентальною моделями організації бухгалтерського обліку табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика обліку виконання бюджету у англо-американській та континентальній системах обліку

<i>Англо-американська система організації обліку</i>	<i>Континентальна система організації обліку</i>
СПІЛЬНІ РИСИ	
Відхилення відображаються у системному бухгалтерському обліку на синтетичних та аналітичних рахунках	
Відхилення можуть відобразитись як в режимі реального часу, так і після визначення собівартості	
ВІДМІННІ РИСИ	

Бухгалтер на свій розсуд відкриває рахунки для обліку відхилень	У плані рахунків (затвердженому законодавчо) передбачено спеціальні рахунки для обліку відхилень
На окремому рахунку центру відповідальності обліковують бюджетні показники по дебету в кореспонденції з рахунками елементів витрат, що відображають функціональну специфіку центру, а фактичні показники цих витрат – по кредиту рахунку	Фактичні витрати центру відповідальності за елементами витрат обліковують по дебету центру та кредиту відображаючого (дзеркального) рахунку. Бюджетні показники відображаються по дебету рахунку витрат на виробництво і кредиту центру по нормативній величині. У цій же оцінці виробничу собівартість списують в дебет рахунку готової продукції, а відхилення в залежності від характеру обліковують за дебетом або кредитом рахунку відхилень та відповідно за кредитом чи дебетом рахунку центру відповідальності

Таким чином, існує два головних підходи до відображення в обліку відхилень від бюджетних показників. Важливою особливістю бюджетного контролю в закордонних країнах є суттєвість (значущість) відхилень. Якщо є значне відхилення від запланованих результатів, таке відхилення є оберненим зв'язком виявлення того, що система вийшла з-під контролю [123, с. 668]. Проте суттєвість відхилень не може слугувати єдиним критерієм дисфункціональності поведінки системи. Контроль у формі фінансових показників не здатний попередити таке явище як міопія фірми. Вона виникає, коли менеджери приймають заходи, які стимулюють бюджетний результат в короткотерміновій перспективі та наносять шкоду фірмі в довготерміновій. У цьому випадку кількісні показники будуть свідчити про зниження собівартості, але це вплине на якість продукції, що після певного граничного значення зменшить попит на продукцію.

Закордонні вчені наполягають на тому, що хоча важливість бюджету полягає у вимірюванні продуктивності управління, він не повинен бути єдиним засобом вимірювання. На думку Р. Хансена фінансові вимірники виконання є важливими, але надмірне виділення їх може бути непродуктивним [123, с. 697]. Головний наслідок такого судження в тому, що повинні існувати різні оцінки ефективності управління.

З якої б сторони не розглядали сутність та призначення бюджетування, загальний успіх бюджетної системи залежить від того, як буде організований контроль за виконанням бюджетів. Бюджети готують на спеціальні періоди, які дозволяють менеджерам здійснити порівняння фактичних витрат за період із запланованими показниками. Різниця, яка виникає між фактичними результатами та бюджетним планом, називається відхиленням [122, с. 408].

Особливістю контролю в англо-американській системі є значущість (суттєвість) виявлених відхилень. Контроль здійснюється шляхом порівняння фактичних та бюджетних результатів за певний базисний період (наприклад, місяць). Якщо є значне відхилення від запланованих результатів, таке відхилення є індикатором того, що система вийшла з-під контролю [123, с. 668].

На наш погляд, таке відношення до контролю є потенційно небезпечним, оскільки визначити рівень значущості доволі проблематично, а відхилення мають тенденцію до збільшення та накопичення.

Головним прийомом подолання даної проблеми ми бачимо використання менших часових проміжків, що б дозволило менеджерам частіше порівнювати фактичні дані з бюджетними та приймати коригуючі дії кожного разу, коли це необхідно, таким чином, щоб загальні цілі підприємства досягалися відповідно до плану. Адже, через те, що прогрес може бути перевірений більш часто зменшується ймовірність того, що проблеми стануть занадто серйозними [123, с. 670].

Загальною для закордонних дослідників є думка, що менеджери повинні бути відповідальними лише за витрати, які вони контролюють. Контрольовані витрати – це витрати такого рівня, на який менеджер може впливати. Наприклад, дивізіональний менеджер не має повноважень визначати такий рівень корпоративних витрат як дослідження та розробка або заробітна плата топ-менеджерів.

Багато підприємств, однак, включають неконтрольовані витрати в бюджети підпорядкованих менеджерів. Єдиним раціональним зерном такої практики є обізнання менеджерів з потребою покриття всіх витрат. Якщо неконтрольовані

витрати включаються в бюджет, вони повинні бути відокремлені від контрольованих та позначені як неконтрольовані.

Існує група вчених, які вказують на обмеження дії бюджетного контролю. Так, наприклад, А.Д. Ру та Д. Сул'є [87, с. 325] виділяють три основні причини цього:

1) поділ підприємства на центри відповідальності має дві вади: він не враховує взаємозалежності складових і не зважає на специфіку людського фактору;

2) використання бухгалтерських показників для оцінки діяльності не враховує якість робіт, оскільки, наприклад, зниження собівартості може свідчити про зниження якості продукції;

3) не враховує специфіки людських відносин, оскільки зосереджує увагу на точно визначених поточних завданнях, що обмежує можливості і, зрештою, бажання застосовувати нововведення, не приділяє належної уваги якісним та перспективним аспектам оцінки результатів діяльності.

