

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету
Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Гайдук С.

Удосконалення системи бюджетування на підприємстві /
Improvement of the budgeting system at the enterprise

Спеціальність 051 - Економіка
Освітньо-професійна програма – Економіка

Кваліфікаційна робота

Виконала : студент групи

ЕЕПзвнм-21

Науковий керівник

Кваліфікаційна робота допущено
до захисту

_____ 20 __ р.

Завідувач кафедри

_____ **В.М. Пилявець**

ВІННИЦЯ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСІВ БЮДЖЕТУВАННЯ	5
1.1. Історичні аспекти становлення бюджетування: закордонна та вітчизняна практика	5 12
1.2. Місце бюджетування в системі управління підприємством	
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ БЮДЖЕТУВАННЯ ТОВ «СВІТ КОМПАНІ УКРАЇНА»	18
2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Проектування системи бюджетування в діяльності підприємства	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ, ОПТИМІЗАЦІЇ, УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СВІТ КОМПАНІ УКРАЇНА».	32
3.1. Перспективи розвитку бюджетування на підприємстві	32
3.2. Автоматизація процесів бюджетування	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	46
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Актуальність В сучасних умовах для ефективної роботи підприємства необхідним є швидко реагувати на ринкові зміни, що є можливим за наявності якісної системи управління. Оперативне реагування полягає в забезпеченні керівників своєчасною інформацією, що є можливим при застосуванні технології бюджетування в основу концепції якої покладено забезпечення успішного функціонування підприємства шляхом погодження стратегічних планів з поточними та оперативними, створення системи якісного інформаційного забезпечення менеджерів різних рівнів управління в оптимальні терміни та системи контролю за виконанням фінансових планів.

Теоретичні й методологічні проблеми організації процесу бюджетування достатньо широко розглянуті в працях західних спеціалістів, таких як К. Друрі, Д. Хан, Б. Райан, Р. Манн, В. Майєр, М. Мескан, Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер, М. Шим та інших, що пояснюється зростанням ролі бюджетування в діяльності іноземних компаній. Проблематиці бюджетування присвячені праці українських вчених М. Д. Білих, В. Л. Бікадорова, Н. Г. Данилочкіної, С. Б. Довбня, В. Б. Івашкевича, С. Н. Зайцева, П. Д. Алексєєвої, А. М. Поддєрьогіна, Д. В. Полозенко, В. П. Савчука, О. С. Стоянової, О. Е. Ніколаєвої, В. М. Федосова, Т. В. Шишкової, В. С. Руцького, А. Д. Шеремета, К. В. Щіборщ, В. Е. Хруцького й інших.

Теоретична і практична значимість питань бюджетування в системі о фінансового планування підприємства та недостатній рівень їх дослідження обумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, її логіко-структурну побудову, мету, завдання та основні напрями дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення бюджетування. Відповідно до мети в роботі поставлені такі завдання:

- уточнити економічну сутність понять, «бюджетування» та обґрунтувати принципи їх організації і класифікації;

- виявити організаційні та технологічні особливості бюджетування на підприємствах України;

- розробити рекомендації щодо удосконалення калькулювання системи бюджетування в досліджуваній галузі.

Предметом дослідження є сукупність фінансових відносин, які виникають при формуванні і використанні ресурсів підприємств і знаходять своє відображення в процесі бюджетування.

Об'єктом дослідження є процес впровадження бюджетування в діяльності ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» м. Вінниця.

Методи дослідження. Дослідження проводилось із застосуванням наукових методів, що базуються на діалектичному методі пізнання та об'єктивних законах розвитку економіки.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників і практиків, періодичні видання, матеріали міжнародних конференцій, інформація мережі Інтернет, результати власних досліджень.

Наукова новизна результатів полягає у визначенні та обґрунтуванні організаційних, методичних основ бюджетування на підприємствах

Практичне значення одержаних результатів. полягає в тому, що результати дослідження можуть бути застосовані в ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна», а також в діяльності інших вітчизняних підприємствах.

Апробація результатів Результати дослідження впроваджено в господарську практику ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» та апробовано на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих науковців «Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів» (м. Рівне 18 листопада 2024 р).

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Основний зміст викладено на 45 сторінках друкованого тексту, в тому числі 3 таблиці, 7 рисунків та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСІВ БЮДЖЕТУВАННЯ

1.1. Історичні аспекти становлення бюджетування: закордонна та вітчизняна практика .

В умовах розвитку ринкових відносин, інтеграції України у систему світових господарських зв'язків та посилення конкуренції особливе значення для господарюючих суб'єктів набуває налагодженості механізмів стратегічного управління та постійного вдосконалення бізнес-процесів. Зростання як продуктивності праці та якості менеджменту зумовлює необхідність застосування нових підходів, інструментів та технологій, особливо у процесах планування діяльності, управління матеріальними та фінансовими ресурсами до якого відносять бюджетування, основним завданням якого є підвищення ефективності роботи підприємства на підставі цільової орієнтації та координації всіх господарських процесів

Багато фахівців вважають, що цей термін походить від застарілого значення англійського слова *budget* – «шкіряний мішок, гаманець». Мається на увазі сумка, в якій «збирається» розпис державних доходів та витрат на певний термін, затверджена у законодавчому порядку [17,с.198]. Це пояснюється тим, що в роки норманського правління нормативні акти державних розписів Англії подавали до парламенту у шкіряних мішках.

Подібність англійських державних розписів існувало й у Російській імперії, частиною якої була Україна. Письмове підтвердження нормативного закріплення державної розпису доходів та витрат відноситься до XVI століття. Необхідність затвердження кошторису доходів та витрат вперше була згадана в одній із грамот 1623 і визнана в 1654 зі створенням Рахункового наказу, до функцій якого входило ведення рахунків доходів, витрат і залишків «за книгами за багато роки». Таким чином, Рахунковий наказ ставав вищою контрольною установою.

Взагалі дефініція «бюджетування» в історичному аспекті розглядалась як елемент бухгалтерського обліку

На думку істориків - економістів, витoki бюджетування слід шукати у камеральній бухгалтерії, що виникла у Західній Європі.[88] Камеральна бухгалтерія розвивалася у державному господарстві та у своєму розвитку пройшла три етапи:

- Стара камеральна бухгалтерія (XII - середина XVIII ст.) Її сутність полягала в тому, що у центрі уваги бухгалтерів перебував облік доходів та витрат коштів у касі. Ця форма і зараз використовується в сім'ях для обліку свого бюджету, тому її ще називають бюджетною;

- Нова камеральна бухгалтерія (середина XVIII - середина XIX ст). У 1770 р. у Відні австрійський вчений М. Пуєхберг читав публічні лекції з бухгалтерії, де викладав основи нового напрямку в обліку, зміст якого полягає у формуванні кошторису (бюджету) доходів та витрат. Кожен вид доходів та витрат представляв чітко сформовану певну статтю, де бухгалтер контролював, як працівник дотримується наявного у нього фінансового плану бюджету. В основі побудови бюджету у його виконання лежали чотири принципи:

- 1) аналітичність - реєстрація тільки твердо встановлених прав та зобов'язань, оформлених договорами;

- 2) спеціалізація - роздільне планування та облік кожного виду доходів та витрат;

- 3) повнота - відображення в бюджеті та в обліку як доходів, так і витрат у повних сумах, допускаючи їх взаємне сальдування;

- 4) єдність - необхідність об'єднання всіх доходів та витрат кожного розпорядника кредитів у єдиному бюджеті [46].

Камеральній системі обліку були присвячені праці Ф. Вілли (1840) та А. Тонцига (1857), які розвинули камерально-матеріалістичне спрямування, відоме в історії рахункознавства під назвою «Ломбардська школа» Згодом їх ідеї були розвинені І. Шроттом, який бачив у бюджеті не лише засіб контролю

над діями керівників, а й засіб попередження можливих помилок та збитків;

- Константна бухгалтерія (середина XIX - початок XX ст). Швейцарський вчений Ф. Гюглі виділяв контрольну функцію бухгалтерії, мета якої перевіряти звіти адміністрації і матеріально відповідальних осіб, наголошуючи не на збереження цінностей, що розглядалося як окремий випадок, а на виявлення ступеня відповідності господарської діяльності поставленим перед нею задачам. У своїх роботах він намагався вирішити проблему обліку під час використання бюджету та здійснити синтез подвійний та камеральної бухгалтерії, називаючи її константною бухгалтерією. Сутність її полягала у тому, що наперед визначені нормативні результати діяльності підприємства запроваджуються у рахунки бухгалтерського обліку. Записи наступних операцій коригують нормативи, та рахунки Головної книги у цьому випадку показують не тільки операції, що відбулися, а й ступінь виконання встановлених нормативів.