Отже, облік та контроль відхилень від бюджетних показників не дає вичерпної інформації про діяльність підприємства, тому велику увагу в теорії бюджетного управління за кордоном вчені приділяють поведінковим (біхевіористичним) аспектам. Діяльність менеджерів, спрямована на гіпертрофоване задоволення власних потреб за рахунок організації, має назву дисфункціональної поведінки, яка є “індивідуальною поведінкою, яка лежить в основі конфлікту з цілями організації” [123, с. 688]. Часткова або діаметральна протилежність цілей організації та цілей працівників сприймається як аксіома, зокрема Аткинсон зазначає: “Відомо, що менеджери грають в так звані “бюджетні ігри”, намагаючись маніпулювати інформацією та цілями підприємства щоб отримати чим більшу премію. Найбільш відомий шлях для менеджера прийняти участь в бюджетній грі – через процес участі в розробці” [122, с. 439].

Для проектування бюджетного процесу необхідно відповісти на три питання: яким чином повинні бути розроблені бюджети, хто повинен бути

здіяний в бюджетному процесі, та до якого рівня складності бюджет повинен складатися для найкращого впливу на мотивацію та діяльність працівників.

Зазвичай виділяють три найбільш загальних способи розробки бюджетів: авторитарний, спосіб участі та спосіб консультацій [122, с. 437]. Спосіб “згоривниз” (або авторитарний спосіб) полягає у встановленні бюджету та завдань в директивній формі, без врахування поглядів підлеглих. Недоліками даного способу є відсутність чіткої ідеї щодо кожного конкретного елементу бюджету та відсутність мотивації працівників.

Спосіб участі передбачає активність підлеглих в процесі розробки бюджетів на основі паритетності відношень, тобто бюджет виступає результатом домовленості між вищим керівництвом та менеджером нижчої ланки, який має змогу довести необхідність понесення підприємством певних витрат для одержання вищого доходу. Саме при застосуванні даного способу у менеджерів з’являється можливість реально вплинути на розподіл ресурсів організації на власну користь, що виступає водночас головним недоліком та перевагою його застосування, оскільки стимулює ініціативу та раціоналізаторські пропозиції.

Третій спосіб, спосіб консультацій або спосіб псевдоучасті, є найменш ефективним, оскільки керівник вищої ланки, отримавши думку працівника, приймає рішення на власний розсуд, ігноруючи потреби нижчої ланки, що знижує рівень мотивованості працівників.

Врахування біхевіористичних аспектів виступає головною умовою успіху даної системи в країнах з англо-американською моделлю організації бухгалтерського обліку. Типовою є думка, що фактично успіх або невдача бюджетування залежить від того, наскільки добре менеджмент застосовує власні поведінкові знаряддя [123, с. 670].

Бюджети з позицій працівників дозволяють задовольнити наступні потреби (за класифікацією А. Маслоу):

- 1) фізіологічні (в бюджеті закладена заробітна плата розробника та виконавців);

2) у гарантуванні безпеки (надають визначеності буттю в осяжній перспективі);

3) у спілкуванні й контактах з іншими людьми (необхідність обміну досвідом виконання бюджетів);

4) у суспільному визнанні своєї значущості (виконання плану-бюджету було обов'язком і породжувало привілеї).

Головною потребою, якої не вирішували бюджети в СРСР була самореалізація, дана потреба ігнорувалася шляхом виключення виконавців з процесу розробки бюджетів. Таким чином, бюджет набув рис надіндивідуального утворення, яке не враховувало особливості та можливості кожного конкретного працівника. Іншими словами, бюджети розроблялися для посад (на яких, у відповідності до партійних принципів призначення, не завжди були професіонали та спеціалісти даної галузі, а рівень останніх значно різнився).

В контексті вищевикладеного, можна визнати, що бюджет в СРСР був архетипом колективного несвідомого за термінологією К. Юнга, що зумовило добре сприйняття ідей бюджетування при переході до ринкової економіки. Поняття “архетип” позначає тільки ту частину психічного змісту, яка не пройшла якої-небудь свідомої обробки і є ще тільки безпосередньою психічною даністю. Колективне несвідоме ідентичне у всіх людей і утворює тим самим ідентичне загальне підґрунття у всіх людей і утворює тим самим загальну підставу душевного життя кожного, будучи за природою надособистим [117, с. 1]. Таким первинним підґрунттям бюджетування в тоталітарній системі є страх, який не задовільняє базову потребу в безпеці, що робить неможливим реалізацію потреб вищого рівня.

Бюджети різних відділів (підрозділів) та видів діяльності організації повинні бути узгодженими між собою для досягнення певних спільних цілей. Менеджери змушені брати до уваги потреби інших сфер діяльності та сприяти підпорядкуванню їх індивідуальних інтересів аналогічним інтересам організації.