Серед видатних вчених цього періоду слід відзначити Л.І. Гомберга, творця науки «економології», предметом якої є господарська діяльність підприємства. Одним з основних розділів економології є кошторис (бюджет) У кошторисі Л. Гомберг бачив інструмент планування, пов'язуючи її з господарським розрахунком, на основі діяльності бухгалтерії виділяв причинно-наслідкові зв'язки, а контроль трактував як процес встановлення відповідності господарської діяльності інтересам підприємства, виділяючи при цьому попередній та заключний контроль.

З ідеями камеральної бухгалтерії пов'язані спроби організації систем загальнодержавного рахівництва У 1739 р. був виданий королівський указ про введення камеральної системи у П'ємонті (Сардинське королівство). З 1772 р. камеральна форму ведення бухгалтерського обліку було прийнято у державному господарстві Австрії [26, с. 38].

У 1875 р. Еге. Пізані висунув на обговорення Першого конгресу рахівників у Римі свою систему рахівництва, яка отримала назву «*Стамографія*». У ній усі бухгалтерські рахунки розглядалися у двох

аспектах: власне економічному – за економічними критеріями та адміністративному – за бюджетними критеріями, що передбачало облік очікуваних надходжень та виплат [27, с. 104].

У 1883 р. Дж. Чербоні представив Міжнародному статистичному інституту доповідь про необхідність наскільки можна уніфікувати методи державного рахівництва у всіх країнах.

Запропонована облікова система отримала назву *«логісмографія»*. Вона 15 червня 1877 р. була визнано системою державного рахівництва Італії. У логісмографії передбачалось паралельне ведення двох видів обліку: у господарському обліку визначався результат діяльності – прибуток чи збиток, у фінансовому – виконання кошторису доходів та витрат.

Основна ідея камерального обліку полягає у зіставленні плану та фактичного виконання. Сутність константної бухгалтерії полягала у тому, що наперед визначені нормативні результати діяльності підприємства (бюджет) вводилися в рахунки бухгалтерського обліку (рахунки адміністрації) та зв'язувалися через розрахункові ліквідаційні рахунки (рахунки активних та пасивних) зобов'язань із рахунками виконання, тобто касою або рахунками взаєморозрахунків.

Теорія константної бухгалтерії так і залишилася теорією через складність і об'ємність записів, і не набули широкого поширення. Але наприкінці ХХ століття виникла можливість реалізувати ідею об'єднання кошторисного обліку та подвійного запису завдяки появі електронних технологій обробки інформації. До цього ж до періоду відносяться сучасні теоретичні розробки, згідно з якими бюджетування є невід'ємною частиною управлінського обліку.

На початку ХХ ст. ідеї бюджетування отримали новий поштовх, що було обумовлено двома факторами: з однієї сторони, нові теоретичні дослідження, що збагатили теорію та практику обліку для цілей управління, а з іншого – сформовані економічні умови, що загострили зовнішню та внутрішню конкуренцію та пов'язані з нею зростання витрат та зусиль на реалізацію товарів.

Основоположником радянської системи бюджетування вважається Н.Д. Кондратьєв (1892-1938) в працях якого фактично містяться всі ключові правила організації бюджетного процесу, які мають місце в сучасній дійсності, зокрема правила формування подання, погодження та затвердження бюджету.

У 1920-х - на початку 1930-хрр. функції бухгалтерських служб були значно ширші, ніж у наступні роки Радянської влади. Бухгалтер на той час займався як обліковою, і планово-аналітичною роботою. У міру розвитку в країні соціалістичної системи господарювання та зміцнення централізованого планування відбулося поступове відділення від бухгалтерської служби планових та фінансових відділів з передачею їм частини бухгалтерських повноважень. В результаті діяльність бухгалтера фактично звелася до облікової реєстрації фактів фінансового життя підприємства, що є неприйнятним у сучасних ринкових умовах. [31, с. 58].

Після Другої світової війни змінилися функції та зміст обліку: поняття «облік виробництва» все частіше стали замінювати поняттям «управлінський облік», оскільки наголос робився на складання попередніх кошторисів витрат, оперативному виявленні відхилень від них, систематичному аналізу витрат виробництва та варіантах управлінських рішень на базі оцінки їхньої собівартості. Сучасне поняття «управлінський облік» пов'язане з поняттям «управлінський контроль». Вперше сутність цього поняття було визначено американськими вченими як процес, за допомогою якого керівники забезпечують ефективне та результативне використання ресурсів задля досягнення цілей організації. У вітчизняній теорії та літературі став більше використовуватись німецький варіант цього поняття – контролінг.

В сучасні закордонній практиці теорія бюджетування пройшла наступні етапи:

- 1970 р. - 1980 р. Розробка теорії управління й планування в організаціях. Серед вчених, варто виділити Р. Акоффа [9, с.11]. Його наукові твори формують певний погляд на проблеми управління, основні етапи, методологію планування та принципи

- 1980 р. - 1988 р. Формування концепції фінансового планування для потреб фінансового менеджменту. Такий науковий напрям як фінансовий менеджмент дозволив здійснити формування напрямку розвитку теорії бюджетування. З'являється розділ, що одержав назву фінансове планування. Науковцями, що розглянули основи фінансового планування, варто віднести представників англо-американської школи Дж. Ван Хорна, Р. Брейлі, С. Майерса [3; 4], які описали основні фінансові плани й технологію їх складання. В працях увага приділяється плануванню грошових потоків у короткостроковій перспективі.

- 1988 р. - 1998 р. Розробка та становлення теорії бюджетування як невід'ємного елементу внутрішнього контролінгу. Серед основоположників даної концепції в першу чергу варто виділити Р. Манна й Э. Майера [6, с.58]. Бюджетування в їх роботах було показано як складова «оперативного контролінгу». Також суди варто віднести засновника концепції контролінгу Д. Хана, який сконцентрувався на практичних проблемах планування як на одній з фаз процесу управління у організаціях. Д. Хан виокремлює 4 основних види планування: генеральне, стратегічне, оперативне й фінансове

- 1998 р. – по теперішній час. Теорії бюджетування є невід'ємною складовою системи управління підприємством. Формується предмет, об'єкт і методи дослідження, формуються основні напрямки досліджень, література. Основними розробниками теорії бюджетування в ці роки є Д. Шим та Д. Сигел [10, с. 210], якими представлена цілісна концепція бюджетування у системі управління підприємством.

Сучасна історія становлення бюджетування як технології менеджменту у українських компаніях пройшла кілька етапів.

Перший етап (1991 - 2000 р.) характеризувався інтенсивним використанням модного слова «бюджетування» та підготовкою документів під назвою «бюджет», які нічого спільного з дійсними завданнями бюджетування не мають. Основний метою цього етапу були спроби підприємств залучити фінансові ресурси західних кредиторів та інвесторів. У

переважній більшості з цього нічого не вийшло, кредитори та інвестори швидко розібралися, що розрахунки ніякого змістового навантаження не несуть і покладатися на внутрішню звітність не можна.. Головна проблема на той час полягає у відсутності у менеджерів чіткого розуміння, для чого дійсно потрібне бюджетування і яких цілей вони хочуть досягти.

Другий етап (2000-2010 р) відзначається широким виходом на ринок послуг консалтингових фірм які надавали послуги із бюджетування.. Послуги з бюджетування характеризувалися різною якістю та часом підготовки.

Третій етап (2010 р – наш час) характеризується усвідомленням користі бюджетування як інструменту стратегічного та поточного управління бізнесом, без якого досягнення конкурентних переваг на ринку неможливе.

Наразі серед факторів, що обмежують застосування бюджетування на вітчизняних підприємствах, можна виділити суб'єктивні та об'єктивні. До першої групи можна віднести:

- Ідея про відсутність впливу планування на результати діяльності, та переконаність у тому, що головний фактор успіху фірми - підприємницький талант керівника, інтуїція, а також зв'язки;
- Недостатня кваліфікація керівників і службовців;
- Відсутність методичної бази;
- Негативне ставлення до планування, яке асоціюється з радянською плановою економікою;

До групи об'єктивних факторів належать:

- Нестабільність зовнішнього середовища;
- Низький рівень фінансової культури;
- Висока залежність від державного бюджету.

У сучасних економічних умовах бюджетування все більше розглядається як управлінська технологія та невід'ємний елемент контролю, що дозволяє керівнику заздалегідь оцінити ефективність управлінських рішень, оптимальним чином розподілити ресурси між підрозділами, намітити шляхи розвитку підприємства та уникати кризових ситуацій.

1.2. Місце бюджетування в системі управління підприємством.

В умовах подальшого переходу від адміністративної до ринкової економіки процес планування діяльності підприємства зазнав докорінних змін. Методи планування, прийняті за умов централізованої економіки, не виправдали себе, і це було визнано однією з головних причин, що призвели до складної економічної ситуації.

Стара система планування також не відповідала новим післяприватизаційним умов. Працювати ж без планування, як виявилось, не в змозі жодне підприємство. Таким чином, виникла потреба розробки нової системи, що відповідає цілям та завданням підприємства в умовах ринкової економіки, що допомагає здійснювати ефективну управлінську діяльність. Зрозуміло, ця система повинна базуватися на підходах та технологіях, що використовуються на західних підприємствах, які мають багаторічний досвід планування.

На даний час планування є життєво важливим для суб'єкта господарювання оскільки дає відповідь на питання:

- щоб розуміти, де, коли і для кого підприємство збирається виробляти та продавати продукцію;
- щоб знати, які ресурси та коли необхідні підприємству для досягнення поставленої мети;
- щоб досягти ефективного використання залучених ресурсів;
- для передбачення несприятливих ситуацій, можливі ризики та заходи щодо їх нейтралізації.

Виходом із даної ситуації є формування системи бюджетування під яким розуміють процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

Взагалі популярний інтернет сайт Wikipedia бюджетування трактує як інструмент фінансового менеджменту, найважливіший елемент системи управління підприємством. За змістом бюджетування являє собою

технологію планування, обліку, контролю й аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, а також отриманих результатів. Ця технологія охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства: маркетинг, адміністрування, управління персоналом, виробництво, закупівлі, контроль якості, дослідження, продаж[4].

Згідно з термінологією інституту управління та обліку в Оксфорді (Chartered Institute of Management Accountants), бюджетування – це процес вираження прогнозованих витрат і ресурсів для запланованого напрямку дій протягом певного періоду часу. Бюджетування допомагає планувати і контролювати діяльність підприємств та дотримуватися управлінської стратегії» [41].

У бухгалтерському словнику за редакцією Ф. Бутинця термін «бюджетування» показує зв'язок кожної господарської операції з бюджетом, тобто не метод обчислення або обліку нових оцінок, які утворилися в новому процесі обороту. Бюджет - грошове вираження збалансованого розпису доходів (надходжень) і витрат (використання), що складається для підприємства на певний строк [10, с.26].

У визначенні бюджетування як економічної категорії виражається його економічна сутність. Проте до визначення дефініції «бюджетування» існують різні підходи:

Економіст М. Вініченко зазначає, що бюджетування - достатньо гнучка та адекватна сучасним умовам господарювання технологія, яка може бути настроєна під умови конкретної галузі народного господарства, під умови роботи конкретного підприємства [13, с.120].

Науковець О. Калінін надає таке визначення терміну «бюджетування»: є процесом розробки, виконання контролю, аналізу та коригування окремих бюджетів за структурними підрозділами або функціональними сферами діяльності підприємства. їх узгодженість та узагальнення по підприємству в цілому [3. с.12].

Провідний український вчений С. Голов під бюджетуванням розуміє

процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів. Бюджет - це план майбутніх операцій, виражених у кількісних (здебільшого грошовому) вимірниках [21].

Вчений – економіст Р.М. Мамчур визначає, що у широкому розумінні бюджетування постає як система регулярного економічного управління, спрямована на оптимізацію фінансових потоків, як інструмент організації обліку та контролю фінансових ресурсів, як загальна концепція методології фінансового планування, універсальний інструмент управління ресурсами та організацією [29, с.85].

Карпов Т.П. розглядає бюджетування як метод управління діяльністю підприємства та його підрозділами [22, с. 68], тобто зосереджує увагу тільки на методах управління, не розглядаючи інші напрями даного процесу, які стосуються формування та управління 9 ресурсами та підприємством в цілому, а також здійснення контролю за всією його фінансово-господарською діяльністю.

Колектив авторів на чолі з Панковим В.А. трактують бюджетування як інструмент реалізації оперативного і тактичного планування шляхом розробки комплексів цільових показників в кількісному вираженні [33 с. 83]. Це визначення терміну «бюджетування» дуже звужує його зміст, оскільки не торкається вартісного вираження бюджетів як фінансових планів діяльності підприємства. Крім того, в даному контексті бюджетування розглядається як процес короткотермінового планування, який ніяким чином не пов'язаний із стратегічними цілями підприємства.

Іншої думки дотримується Харко А.Ю., який вважає, що під бюджетуванням в сучасних умовах господарювання слід розуміти планування діяльності підприємства шляхом розроблення системи взаємопов'язаних бюджетів, комплексно орієнтованих на ринкові потреби і покликаних забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток підприємства відповідно до його головної місії та статутних завдань [38, с. 90]

В даний час в економічній літературі виділяють п'ять підходів у ролі та

місці бюджетування у системі управління :

- бюджетування як елемент управлінського обліку;
- бюджетування як головна складова планування;
- бюджетування як інструмент контролінгу;
- бюджетування як метод фінансового управління;
- бюджетування як універсальний інструмент управління загалом.

Бюджет підприємства є набором показників або критеріїв, які повинні використовуватись для контролю його діяльності. Шляхом безперервного зіставлення фактичних даних із плановими показниками можна оцінювати ефективність діяльності на будь-якому етапі та будь якої ланки.

Бюджетне планування дозволяє виявити відхилення діяльності від того, що передбачалося бюджетом, та скоригувати подальші дії. У цьому полягає контрольна функція бюджету.

Ключова мета бюджетування - забезпечення виробничо-комерційного процесу необхідними як за обсягом, так і за структурою необхідними ресурсами.

Для досягнення головної мети мають бути вирішені основні завдання бюджетування:

- забезпечення поточного планування;
- забезпечення координації, кооперації та комунікації підрозділів підприємства;
- обґрунтування витрат підприємства;
- створення бази для оцінки та контролю планів підприємства;
- виконання вимог законодавства та укладених контрактів.

Основу побудови та інтеграції бюджетування в загальну систему управління підприємством повинні складати науково обґрунтовані і практично орієнтовані елементи: об'єкт, суб'єкт, предмет, мета та завдання.

Одже, бюджетування діяльності підприємства за своєю сутністю являє собою стандартизований процес визначення витрат підприємства та пов'язаних із ними ресурсів, що у сукупності формують основу виробничо-

господарської діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Основні складові системи бюджетування на підприємстві

Об'єкт	підприємство; окремі види діяльності чи операції; структурні підрозділи; бізнес-процеси; інвестиційні проекти; центри відповідальності; види витрат; центри фінансового обліку
Суб'єкт	власники; фінансовий директор; члени бюджетного комітету (іншого координуючого органу); функціональні менеджери; керівники структурних підрозділів і центрів відповідальності; посадові особи, відповідальні за бюджетування
Предмет	ключові показники фінансово-господарської діяльності підприємства (доходи, витрати, фінансові результати, активи, пасиви, грошові потоки) – прогнозні та фактичні, величина їх відхилень
Мета	ухвалення ефективних управлінських рішень щодо оптимізації джерел та структури надходження залучених коштів, їх розподілу та використання для забезпечення повноцінного фінансування підприємства і зростання його ринкової вартості
Завдання	вибір об'єктів бюджетування; розробка бюджетів; розрахунок бюджетних показників; визначення джерел і обсягів фінансування; виявлення резервів залучення коштів; прогнозування фінансового стану на майбутній період (квартал, рік)

Впровадження системи бюджетування на підприємстві має як позитивні наслідки до яких відносять: спрощення системи контролю за коштами; прозорість і передбачуваність потоку грошових коштів; посилення контролю з боку керівництва за їх рухом; планування бюджетів окремих підрозділів дає можливість передбачити обсяги та структуру витрат; затвердження бюджетів надає підрозділам підприємства самостійність у витрачанні коштів з фонду оплати праці, що підвищує матеріальну зацікавленість працівників в успішному виконання планових завдань; зниження ризиків використання вільних коштів; оптимізація документообігу; посилення комунікаційних зв'язків та сприяння консолідації діяльності усіх структурних підрозділів.

Разом з тим впровадження системи бюджетування має негативні наслідки: різне сприйняття бюджетів у різних виконавців; бюджети практично не впливають на мотивацію і результати роботи; бюджетування можливе тільки за умови продуктивної праці, однак персонал протидіє цьому, намагаючись мінімізувати навантаження, що викликає погіршення психологічного клімату в колективі; завищення потреб в ресурсах,

фальшивою інформацією про бюджети в неформальних колах та підрозділах

Бюджетування виступає потужним інструментом планування, аналізу та контролю діяльності підприємства, водночас, відповідає вимогам гнучкості та системності, що надає переваги менеджменту суб'єкта господарювання у процесі прийняття та реалізації рішень. Бюджетування як складова економічного управління підприємством надає можливість забезпечити взаємозв'язок завдань з конкретними цілями підприємства, чітко встановити відповідальних осіб, їх права, обов'язки та повноваження, ефективно управляти фінансовими ресурсами підприємства, забезпечити стимулювання персоналу за рахунок підвищення рівня самостійності окремих господарських одиниць.