Таким чином, роль комунікації та координації збільшується із зростанням розміру організації [123, с. 668].

Саме через процес розробки бюджетів та шляхом обліку і контролю їх виконання здійснюється комунікація та координація діяльності всіх підрозділів підприємства. Бюджетування є інструментом, який стимулює координацію діяльності організації та допомагає ідентифікувати координаційні проблеми [122, с. 407]. Комп'ютери є дуже важливими для такої координаційної ролі, тому що вони дозволяють плановикам легко симулювати зіткнення різних рішень щодо фінансових, людських та фізичних ресурсів організації.

Тому найбільш загальним ефектом погано побудованої або неправильно використаної системи бюджетного обліку є те, що вона стримує менеджерів у виконанні їх функцій. Використання управлінської облікової інформації (зокрема, бюджетів) як засобу тиску на співробітників також може привести до низки небажаних результатів. Західні дослідники Аткінсон [122], Апчерч [19], Хансен [123] виділяють наступні негативні ефекти:

1. Агресія. Вона виявляється в різних формах: в гострих суперечках менеджерів з приводу використання бюджетних ресурсів, в маніпулюванні обліковими даними або навіть прямому саботажі інформаційної системи. Агресія може виражатися і в конфлікті між функціональними підрозділами організації, обумовленому неправильним розумінням ролі управлінського обліку і контролю.

2. Бюджетний “зазор”. Різниця між мінімально необхідними витратами і фактичними / бюджетними витратами і наголошувалося, що він обумовлений вживанням природних бюджетів. Реакцією менеджерів на не виправдано жорсткий із їхньої точки зору бюджет може бути навмисне створення бюджетного “зазору” як резерв на випадок виникнення непередбачених ситуацій і можливого “урізання” бюджету (формування менеджерами бюджетних показників, сприятливих для них самих, носить назву бюджетних зсувів.) Менеджери також можуть відчувати тиск, який спонукає до не виправдано оптимістичних прогнозів (наприклад, об'ємів продажів), що, у свою чергу, створює видимість дефіциту бюджетних ресурсів або

обумовлює ухвалення недосяжних бюджетних завдань. Проте спроби зменшити бюджетний зазор зустрічають активний опір менеджерів. Свідомо наявності бюджетного “зазору” можуть служити ситуації, коли організація в кінці бюджетного періоду робить інтенсивні зусилля витратити більше грошей, хоча такі витрати не продиктовані необхідністю.

3. Недалекоглядність. Менеджери вживають заходів по поліпшенню лише необхідних показників, тому жорстка установка на короткострокові фінансові цілі несприятлива в стратегічному плані.

4. Проекція. По суті, йдеться про перекладання відповідальності і вини. Замість того щоб зайнятися рішенням проблеми, менеджери прагнуть перекласти відповідальність за її виникнення на чужі плечі.

5. “Роздування” бюджету. Граничний випадок існування бюджетних “зазорів” виражається за ситуації, коли менеджери вдаються до максимального збільшення бюджету підконтрольних ресурсів. Завищені бюджетні витрати надають більше можливостей для маневру у разі їх подальшого скорочень (до того ж “роздутий” бюджет іноді дозволяє менеджеру створити уявне відчуття свого високого статусу).

6. Ухилення. Якщо позиції менеджера формальна, представляється заборонною і репресуючою, він її ігнорує, віддаючи перевагу неформальним інформаційним системам і каналам зв'язку. В таких обставинах формальна система працює як нав'язана рутинна процедура виконання неістотних задач. Інший варіант ухилення перенесення активності на інші види діяльності.

Підсумовуючи дане дослідження, необхідно зазначити, що бюджет (або кількісний план дій) не може існувати поки не існує стратегічного плану. Управління компанією повинно розвивати міцні зв'язки між бюджетом та стратегічними планами. Розвиваючи цей зв'язок, важливо, щоб увага не фокусувалася на поточній діяльності, оскільки бюджети є поточними планами за природою.

Ідеальна бюджетна система досягає повної порівняності цілей та, одночасно, створює напрям руху менеджерам для досягнення цілей організації. Ми погоджуємося з думкою Хансена щодо того, що “рівень знань, необхідний для проектування та оперування ідеальною бюджетною системою напевно не існує” [123, с. 688]. Однак можна виділити кілька особливостей, якими повинна володіти система бюджетування для наближення до ідеальної.

1. Наявність
міцних зв'язків між бюджетом та стратегічними планами.
2. Бюджетна
система повинна бути простою.
3. Бюджет має
бути налаштований та зрозумілим для кожного користувача.
4. Бюджетна
система повинна бути здатною для використання як комунікаційний засіб (засіб зв'язку) між членами підприємства.
5. Уникнення
відносного відокремлення бюджетного підрозділу.
6. Бюджет
повинен бути таким, щоб ним можна було оперувати у будь-який час.
7. Бюджетна
система повинна бути прозорою, щоб в будь-який час інформувати про фактичний стан на підприємстві, аніж просто сліпо диктувати “правила”, яких слід дотримуватися.
8. Бюджетува
ння повинно забезпечити раціональне використання ресурсів компанії та мотивацію найманих працівників.
9. Бюджет не
повинен бути єдиним засобом вимірювання. Повинні існувати різні оцінки продуктивності.