Формування системи бюджетування допомагає визначити орієнтири розвитку суб'єкта господарювання, забезпечити загальне цільове спрямування його діяльності, створити гнучку та релевантну систему управління витратами, що буде спрямована на розв'язання завдань кредитної, інвестиційної, фінансової та грошово-кредитної політики підприємства. Таким чином, бюджетування включає не лише кількісне обґрунтування стратегічних та тактичних планів підприємства, але й є потужним інструментом координації усіх структурних підрозділів підприємства

Підсумовуючи всі трактування цього поняття ми сформуваємо своє бачення поняття бюджетування. На наш погляд, «бюджетування» – це особливий інструмент управління, сутність якого можна визначити як інтегровану систему складання бюджетів, поточного контролю за їх виконанням, облік відхилень фактичних показників від бюджетних та аналізу причин суттєвих відхилень на основі чого приймаються своєчасні та виважені управлінські рішення покликані забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток підприємства відповідно до його головної місії та статутних завдань. Головне призначення бюджетування полягає у координації зусиль підприємства на досягнення очікуваного максимального результату шляхом збалансування доходів і витрат.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ БЮДЖЕТУВАННЯ ТОВ «СВІТ КОМАНІ УКРАЇНА»

2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «СВІТ КОМАНІ Україна», скорочене найменування ТОВ «СВІТ КОМАНІ Україна» (анг. назва. *LIMITED LIABILITY COMPANY SWEET COMPANY UKRAINE*) розташоване за адресою: Вінницька область, Вінницький район с. Вінницькі Хутори, вулиця Гетьмана Мазепи, будинок 45. Підприємство було засноване в 2015 році.

Підприємство є провідним регіональним виробником кондитерських виробів в Україні. Підприємство спеціалізується на виробництві якісних та смачних кондитерських продуктів шляхом виробництва широкого асортименту кондитерських виробів різного формату і цінового сегменту.

Основними напрямками діяльності ТОВ «СВІТ КОМАНІ Україна» є: виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів, вафельної продукції, тортів і тістечок нетривалого зберігання, виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання. Оригінальні рецепти, якісна сировина, сучасні технології виробництва та ретельний контроль на всіх його етапах – все це робить продукції компанії «СВІТ КОМАНІ Україна», популярними як серед споживачів кондитерської продукції

ТОВ «СВІТ КОМАНІ Україна» є юридичною особою і має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням, штамп, бланки, а також інші реквізити суб'єкта господарювання.

ТОВ є багатофункціональним і діє на основі Статуту, Установчого договору, інших угод між членами підприємства та чинного законодавства України. Управління підприємством здійснюється на основі самоврядування,

широкої демократії і гласності, активної участі всіх членів у розв'язанні всіх питань його діяльності. Вищим органом управління ТОВ є загальні збори засновників товариства, які проводяться щорічно після закінчення фінансового року.

ТОВ «СВІТ КОМАНІ Україна» є власником будівель, споруд, грошей, майнових внесків його членів, виготовленої ним продукції, доходів, одержаних від реалізації та іншої діяльності, а також майна.

Виробничі лінії ТОВ «СВІТ КОМПАНИ Україна» мають належним чином сертифіковані. Свою продукцію ТОВ розповсюджує як на території України так і на європейські ринки (Литва та Румунія).

Свою продукцію ТОВ виготовляє на сучасному високотехнологічному обладнанні. Виробничі процеси сертифіковано відповідно до міжнародної системи менеджменту якості ISO 9000, ISO 22000.

На сьогодні, важливим завданням у діяльності ТОВ «СВІТ КОМПАНИ Україна» є оснащення виробництва і заміна застарілого обладнання, а також розроблення та впровадження нових видів асортименту кондитерської продукції.

Проведемо дослідження основних показників економічної діяльності ТОВ «СВІТ КОМПАНИ Україна» за період 2019-2023 років.

На основі даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що економічні показники діяльності ТОВ «СВІТ КОМПАНИ Україна» в динаміці за 2021 - 2023 роки набрали позитивну тенденцію до зростання після падіння у 2020-2021 роках внаслідок впливу пандемії COVID-19.

Фінансовий стан ТОВ «СВІТ КОМПАНИ Україна» визначається сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення і використання ресурсів підприємства, його реальні і потенційні фінансові можливості.

Для здійснення господарської діяльності підприємство повинно мати певне майно, котре належить йому на правах власності чи володіння. Усе майно, яке належить ТОВ і відображене в його балансі, становить його активи.

Аналізуючи дані таблиці 2.1 слід зазначити, що розмір активів має чітку тенденцію до зростання з 3047,2 тис. грн в 2019 році до 12646 тис. грн., в 2023 році або на 415 %.

Таблиця 2.1

Показники діяльності ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» у 2019 – 2023 роках

Показники	Роки					Відхилення 2023 р до	
	2019	2020	2021	2022	2023	2019 р., %	2019 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	11542	12320	11100	28150	31406	272,10	282,93
Вартість активів, тис. грн	3047,2	3482,4	3752,2	7663	12646	415,00	337,03
Вартість необоротних активів (основних засобів), тис. грн.	657,4	554,2	373,7	308	244	37,12	65,29
Вартість оборотних активів, тис. грн..	2389,8	2928,2	3378,5	7354	12321	515,57	364,69
Вартість власного капіталу, тис. грн.	121,3	181,3	-888,1	-686,3	-413,1	-340,5	46,52
Вартість позикового капіталу, тис. грн.	1424,2	1652,4	4640,3	8349,6	13060	917,01	141,6
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	59	50	63	75	64	108,47	101,59
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	11142	12214	10867	25559	28252	253,55	259,98
Валовий прибуток, тис. грн.	399,6	106,2	233,4	2590,3	3154,3	789,36	1351,46
Чистий прибуток, тис. грн.	174,2	-123,9	-1126	201,8	273,2	156,8	-24,26

Але необхідно відмітити ряд негативних моментів- в ТОВ

спостерігається незначний розмір необоротних активів які представлені ліне основними засобами, в структурі в 2019 році вони становлять лише 21,5 % ($657,4/3047,2 * 100 \%$), то в 2023 році їх частка лише 1,9 % ($244/12321*100 \%$) , що свідчить про погіршення ситуації із основними засобами. Щодо оборотних активів то їх частка в активах навпаки зростає. Так в 2019 році це 78,5 %, в 2021 10,4 % , в 2023 році 98,1%

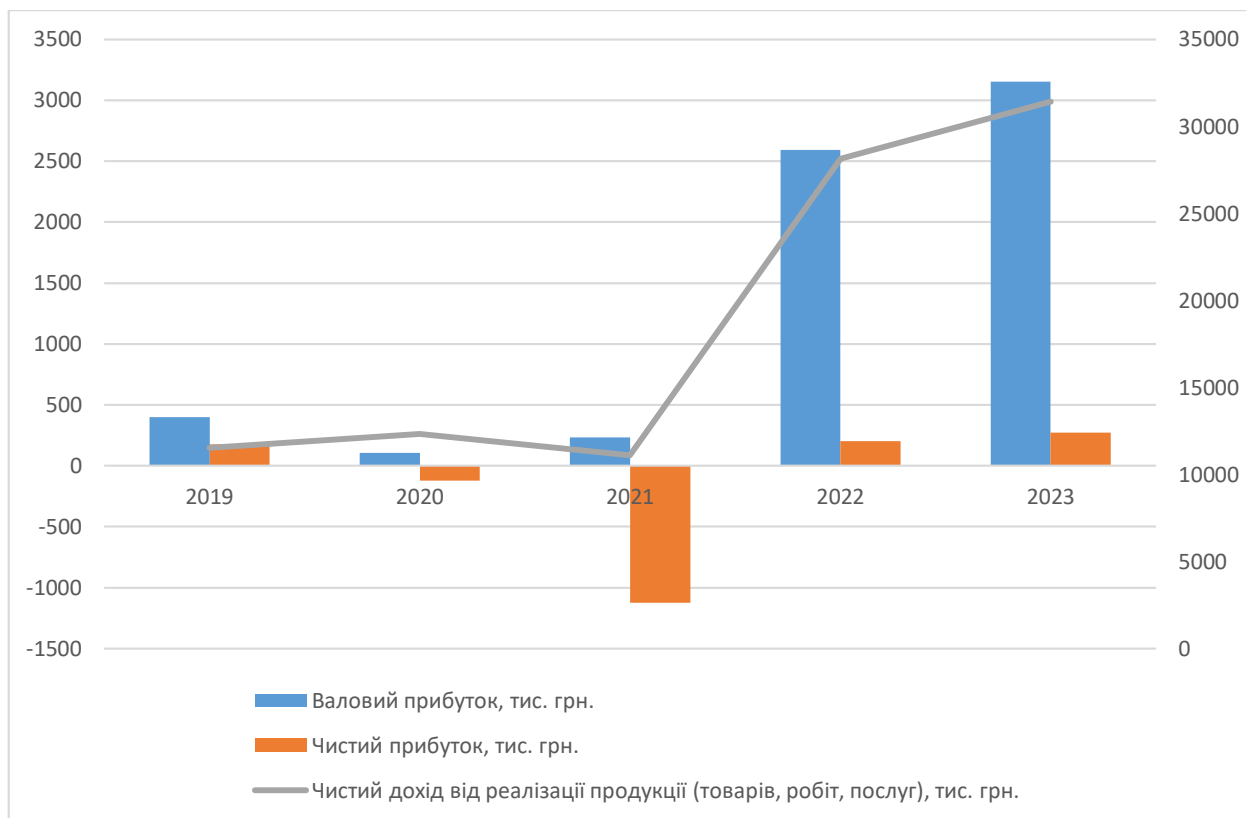


Рис. 2.1 Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ

ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» в 2023 році порівняно із 2019 роком, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, наданих послуг) зріс із 11542 тис. грн. в 2019 році до 31406 тис. грн. в 2022 р., зростання за 5 років становить 272,1 %, з невеликим падінням в 2021 році.