10.
обернений зв'язок виконання.

Частий

11.
бюджетні можливості.

Гнучкі

Отже, не зважаючи на принципово різне розуміння бюджетування в СРСР та за кордоном (в першому випадку бюджет виступав як архетип, виконання і перевиконання якого було головною метою більшості виконавців; в другому випадку виконавці та власники розглядають бюджет як механізм задоволення власних економічних інтересів, що проявляється у формі бюджетних “ігор” та “зазорів”) та завдяки підсвідомому сприйняттю ідеї бюджетування більшістю керівників, які залишилися з радянської епохи, ідеї інтеграції бюджетного планування, бухгалтерського обліку та контролю стрімко розвиваються в Україні під впливом вітчизняної та іноземної наукової думки.

Висновки до третього розділу.

1. З метою визначення перспективних напрямів розвитку та спрямування ресурсів підприємства у відповідному напрямі оцінку ефективності бюджетування доцільно здійснювати з двох позицій: 1) розмежування критеріїв і показників планування, обліку та контролю; 2) вимірювання загального ефекту розміром грошового потоку, а ефективності – шляхом приведення його до базового потоку.

2. Система бюджетування не приносить прибутку, її призначення – оптимізація використання факторів виробництва та часу. Фінансові показники ефективності не завжди дозволяють передбачити конфлікти та неузгодженості всередині організації, тому їх застосування слід поєднувати із застосуванням не фінансових.

3. Ефективна система бюджетування крім встановлення цілей, розподілу ресурсів і підвищення мотивації повинна бути узгоджена з стратегічною орієнтацією та реалізацією програм розвитку підприємства. Виходячи з цього, розроблено алгоритм розрахунку економічного ефекту від впровадження системи бюджетування.

4. Для комп'ютеризації системи бюджетування підприємствами доцільно використовувати динамічні системи (Hyperion Pillar, Comshare, Active Planner, Corporate Planner, Adaytum.ePlannning, Cognos), середніми і великими – інтегровані системи (середні – “Галактика”, Scala, Navision; великі – BAAN, J.D/Edwards, SAP R/3, Oracle Application), оскільки вони характеризуються значними функціональними можливостями та індивідуальними налаштуваннями, що надасть можливість синхронізації інформаційних потоків через поєднання систем планування, бухгалтерського обліку, економічного аналізу та контролю.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота побудована за методом теоретичного узагальнення із аргументацією варіантів вирішення проблемних питань, пов'язаних із обґрунтуванням теоретико-методичних положень і розробкою практичних рекомендацій удосконалення теорії та методики бюджетування за даними системи бухгалтерського обліку. Загальні висновки та результати дослідження полягають у наступному:

1. Бюджетування у своєму розвитку пройшло довгий шлях становлення. Деякі його елементи були присутні в системах господарювання Стародавнього Єгипту та Вавилону, хоча ґрунтовні теоретичні та практичні напрацювання отримані лише у ХХ столітті. Бюджетування присутнє у всіх системах організації бухгалтерського обліку, що свідчить про його універсальність та можливість застосування за різних економічних умов.

2. Виділення етапів розвитку бюджетування є базою для подальшого розробки теоретичних і практичних положень функціонування даної системи. Дослідження еволюції систем бухгалтерського обліку та бюджетування в Україні й світі дозволило обґрунтувати наявність таких етапів становлення та розвитку бюджетування: початковий, виробничий, фінансовий, технологічний, маркетинговий. Систематизація етапів становлення бюджетування сприяє удосконаленню бухгалтерського обліку як інформаційної бази функціонування системи управління.

3. Узагальнення наукових підходів до трактування сутності економічних категорій “бюджетування” та “бюджет” дозволило констатувати факт відсутності єдності щодо їх трактування та дійти висновку, що під бюджетуванням слід розуміти систему, яка об'єднує бюджетне планування, облік та контроль виконання бюджету; бюджетом – оперативний план діяльності підприємства, в основі розробки якого лежить збалансування витратчань і надходжень грошових коштів, що виступає засобом регулювання та контролю діяльності підприємства.

4. Використовуючи системний підхід, сформовано структуру та взаємозв'язки між окремими складовими системи бюджетування, визначено роль та місце бухгалтерського обліку в даній системі, а також визначено значення бюджетування в загальній системі управління підприємством.

Бюджетування є підсистемою загальної системи управління підприємством; бюджетне планування та бюджетний контроль виступають відповідно проєкціями функцій планування та контролю загальної системи управління на площину системи бюджетування. Інформаційним підґрунтям бюджетування є бухгалтерський облік, який, крім того, що надає необхідну інформацію як для бюджетного планування, так і для наступного контролю та економічного аналізу виконання бюджету, є однією зі складових бюджетного процесу.

5. У практиці використання бюджетування існує проблема обмеженості ресурсів. За допомогою поєднання функціонального та системного підходу до побудови структури управління і бюджетування через побудову логіко-структурної схеми бюджетування в системі управління виявлено взаємозв'язок між метою, завданнями, функціями, принципами та способами бюджетування. Це дозволяє дану проблему розв'язати у двох взаємопов'язаних паралелях:

- 1) ціль-мета-функція-завдання-ціль-метод-функція-результат;
- 2) суб'єкти-підприємство-предмет-об'єкти.

6. Удосконалено блок-схему універсальної моделі облікової системи в розрізі модуля "Бухгалтерський облік діяльності в системі бюджетування", що сприятиме ефективній організації обліку діяльності, забезпеченню системи управління необхідною інформацією про перспективні напрями розвитку виробництва та резерви зниження виробничих витрат.

7. Узагальнення та систематизація основних елементів організації та здійснення бюджетування дозволило розробити модель організації бюджетування, яка складається з п'яти етапів: підготовчого, організаційного, методичного, результативного, комп'ютеризації бюджетування. Застосування розробленої моделі сприяє системному вирішенню поставлених завдань і дозволяє забезпечити

достовірність формування та оперативність надання інформації управлінському персоналу.

8. Для ефективної організації системи бюджетування на підготовчому етапі проводиться діагностика діяльності підприємства. Розроблено методичку її проведення, яка включає фінансово-економічний аналіз підприємства у розрізі підрозділів та напрямів його діяльності, аналіз переваг та недоліків існуючої системи планування та контролю, організаційну та інформаційну діагностику.

9. Впроваджено інтегровану модель обліку відхилень від бюджетних показників, яка надає ряд переваг, зокрема: по-перше, існують передумови для організації такого обліку в межах існуючого вітчизняного плану рахунків, по-друге, вона є досить гнучкою, що дуже важливо за умов нестабільності законодавства та макроекономічного середовища. Запропоновано схему розробки головного бюджету підприємства, схему обліку відхилень від бюджетних показників та на її основі створення додаткових рахунків, що спростить ведення обліку відхилень.

10. Методика внутрішньогосподарського контролю діяльності є недостатньо обґрунтованою з позиції відсутності міжсистемних зв'язків (систем бюджетування та бухгалтерського обліку). У внутрішньогосподарському контролі бюджет розглядається як норма контролю. Методика внутрішньогосподарського контролю передбачає отримання інформації про відхилення; виявлення причин відхилень та відповідальних осіб; визначення подальших дій, виявлення резервів нормалізації діяльності. Розроблена методика сприяє оперативному виявленню відхилень від бюджетних показників, що підвищить ефективність діяльності суб'єктів господарювання.

11. З метою визначення перспективних напрямів розвитку та спрямування ресурсів підприємства у відповідному напрямі оцінку ефективності бюджетування доцільно здійснювати з двох позицій: 1) розмежування критеріїв і показників планування, обліку та контролю; 2) вимірювання загального ефекту розміром грошового потоку, а ефективності – шляхом приведення його до базового потоку.

12. Система бюджетування не приносить прибутку, її призначення – оптимізація використання факторів виробництва та часу. Фінансові показники ефективності не завжди дозволяють передбачити конфлікти та неузгодженості всередині організації, тому їх застосування слід поєднувати із застосуванням не фінансових.

13. Ефективна система бюджетування крім встановлення цілей, розподілу ресурсів і підвищення мотивації повинна бути узгоджена з стратегічною орієнтацією та реалізацією програм розвитку підприємства. Виходячи з цього, розроблено алгоритм розрахунку економічного ефекту від впровадження системи бюджетування.

14. Для комп'ютеризації системи бюджетування підприємствами доцільно використовувати динамічні системи (Hyperion Pillar, Comshare, Active Planner, Corporate Planner, Adaytum.ePlannning, Cognos), та – інтегровані системи (середні – “Галактика”, Scala, Navision; великі – BAAN, J.D/Edwards, SAP R/3, Oracle Application), оскільки вони характеризуються значними функціональними можливостями та індивідуальними налаштуваннями, що надасть можливість синхронізації інформаційних потоків через поєднання систем планування, бухгалтерського обліку, економічного аналізу та контролю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Англо-русский коммерческий словарь / Под ред. С. Трибуловой. – Таллин: TEA Language Center, 1994. – 479 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
3. Анисова Н., Трифонова О., Тютрина М. Бюджетирование не роскошь, а средство продвижения вашего бизнеса. Электронный ресурс: URL: www.zhuk.net.
4. Афанасьєв М.В., Шемаєва Л.Г., Верлока В.С. Основи менеджменту: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. За редакцією проф. М.В. Афанасьєва. –Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2003. – 484 с.
5. Бабенко И.П. Курс двойной бухгалтерии. С.-Пб, 1911. – 1105 с.
6. Базилевич В.Д., Попов В.М., Базилевич К.С., Гражевська Н.І. Економічна теорія : політекономія : підручник. – 8-ме вид., переробл. і доповн. – К : Знання, 2012. – 704 с.
7. Базилінська, О. Я. Фінансовий аналіз : теорія та практика : навч. посіб. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2018. – 327 с.
8. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств. Фінанси України. – 2000. – № 7.– С. 48-55.
9. Берн Э. Игры, в которые играют люди (Психология человеческих взаимоотношений) перевод с английского А.В. Ярхо. Электронный ресурс. URL: <http://www.biblion.ua>
10. Бізнес-словник: Економіка. Фінанси. Банки. Інвестиції. Кредити. Англо-укр. Уклад. С.Я. Єрмоленко, В.І. Єрмоленко. – К.: Школа, 2002. – 720 с.
11. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування. Фінанси України. – 2013. – № 3. – С. 97-109.
12. Білобловський С. Складові елементи процесу бюджетування. Економіка, фінанси, право. – 2012. – № 8. – С. 20-25.

13. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. – К.: МП “ИТЕМЛТД”, СП “АДЕФ-Украина”, 1996. – 534 с.
14. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2001. – 528 с.
15. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 4-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.
16. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 2001. – 895 с.
17. Бригхем С. Основы финансового менеджмента: Пер с англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
18. Бурденюк Т. Г. Експертна діагностика зовнішнього середовища установ державного сектору економіки. Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали III міжнар. наук.-прак. конф. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – с. 142-144
19. Бурденюк Т. Г. Особливості діагностики фінансово-майнового стану установ державного сектору економіки. Економіка, підприємництво та бізнес-культура: трансформації в умовах розвитку інновацій: матеріали міжнар. наук.-прак. конф. – Херсон, 2015. – С.204-206
20. Бурденюк Т.Г., Панасюк В.М., Шухманн В.А. Методики аналізу ефективності впровадження технологій інформаційної безпеки підприємства. Облік, оподаткування і контроль : теорія та методологія : зб. матеріалів III міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. [м. Тернопіль, 26 черв. 2018 р.] / редкол. : Bartosiewicz Sławomir, Henning Dräger, Korzeb Zbigniew [та ін.]. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. - С. 77-79.
21. Бурцев В.В. Управленческий аудит системы бюджетирования. Аудиторские ведомости. –2013. – № 12. – С. 3-9.
22. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський облік: роздуми вченого. – Житомир: ПП “Рута”, 2001. – 100 с.

23. Бутинець Ф.Ф. Історія розвитку бухгалтерського обліку. Ч. 1. Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050106 “Облік і аудит”. – Житомир: ЖІТІ, 1999. – 928 с.
24. Бухгалтерський словник. За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир: ПП “Рута”, 2001. – 224 с.
25. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов. – М.: ЗАО “Финстатинформ”, 2000. – 533 с.
26. Власюк В. Вашу рентабельность давит жаба? Вводите внутрифирменное бюджетирование. Бизнес. – 2002. – № 21 (488). – С. 44-45.
27. Волкова, І. А. Фінансовий облік - 2 : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2016. – 223 с.
28. Герасимчук В.Г. Діагностика системи управління підприємством: Навч. посібник. – К.: ІСДО, 1995. С. 113.
29. Голов С.Ф. Управленческий учет. – К.: “СКАРБИ”, 1998. – 384 с.
30. Гончаров В.Н., Чиж В.И., Корниенко Ю.Ю. и другие Управление затратами комплексных производств. Монография. – Донецк, 2003. – 180 с.
31. Горилей О. Бюджетная “просчетность”. Комп&йон. – 2002. – № 42 (298) – С. 27-30.
32. Горлач М.І.,Соколов М.О.,Кримов М.І.,Лисенко С.Ф. Економічна теорія : підручник. – К. : ЦУЛ, 2017. – 531 с.
33. Гуцайлюк З.В. Деякі питання реформування системи бухгалтерського обліку: концепція та реалізація. Бухгалтерський облік і аудит – 2007. – №10. – С. 11-17.
34. Донченко О.Б. Принципы эффективного бюджетирования. Электронный ресурс. URL: www.pelprice.ua
35. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебн. пособие для вузов. Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эрнашвили; Предисловие проф. П.С. Безруких. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 783 с.
36. Дюренко В. Прийняття рішень при плануванні діяльності підприємства. Бюджети та їх місце в системі фінансово-економічного планування та управління. Економіка, фінанси, право. – 1998. – № 9. – С. 3-7.

37. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1. К.: Видавничий центр “Академія”, 2001. – 848 с.
38. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2. К.: Видавничий центр “Академія”, 2001. – 578 с.
39. Ермакова Н.А. Бюджетирование в системе управленческого учета. – М.: Экономистъ, 2004. – 187 с.
40. Жамойда А.А. Актуальность бюджетирования – от общегосударственного до бюджетирования предприятий. Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 127. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – С. 197-204.
41. Жолнер, І. В. Фінансовий облік за міжнародними та національними стандартами : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2016. – 365 с.
42. Завадський Й.С., Осовська О.Г., Юркевич О.О. Словник економічних термінів: менеджмент, маркетинг, підприємництво. Навч.-метод. посібник. – Житомир: ЖІТІ, 1999. – 444 с.
43. Загородна О.М., Панасюк В.М., Серединська В.М. Аналітичне забезпечення маркетингової програми фінансової установи. Інфраструктура ринку. Електронний науково – практичний журнал. № 30, 2019. – С.154-161. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/30-2019>
44. Загородній А., Партин Г. Суть бюджетування та види бюджетів. Податкове планування. – 2011. – 10. – С. 73-79.
45. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженок Т.С. Фінансовий словник. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Львів: Видавництво “Центр Європи”, 1997. – 576 с.
46. Зятковський І.В. Бюджетування як основа впровадження контролінгу на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 48-52.
47. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебн. для вузов. М.: Экономистъ, 2003. – 618 с.
48. Іванова, Н. Ю. Економічна теорія управління фірмою : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2016. – 264 с.