В цілому за досліджуваний період діяльність ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» була прибутковою, проте рівень його прибутковості мав високу волатильність з валового прибутку 106,2 тис. грн в 2020 році до 3154,3 тис.

грн. в 2023 році. Відповідно і показники чистого збитку 123,9 тис. грн в 2020 році і 1126,2 тис. грн. в 2021 році до 273,2 тис. грн. в 2023 році. Крім того необхідно відмітити погану структуру капіталу в 2023 році за рахунок формування в частині власного капіталу непокритих збитків

Щодо показників ефективності діяльності то ТОВ в цілому має прибуткову діяльність, але вона є недостатньо високою для наступного інвестування у власний розвиток.

Менеджмент ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» здійснюється виконавчим органом підприємства - адміністрацією, штат якої затверджується голова зборів засновників.

Склад адміністрації:

- директор ТОВ;
- технічний директор;
- головний бухгалтер;
- економіст;
- начальник виробничої лабораторії.

Адміністрацію підприємства очолює директор, який у своїй діяльності підпорядковується безпосередньо голові зборів який разом із зборами визначає стратегічні напрями діяльності підприємства, порядок використання майна підприємства, дає погодження на отримання кредитів.

Директор ТОВ - організовує оперативне управління та керівництво економічною, господарською та соціальною діяльністю підприємства і несе персональну відповідальність за виконання покладених на підприємство завдань;

На ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» до керівного складу працівників входять співробітники з вищою освітою, достатнім досвідом роботи на виробництві та на керівних посадах. Робочі місця на виробництві забезпечені висококваліфікованими працівниками з необхідною освітою, досвідом та знаннями.

До складу ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» входять 3 виробничих

кондитерських цехи які в залежності від продукції в своєму складі мають по 3 технологічних лінії і допоміжні підрозділи як: механічна майстерня; склад сировини; матеріальний склад; автотранспортна дільниця; торгівельна мережа.

2.2. Проектування системи бюджетування в діяльності підприємства

На даний час в діяльності ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» використовуються традиційні форми внутрішньо фірмового планування на основі застосування класичних фінансових інструментів (нормативний та балансовий метод). Але необхідно відмітити, що на практиці система планування в ТОВ часто не враховує мінливості умов ринкового середовища і ситуацій, що складаються в середовищі господарювання. Тому наразі нами вбачається необхідність удосконалення існуючої системи внутрішньо фірмового планування діяльності для випередження кризових ситуацій на підприємстві. Важливими напрямками покращення системи внутрішньо фірмового планування в діяльності ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» є удосконалення інформаційного забезпечення та, впровадження системи бюджетування, тобто системи планування, контролю та аналізу фінансових потоків підприємства. Для здорового функціонування бізнесу товариства бюджетування є вкрай необхідним, оскільки бюджетування дає можливість побачити, куди ТОВ витратить кошти протягом року, і заздалегідь зможе оптимізувати витрати.

Бюджет ТОВ являє собою план дій на певний період (як правило, рік) в кількісних і фінансових показниках. Розробка системи бюджетування і управління нею - це завдання так званих центрів фінансової відповідальності.

Бюджетування на ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» буде виконувати кілька функцій:

Аналітична (Постановка цілей; Розробка стратегії підприємства;

Планування показників та бізнес діяльності; Аналіз ефективності витрат та інвестицій)

Фінансова (Економічний прогноз; Аналіз планових та фактичних показників; Контроль результатів діяльності підприємства);

Координаційна: (Координація діяльності підрозділів підприємства; Координація функціональних блоків оперативного планування;)

Мотиваційна: (Зрозумілість постановки цілей; Винагорода за виконання плану та покарання за його невиконання;)

Комунікаційна: (Призначення відповідальних осіб; Узгодження планів підрозділів підприємства.)

Для складання бюджетних планів необхідним є використання наступних інформаційні джерела:

- дані фінансової звітності і показники виконання фінансового плану за минулий період;

- договори, що укладаються із споживачами продукції та постачальниками матеріально-технічних ресурсів;

- прогнозні розрахунки обсягу реалізації продукції або плани збуту продукції, які складені на основі замовлень, попиту, рівня цін і інших умов ринкового середовища;

- економічні нормативи затверджені законодавством(ставки оподаткування, норми амортизаційних відрахувань, облікова ставка банківських кредитів, мінімальна заробітна плата і ін.);

- затверджена облікова політика підприємства.

Розробка планових бюджетів на ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» характеризується терміном бюджетування і спрямована на вирішення основних завдань:

- 1) визначення обсягу витрат, пов'язаних з діяльністю окремих структурних підрозділів підприємства;

- 2) покриття цих витрат фінансовими ресурсами з різних джерел фінансування. Розроблені на основі цих даних фінансові плани служать

орієнтиром підприємства для фінансування поточних господарських потреб, інвестиційних проектів, тощо.

Найбільш розповсюдженою щодо оптимальної кількості етапів бюджетування на підприємстві є точка зору, згідно якої виокремлюють сім основних етапів бюджетування

- етап 1 - доведення основних напрямів політики компанії до осіб, котрі відповідають за підготовку бюджетів;

- етап 2 - визначення чинників, що обмежують можливості підприємства;

- етап 3 - підготовка бюджету продажів (реалізації);

- етап 4 - попереднє складання бюджетів;

- етап 5 - обговорення бюджетів із вищим керівництвом;

- етап 6 - координація й аналіз обговорених бюджетів;

- етап 7 - затвердження бюджетів.

В діяльності ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» передбачено з метою впровадження бюджетів наступні етапи

Попередній (підготовчий) етап – аналіз навколишнього середовища, діяльності ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» який, в свою чергу, поділяється на аналіз зовнішнього оточення та прогнозування можливих змін у ньому, а також аналіз внутрішніх можливостей підприємства.

Цей етап бюджетування є, на нашу думку, необхідним, але має деякі нюанси виконання, оскільки:

- а) навколишнє оточення підприємства структурно неоднорідне і тому, не може бути ні досить повно проаналізоване, ні досить точно передбачуване.

- б) для внутрішнього середовища будь-якого підприємства притаманні власні динамічні процеси, які лише частково піддаються контролю.

Перший етап – розробка тактичних цілей і завдань бюджетування як управлінської технології у відповідності до специфіки діяльності, спираючись на попередньо визначені стратегічні цілі суб'єкта.

На даному етапі розробляються вищим керівництвом ТОВ «СВІТ

КОМПАНІ Україна» й доводяться до управлінців середньої та нижчої ланок цілі підприємства з метою попереднього обмеження окремих економічних показників його діяльності (засобів виробництва, продукції, персоналу тощо). Зауважимо, що саме цілі стають вирішальними чинниками при виборі форм і методів бюджетування, тому пропонуємо розглядати їх за дворівневою ієрархічною структурою, першим рівнем якої є загальні (стратегічні) цілі підприємства, а другим рівнем - цілі власне бюджетування.

Другий етап – аналіз та опис існуючих бізнес-процесів на ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна», який передбачає комплексне обстеження підприємства та дозволяє виявити у кожному підрозділі процеси, котрі будуть задіяні при впровадженні концепції бюджетного управління.

Третій етап – оцінка існуючої на підприємстві організаційної структури, а також її коригування у разі потреби, що дозволяє визначити «вузькі» місця у діяльності підприємства та розробити шляхи їх усунення.

Організаційна структура підприємства має бути адекватна системі забезпечення Бюджетування з тим, щоб органи управління і організаційні одиниці, які утворюють відповідну організаційну структуру та структуру бюджетів на підприємстві, були взаємопов'язані. Структурні підрозділи, для яких при відповідних умовах функціонування розробляються бюджети, у економічній літературі прийнято називати загальним терміном центр відповідальності. Під яким розуміють - підрозділи підприємства, певні групи працівників в межах структурних підрозділів, сукупність підрозділів підприємства, які здійснюють чи забезпечують здійснення конкретних видів

діяльності та несуть відповідальність за результативність своєї ділянки у фінансовому аспекті, сприяючи цільовому та контрольованому використанню ресурсів організації.