49. Каверина О.Д. Организация бюджетирования на предприятии. Бухгалтерский учет. – 2013. – № 11. – С. 57-60.
50. Карпенко, О. В. Управлінський облік : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2016. – 296 с.
51. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 350 с.
52. Карпова Т.П.. Учёт производства как начальный этап управленческого учёта. Бухгалтерский учёт. – 2010. – №20. – С. 56-57.
53. Керимов В.Э., Епифанов А.А., Селиванов П.З., Крятов М.С. Управленческий учет снабженческо-заготовительной деятельности: Учебное пособие. – М.: Изд. дом “Экзамен”, 2002. – 128 с.
54. Кинг Д.Р. Продолжая начинания ERP. Электронный ресурс. URL: http://www.cfin.ru/itm/kis/erp_mpc.shtml.
55. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 768 с.
56. Козюк, В. В. Економічна теорія : навч.-метод. посіб. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 135 с.
57. Королькевич В.А., Королькевич В.Ф. Англо-русский бизнес-словарь. – М.: Юристъ, 2000. – 894 с.
58. Косарев О.Й., Пліс У.М. Бюджетний метод управління як інструмент забезпечення стійкого розвитку авіакомпаній. Фінанси України. – 2000. – № 6. – С. 75-78.
59. Косова Т.Д. Фінансовий аналіз : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2013. – 439 с.
60. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб: Издательство “Питер”, 1999. – 496 с.
61. Кочнев А. Что такое бюджетирование? Электронный ресурс. URL: www.palt-invest.ua.
62. Кравцова В. Эликсир неудачи. Электронный ресурс. URL: 5ka.ua.

63. Крупка Я.Д., Задорожний З.В., Гудзь Н.В., Денчук П.Н., Починок Н.В., Микитюк Н.Я., Романів Р.В. Фінансовий облік : підручник. – 4-те вид., доповн. та переробл. – Тернопіль : ТНЕУ, 2017. – 451 с.
64. Кукунина И.Г. Управленческий учет: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 400 с.
65. Лагода Т., Дерев'янку Е. Бюджет наш, хотя расходы не наши. Електронний ресурс. URL: www.business.kiev.ua.
66. Лучко, М. Р. Фінансовий аналіз : навч. посіб. – Тернопіль : ТНЕУ, 2016. – 302 с.
67. Мамрак О.Н. Бюджетирование как прогрессивный способ повышения эффективности работы предприятия. Экономика, финансы, право. – 2013. – № 8.– С. 17-19.
68. Мезенцева Т.М., Саенко К.С., Поляков А.В. Финансовая стратегия развития предприятия. Аудиторские ведомости. – 2011. – № 1. – С. 62-71.
69. Мельник О.Г. Методи бюджетного планування. Фінанси України. – 2013. – № 12. – С. 37-46.
70. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.
71. Михайлов М.Г., Телегунь М.І., Кадацька А.М., Баранік О.О. Бухгалтерський фінансовий облік в сільськогосподарських підприємствах : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2018. – 469 с.
72. Михальська, О. Л. Управлінський облік та аналіз виробничих витрат : монографія. – К. : Кондор, 2019. – 223 с.
73. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2004.– 336 с.
74. Мних, Є. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. – К. : КНТЕУ, 2010. – 412 с.
75. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050106 “Облік і аудит” / За ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинець, к.е.н., доц. М.М. Шигун. – Житомир: ЖДТУ, 2004. – 352 с.

76. Нападовська Л. Управлінський облік: суть, значення та рекомендації щодо його використання в практичній діяльності вітчизняних підприємств. Бухгалтерський облік і аудит – 2015. – №8-9. – С. 50-62.
77. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Управленческий аспект. – М.: УРСС, 2000. – 363 с.
78. Орлова В.К., Орлів М.С., Хома С.В., Негрич І.М., Коцкулич Т.Я. Фінансовий облік : навч. посіб. – 2-ге вид., доповн. і переробл. – К. : ЦУЛ, 2018. – 509 с.
79. Панасюк В.М. Концепція аналізу регіональної економіки. The 12th International youth conference “Perspectives of science and education” (September 27, 2019) SLOVO\WORD, New York, USA. 2019. 650 p.- P.615-621
80. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства. Фінанси України. – 2003. –№ 5. – С. 50-53.
81. Печатнова Е.Д. Бюджетирование: актуальность и обеспечение эффективности внедрения. Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. – 2002. – № 12 (48). – С. 16-20.
82. Піхоцький, Ю. В. Державний аудит в Україні : монографія. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. – 280 с.
83. Пуцентейло, П. Р. Стратегічний аналіз в управлінні підприємством. Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності підприємств в умовах інституційних трансформацій : колект. монографія. – Тернопіль. – 2017. – С. 260-273.
84. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / пер. с англ. Под ред. В.А. Микрюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 616 с.
85. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М: ИНФРА-М, 1996. – 496 с.
86. Розенберг Д.М. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 464 с.
87. Ру Д., Сул’є Д. Управління. Пер. з фр. – К.: Основи, 1995. – 442 с.

88. Рудановский А.П. Принципы общественного счетоведения. – 2-е изд., перераб. – М.: Московское академическое издательство “МАКИЗ”, 1925. – 266 с.
89. Савчук В.П. Стратегия и тактика финансового управления предприятием. Методические материалы для руководителей предприятий. – К.: Финансовый клуб Украины, 2003. – 50 с.
90. Семанюк, В. З. Внутрішній аудит діяльності підприємства. Аудит : навч. посіб. / за заг. ред. М. С. Пушкаря. – Тернопіль. – 2014. – С. 195-244.
91. Сигел Дж., Шим Дж. Словарь бухгалтерских терминов: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2001. – VII. – 408 с.
92. Сірко, А. В. Економічна теорія. Політекономія : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2014. – 416 с.
93. Славников Д. Управление отклонениями или на чем строится контроллинг. Справочник экономиста. – 2004. – № 9. – С. 26-31.
94. Соколов Я.В., Соколов В.Я. История бухгалтерского учета. Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 272 с.
95. Социалистический контроль: методы и проблемы / Под ред. Н.Г. Чумаченко, 1985. – 286 с.
96. Суйц В.П. Внутрипроизводственный контроль. – М.: Финансы и статистика, 1987. – 127 с.
97. Сук, Л. К. Фінансовий облік : навч. посіб. – 3-тє, переробл. і доповн. – К. : Знання, 2016. – 664 с.
98. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
99. Ткач В.И., Ткач М.В. Международная система учета и отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 160 с.
100. Ткаченко, Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність : підручник. – 5-те вид., доповн. і переробл. – К. : Алтера, 2011. – 976 с.
101. Три кита. Электронный ресурс. URL: <http://www.intalev.ua/download>
102. Толковый словарь русского языка С.И Ожегова и Н.Ю. Шведовой
www.KM.ua

103. Федосова Г. Бюджетирование как процесс планирования движения ресурсов. Финансовая консультация. – 2014. – № 5. – С. 20-31.
104. Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова – 5-е изд. – М.: Политиздат, 1986. – 590 с.
105. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во “Перспектива”, 1999. – 656 с.
106. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. Курс лекцій. / За ред. д.е.н., проф. Г.Г. Кірейцева. – К.: ЦУЛ, 2002. – 268 с.
107. Харко А.Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства. Фінанси України. – 2011. – № 9. – С. 87-91.
108. Хорнби А., Гейтенби Э., Уэкфилд Х. Толковый словарь английского языка. Изд-во “Сигма-пресс”. Москва, 1996. – 1200 с.
109. Хорнгрен Ч.Т, Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: Пер. с англ. Под ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 416 с.
110. Хруцкий В. Е., Сизова Т. В., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
111. Шара Є. Ю. Фінансовий облік I : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2016. – 335 с.
112. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
113. Шейкин Г. Назначение и цели бюджетирования. Справочник экономиста. – 2004. – № 7. – С. 8-14.
114. Школьник І.О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2016. – 368 с.
115. Шубіна, С. В. Фінансовий аналіз. Практикум : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2017. – 296 с.
116. Щиборщ К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия // Аудитор. – 2003. – № 1. – С. 29-32.
117. Юнг К.Г. Об архетипах коллективного бессознательного. Электронный ресурс. URL: <http://www.biblion.ua>.
118. Якобчук, В. П. Економічна теорія : навч. посіб. – К. : Ліра-К, 2015. – 408 с.

119. Яцишин С. Р., Шобська Д.І. Кошторисне фінансування, як основний метод бюджетного забезпечення суб'єктів державного сектору економіки. Облік, оподаткування і контроль : теорія та методологія : зб. матеріалів V міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. [м. Тернопіль, 28 черв. 2019 р.] / редкол. : В. М. Рожелюк, Н. М. Хорунжак, І. Д. Бенько [та ін.]. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 50-52. URL.: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/35661>
120. Яцишин С.Р. Суб'єкти державного сектору в структурі економіки держави. Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. [Тернопіль, 10-11 жовтня 2014 р.] Тернопіль: ТНЕУ, 2014. С. 181-182. URL.: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/17261>
121. Accounting and Finance for Business Students / 3-rd Edition / Jill Hussey. – London, 1994. – 512 p.
122. Atkinson Antony A., Banker Rajiv D., Kaplan Robert S., Young Mark S. Management Accounting. Second Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 07458, 1997. – 472 p.
123. Hansen, Don R. Management accounting / Don R. Hansen, Maryanne M. Mowen. – 2nd ed. – 1992.