Четвертий етап – затвердження змін організаційної структури та виокремлення на її основі фінансової структури з її подальшим вдосконаленням відповідно до поставлених цілей. На даному етапі, тобто до початку безпосереднього впровадження бюджетування, потрібно застосувати

заходи, котрі створять умови для попередження низки ускладнень, які супроводжують процедуру його впровадження, насамперед, визначити фінансову структуру підприємства у розрізі центрів відповідальності.

Під фінансовою структурою компанії розуміють набір бізнесових та (або) інших сфер фінансової відповідальності (за доходи і витрати, лише за витрати, за певні фінансові показники), розподілених між структурними підрозділами даної компанії, що виступають у якості об'єктів бюджетування та управлінського обліку, та підкреслюють, що метою утворення фінансової структури є вибір об'єктів Бюджетування

З нашої точки зору, на ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» потрібно розглядати п'ять типів центрів фінансової відповідальності:

- центри витрат;
- центри доходу;
- центри маржинального доходу;
- центри прибутку;
- центри інвестицій.

П'ятий етап – розробка та налаштування організаційно-фінансової моделі Бюджетування діяльності, яка повинна бути побудована на вищих рівнях управління підприємством шляхом визначення цільових показників розвитку виробництва та безпосередньо впливає на формування алгоритмів руху фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів на рівні центрів відповідальності. Як правило, ця модель закладається в основу проекту автоматизації розробки системи бюджетів підприємства.

Шостий етап - створення бюджетного комітету та розробка бюджетного регламенту. Бюджетний комітет – це робочий орган, який координує розробку і узгодження бюджетів та містить у своєму складі представників вищого керівництва, виробничих підрозділів, відділів управління підприємства (постачання, збуту, бухгалтерії тощо).

Бюджетний регламент представляє собою процедуру розробки зведеного та часткових бюджетів, включаючи порядок обміну інформацією

між функціональними підрозділами, методи контролю та оцінки виконання бюджету, заходи мотиваційної роботи, та слугує для об'єднання процесу планування діяльності підрозділів всіх рівнів управління у цілісну систему бюджетування

Сьомий етап – підготовка персоналу, в межах якого здійснюється, насамперед, навчання та здобуття відповідної кваліфікації з питань бюджетування та основ планування, організації контролю та аналізу фахівців, керівників центрів відповідальності, управлінського персоналу вищого рівня, а також створюється система мотивації виконання бюджетів, яка включає матеріальні та моральні стимули працівників усіх рівнів та є індивідуальною для кожного підприємства.

Восьмий етап - автоматизація процедури впровадження бюджетування - на ньому відбувається розробка та впровадження програмного забезпечення: формування дизайну системи, тестування, доопрацювання, інструктаж персоналу.

Дев'ятий етап – апробація одержаних результатів. У даному випадку під словосполученням «одержані результати» варто розуміти автоматизовану організаційно-фінансову модель бюджетування, розроблену індивідуально до конкретно визначеного підприємства.

Десятий етап – введення бюджетування у експлуатацію. Він передбачає наступні підетапи:

- 1) планування;
- 2) реалізація бюджету;
- 3) контроль виконання бюджету;
- 4) аналіз причин відхилень.

На стадії планування відбувається практичне застосування набору бюджетів, кількість і зміст яких були визначені на попередніх етапах.

Складання бюджету починається з операційного бюджету, в якому діяльність підприємства відображається через систему спеціальних техніко-економічних показників, що характеризують окремі напрями та стадії

операційної діяльності (рис. 2.3).

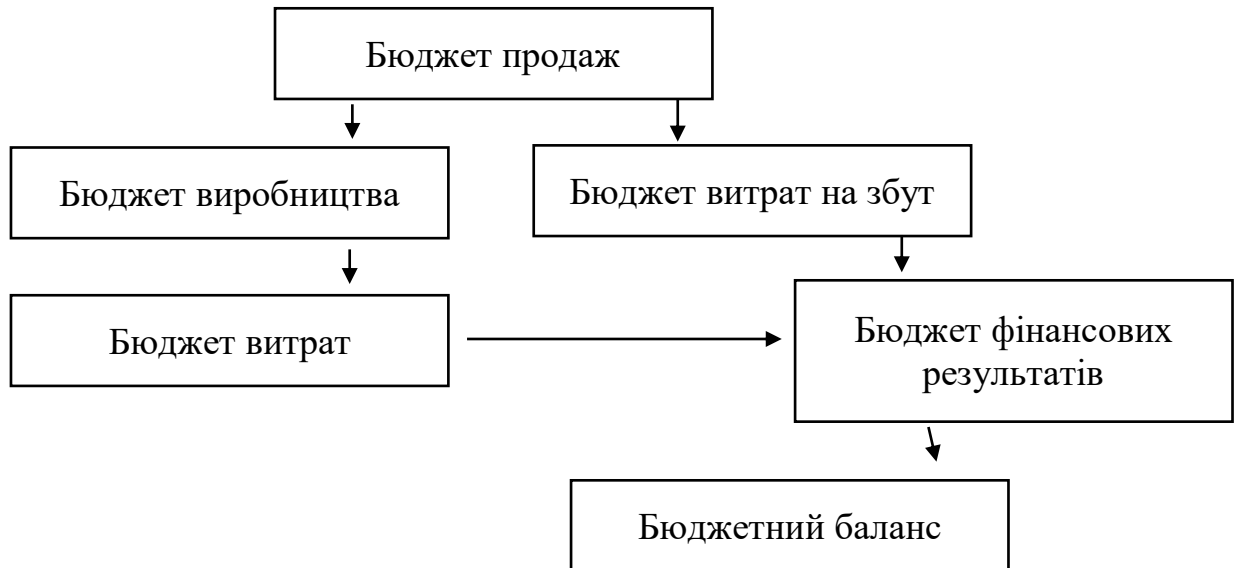


Рис. 2.3 Процес операційного бюджетування

В процесі підготовки операційного бюджету прогнози продаж та виробництва знаходять своє відображення у кількісних оцінках доходів та витрат кожного із структурних підрозділів підприємства. Від обсягу реалізації залежать обсяг виробництва, собівартість, отриманий прибуток. Тому першочерговим етапом бюджетування виступає бюджет продаж.

Розробка бюджету продаж є складним процесом, оскільки обсяги реалізації обмежені не тільки виробничими потужностями підприємства, але й ринковою кон'юнктурою. Бюджет продаж – це основа для 50 розроблення інших бюджетів, що враховує конкурентну позицію підприємства та можливі її зміни. Він містить інформацію про плановий обсяг продаж, ціни і очікувану виручку кожного виду продукції.

Прогноз продажу є основою плану виробництва, а бюджет продажу – основою складання бюджету виробництва. Бюджет виробництва відображає кількість продукції, яку слід виробляти, для забезпечення запланованого рівня продаж і запасів. Він складається у натуральних одиницях, враховуючи виробничі потужності, запаси, закупівлі

Бюджети розробляють менеджери усіх підрозділів підприємства, але

головну роль в консолідації та аналізі цих розробок відіграє фінансова служба. Вона визначає напрями вдосконалення розрахунків, для забезпечення необхідного фінансового результату.

У процесі бюджетування здійснюють аналіз, який дає змогу визначити можливості для зростання прибутку. У спрощеному вигляді бюджет фінансових результатів може бути саме таким. Кошти, які підприємство отримує від продажу товарів (робіт, послуг) використовуються підприємством і, відповідно, відображають їхні витрати

Формування бюджетного балансу є завершальним кроком побудови зведеного бюджету. Цей бюджет характеризує фінансовий стан підприємства на певну дату. Він складається на підставі запланованих показників на початок бюджетного періоду, очікуваних результатів за цей період та прогнозованих змін у величині активів і зобов'язань.

Розробка зведеного бюджету – це складний процес, який вимагає ретельного координування дій усіх підрозділів підприємства для досягнення поставленої мети. Ми пропонуємо узагальнену модель участі окремих відділів підприємства в процесі бюджетування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл обов'язків між сегментами діяльності при складанні бюджетів

Вид бюджету	Підрозділ, який відповідає за складання	Підрозділ, який бере участь
Бюджет продажу	Відділ збуту	Бухгалтерія
Бюджет виробництва	Виробничий відділ	Відділ головного механіка
Бюджет прямих матеріальних втрат	Відділ постачання	Відділ головного енергетика
Бюджет прямих витрат на оплату праці	Відділ праці та зарплати	Технічний відділ
Бюджет загальновиробничих витрат	Планово-фінансовий відділ	Виробничі підрозділи
Бюджет операційних витрат	Планово-фінансовий відділ	X
Бюджетний звіт про фінансові результати	Фінансовий відділ	X
Бюджет грошових коштів	Фінансовий відділ	X
Бюджетний баланс	Фінансовий відділ	X

Загальна послідовність формування зведеного бюджету наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Узагальнена схема впровадження системи бюджетування на ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна»

Таким чином, процес впровадження системи бюджетування на ТОВ буде складатися з багатьох важливих взаємопов'язаних й взаємозалежних етапів, кожен з яких спрямований на вирішення певної процедурної задачі та на досягнення основної мети даного процесу загалом.

Запроваджене бюджетування буде відігравати провідну роль у забезпеченні ефективної діяльності, що дозволить підвищити: фінансову обґрунтованість рішень, що приймаються, на всіх рівнях управління; ефективність використання наявних у підприємства ресурсів; рівень керованості підприємства за рахунок посилення фінансової дисципліни; можливості чіткої регламентації взаємин між підрозділами підприємств.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ, ОПТИМІЗАЦІЇ, УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СВІТ КОМПАНІ УКРАЇНА».

3.1. Перспективи розвитку бюджетування на підприємстві.

Система планування та бюджетування на ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» є одним із інструментів досягнення цільових функцій, побудованих на базі прогнозів та визначення конкретизованих завдань згідно з термінами виконання та ресурсозабезпечення.

Важливу роль при реалізації перспективних планів для ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» є система бюджетування, яка дозволяє підвищити рентабельність бізнесу завдяки прогнозуванню результатів, упорядкування системи бізнесу, а також здійснення контролю за витрачанням коштів структурними підрозділами

Аналіз виконання запланованих показників у зведеному бюджеті дозволяє керівному складу приймати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Варто зазначити, що впровадження системи бюджетування буде змінювати підхід працівників до процесу управління бюджетом, а також об'єднає їх, оскільки співробітники будуть усвідомлювати свою значущість під час складання бюджету.

Як відомо головний принцип бюджетування, як і планування – єдність. Кожен співробітник повинен у повною мірою усвідомлювати, що завдяки точності, деталізації запланованих витрат та доходів підвищується ефективність підприємства, яка відбивається на сукупному фінансовому результаті. Єдність дозволить налагодити процес системності, збалансованості, взаємодії та послідовності.

Основна мета впровадження системи управління бюджетуванням в

діяльності ТОВ фінансова стабільність та економічна ефективність підприємства, шляхом консолідації всіх підрозділів компанії та їх концентрація на досягненні певних кількісних показників та результатів.

Впровадження сучасного, інтегрованого рішення для планування, бюджетування, прогнозування, моделювання, консолідації даних та фінансової звітності дає можливість підприємству вирішувати завдання консолідування, перегляду та редагування томів багатовимірних даних у режимі реального часу; аналізувати дані та бізнес-процеси, та на підставі отриманої інформації, приймати обґрунтовані, актуальні, зважені рішення.

Бюджетування дозволяє узгодити діяльність підрозділів усередині підприємства та підпорядкувати її загальної стратегічної мети. Бюджети охоплюють усі сторони господарської діяльності та включають планові та звітні дані.

Основне завдання бюджетування полягає у підвищенні ефективності роботи підприємства на підставі цільової орієнтації та координації всіх подій, що охоплюють зміну господарських засобів та їх джерел, виявлення ризиків та зниження їх рівня, а також підвищення гнучкості у функціонуванні економічного суб'єкта.

При цьому бюджет як метод регулювання економіки підприємства дозволяє не лише керувати фінансами, а й гармонізувати відносини як усередині господарюючого суб'єкта, і із зовнішнім середовищем.

Завдяки побудованій системі бюджетування у керівників підприємства з'являється можливість оцінювати ефективність діяльності підлеглих підрозділів, контролювати бюджети, аналізувати причини відхилень та оперативною приймати рішення про необхідні дії

При впровадженні системи бюджетування першою проблемою з якою стикнеться планово-економічна служба ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» - це надання неточних даних при плануванні від виробничих підрозділів, які у свою чергу, підходять до процесу складання заявок на витрачання коштів без певної частки відповідальності, не усвідомлюючи, що саме від цього залежить

підсумковий результат діяльності підприємства. Через неточність відбувається перевиконання плану по ряду статей витрат, у зв'язку з чим підприємство не може спрямувати заплановані кошти у певні проекти для отримання додаткового прибутку.

Друга проблема - недотримання регламенту бюджетування, який затверджений генеральним директором та керівниками структурних підрозділів. У регламенті щодо бюджету чітко прописано до якої дати мають бути сформовані відповідні документи які є необхідними для того, щоб планово-економічна служба оперативно звела всі дані до зведених таблиць і підготувала відповідний пакет документів

Третя проблема – недотримання вимог систем якості менеджменту. У практиці діяльності ТОВ на нашу думку при впровадженні системи бюджетування необхідним буде використання Циклу Шухарта-Демінга – моделі безперервного поліпшення процесів, PDCA – планує (*Plan*), роби (*Do*), перевіряй (*Check*), впливай (*Act*). Цей цикл є повторюваним або циклічним процесом та допомагає зробити потрібну справу в потрібний час та діяти системно.

В практиці ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» цикл буде починається із планування.

Планування (*Plan*): установлення цілей і процесів, необхідних для досягнення результату, планування робіт по досягненню цілей, планування виділення і розподілу необхідних ресурсів.

Виконання (*Do*) – виконання запланованого плану, певних дій, робіт.

Перевірка/вивчення (*Check*) – збір інформації і контроль результату на основі ключових показників ефективності, виявлення і аналіз відхилень, установлення причин відхилень, перевірка ступеня реалізації мети.

Вплив (*Act*), управління, корекція: прийняття заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, коригування, зміни в плануванні та розподілі ресурсів, удосконалення процесу завдяки постійному контролю.

Серед переваг циклу Шухарта-Демінга для ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» виділяємо такі: людиноцентризм, орієнтація на людей; простота засвоєння і використання; універсальність; забезпечення конкурентних переваг.

Недоліками циклу Шухарта-Демінга є: потреба значних управлінських навичок щодо змін, упровадження інновацій; необхідність дисципліни

Цикл Демінга передусім буде спрямований на боротьбу із трьома головними ворогами усього підприємства:

- втрати (усі види дій, які споживають ресурси, не створюючи цінності);
- невідповідність (будь-яке відхилення від процесу: як хороше, так і погане);
- нераціональні дії (перевантаження, робота з напругою).

Необхідно відмітити що на стадії зростання на якій знаходиться ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» зростає обсяг інформації, оперувати яким з допомогою звичних інструментів певному етапі стає вкрай проблематично. Комплексна автоматизація бюджетування на підприємстві дозволяє прискорити пошук необхідних даних, провести їх аналіз у різних розрізах та виконати консолідацію бюджетів без витрат часу та сил. При тому, що у фахівців йде менше часу на аналітичну та іншу рутинну роботу, якість і точність останньої зростає, оскільки знижується ризик помилок через людський чинник. Тобто від цього процесу залежить, наскільки точну та оперативну фінансову інформацію отримуватимуть менеджери та керівники підприємства для ухвалення управлінських та стратегічних рішень.

Тому нами запропоновані заходи з підвищення ефективності впровадження процесів бюджетування на ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна»:

- удосконалення системи бюджетного планування завдяки спеціалізованій автоматизованій системі
- запровадження довгострокового планування
- контроль за дотриманням вимог системи якості управління;
- розробка та впровадження системи KPI для структурних підрозділів;

- збільшення асортименту кондитерських виробів
- удосконалення процесу взаємодії між структурними підрозділами для підприємства;
- розробка регламенту, запровадження штрафних санкцій порушення вимог бюджетування для підприємства;
- участь у програмах субсидування та пільгового кредитування від держави.

3.2. Автоматизація процесів бюджетування

Першим кроком який сформує всю подальшу програму дій із вдосконалення системи бюджетування на ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» є автоматизація, від використання якої ТОВ отримає:

- високу продуктивність при роботі з великими масивами даних та масштабними моделями.
- персоналізовані засоби планування та аналізу, в рамках управління плануванням, для виявлення причин зниження ефективності та визначення факторів розвитку бізнесу.
- скорочення циклів планування на 75%. Складання звітів за кілька хвилин, а чи не днів.
- гнучке середовище моделювання, система орієнтована спочатку на бізнес, що не потребує навичок програмування та залучення фахівців ІТ.
- повний обсяг будь-якої, необхідної функціональності для автоматизації планування, бюджетування та прогнозування.
- реалізацію управління за показниками, звітність та аналіз, прозору картину бізнесу.
- Користувачі системи бюджетів зможуть створювати та аналізувати будь-яку кількість варіантів сценаріїв, щоб своєчасно реагувати на змінні вимоги бізнесу та зовнішнього середовища.
- легкий доступ до даних та дизайн моделі, що дозволяє адаптувати

бізнес процеси компанії до загальноприйнятих форматів аналізу.

- керівники та фінансові менеджери зможуть повністю контролювати процеси планування, бюджетування та прогнозування.
- поліпшення керованості компанії.
- вдосконалення оргструктури.
- поліпшення фінансових показників.

Ефективним інструментом бюджетування який набуває поширення на даний час є бюджетування у прикладному рішенні *BAS ERP*. Взагалі «*BAS ERP*» - це універсальний продукт, що включає головні елементи менеджменту та обліку, завдяки якому можна створити інтегральну систему для контролю різних сфер діяльності компанії.

В рамках рішення бюджетування в *ERP-системі* вирішується одна з основних задач управління підприємством – комплексна оцінка ефективності використовуваних бізнес-моделей. Ключовими можливостями бюджетування є моделювання перспективних фінансових станів підприємства.

Функціональні можливості *BAS ERP* для формування бюджетів

- налаштовуються види бюджетів і розширена аналітика;
- моделювання сценаріїв;
- управління бюджетним процесом;
- табличні форми введення і коригування;
- оцінка досягнення планових показників;
- формування зведеної звітності за результатами моніторингу;
- ґрунтовний фінансовий аналіз.

Основними завданнями, які розв'язуються в рамках бюджетування в прикладному рішенні *BAS ERP*., є:

- прогнозна оцінка фінансової спроможності підприємства та його структурних одиниць з урахуванням різних фінансово-економічних чинників;
- оперативний контроль фінансових процесів;
- зміцнення фінансової дисципліни.

Фінансове планування майбутньої діяльності ТОВ «СВІТ КОМПАНІ

Україна» в рамках бюджетування оформляється в інформаційній базі за допомогою взаємозалежної системи бюджетів.

Бюджет буде являти собою фінансовий план майбутніх операцій, і використовуються для планування, контролю та оцінки ефективності діяльності ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна», а саме:

- прогнозу фінансового стану підприємства;
- порівняльного аналізу запланованих і фактичних результатів;
- оцінки виявлених відхилень.

Всі бюджети можуть бути умовно розділені на наступні групи:

- основні бюджети (бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, прогнозний баланс);
- операційні бюджети (план продажів, план виробництва, план купівель, план прямих матеріальних витрат і т. д.);
- допоміжні бюджети (план капітальних вкладень, бюджети податків);
- додаткові (спеціальні) бюджети (бюджет розподілу прибутку, плани окремих проектів і програм).

Особливе місце в представленому переліку займає група основних бюджетів, оскільки в неї входять тільки підсумкові форми бюджетного процесу. Причому дані бюджетні форми тісно пов'язані між собою і формуються на підставі бюджетів, що входять до складу інших груп. До типових підсумкових форм бюджетів належать:

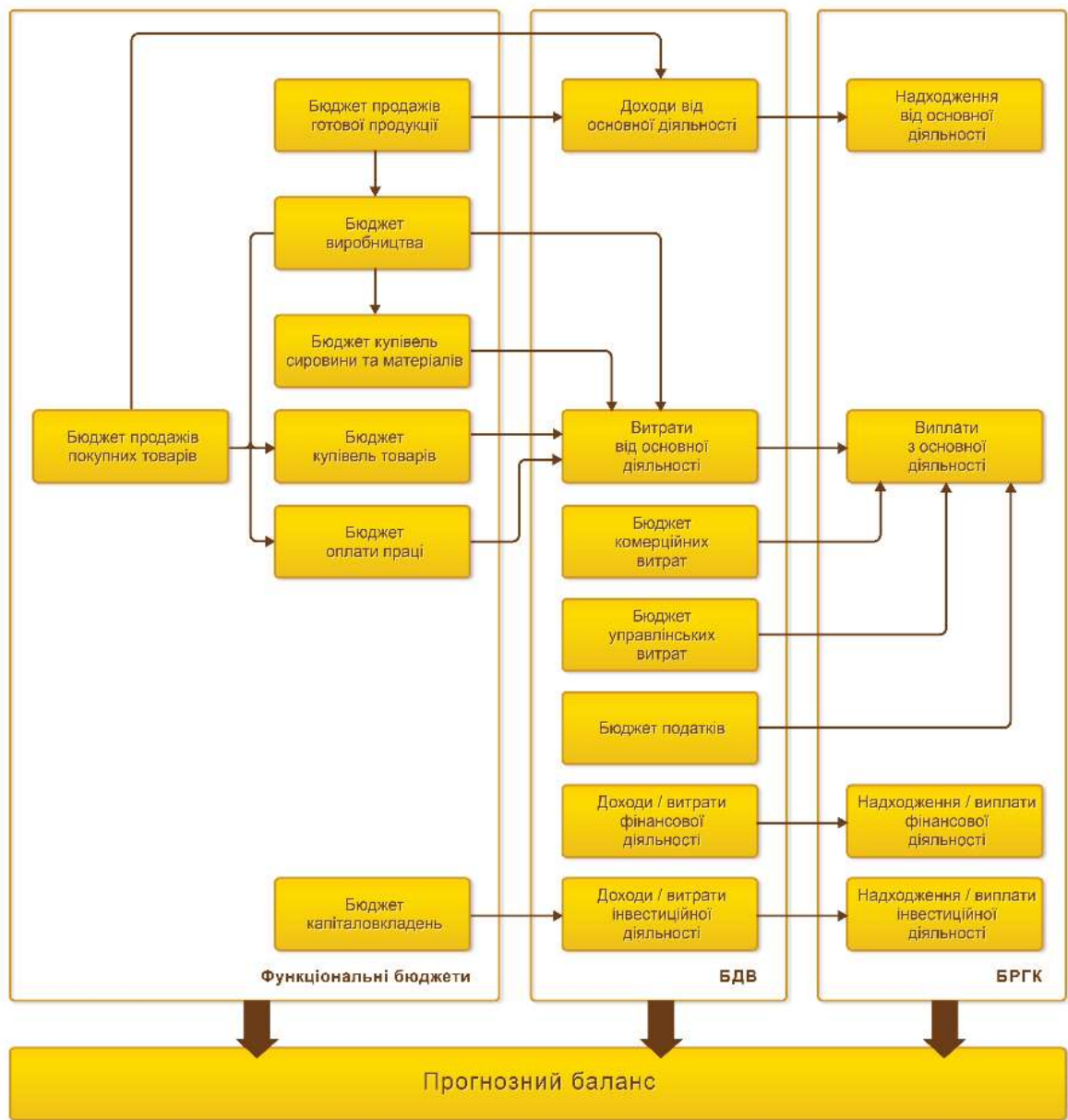
- Бюджет доходів і витрат (БДВ) – план доходів і витрат на майбутній період, який розраховує прогнозні значення: обсягу продажів, собівартості реалізованої продукції, комерційних і управлінських витрат, витрат фінансового характеру (відсотки до виплати по позиках, податків до сплати і т. д.);

- Бюджет руху грошових коштів (БРГК) – основний фінансовий документ з управління поточним фінансовим оборотом підприємства. За допомогою БРГК забезпечується оперативне управління фінансуванням усіх господарських операцій підприємства – наприклад, планування величини

надходження власних коштів і оцінка потреби в позиковому капіталі. Результатом даної форми бюджету є оцінка величини залишків грошових коштів підприємства в заданому інтервалі планування;

Прогнозний баланс – призначений для цілей планування залишків по основних статтях бухгалтерського балансу: необоротні активи, запаси і витрати, дебіторська заборгованість, грошові кошти і т. д. Результат даної форми – це оцінка прогнозованої величини вартості майна (активів) та джерел їх виникнення (пасивів) у підприємства.

Склад бюджетів може бути представлений в наступному вигляді



Мал. 3.1 Система формування бюджету ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна»

Організація і настройка базової політики підприємства в сфері бюджетування здійснюється в рамках використовуваних моделей бюджетування під якою розуміють сукупність правил, що визначають в заданому часовому інтервалі послідовність формування пов'язаної системи бюджетів в рамках організацій та/або підрозділів підприємства.

Для кожної з моделей встановлюється регламент бюджетного процесу, що виражається у визначенні послідовності дій з формування бюджетів. При цьому доступні варіанти планування як «знизу вгору» (підготовка бюджетів в підрозділах з подальшим затвердженням зведеного бюджету керівництвом), так і «зверху вниз» (постановка зведеного плану продажів керівництвом з подальшим уточненням за видами номенклатури в підрозділах).

Управління бюджетним процесом може здійснюватися в ручному та автоматичному режимах.

Основна модель (Моделі бюджетування)

Головне Види бюджетів Правила лимитування витрачання ГК Файли

Записати та закрити Записати

Найменування: Основна модель Статус: В розробці

Група моделей: Діє з: 01.01.2017

Основні настройки

☒ Бюджети по організаціях ☐ Бюджети по підрозділах
Формування бюджетів в розрізі організацій. Формування бюджетів в розрізі

☒ Затверджувати бюджети
Використовувати затвердження документів в процесі підготовки бюджетів.

Бюджетний процес

Періодичність: Рік [План підготовки бюджетів](#)

Визначає базову періодичність етапів підготовки бюджетів. Послідовність введення і взаєм
Періодичність етапу не може бути більше періодичності моделі.

☒ Формувати завдання бюджетного процесу автоматично за розкладом [Настроїти розклад](#)

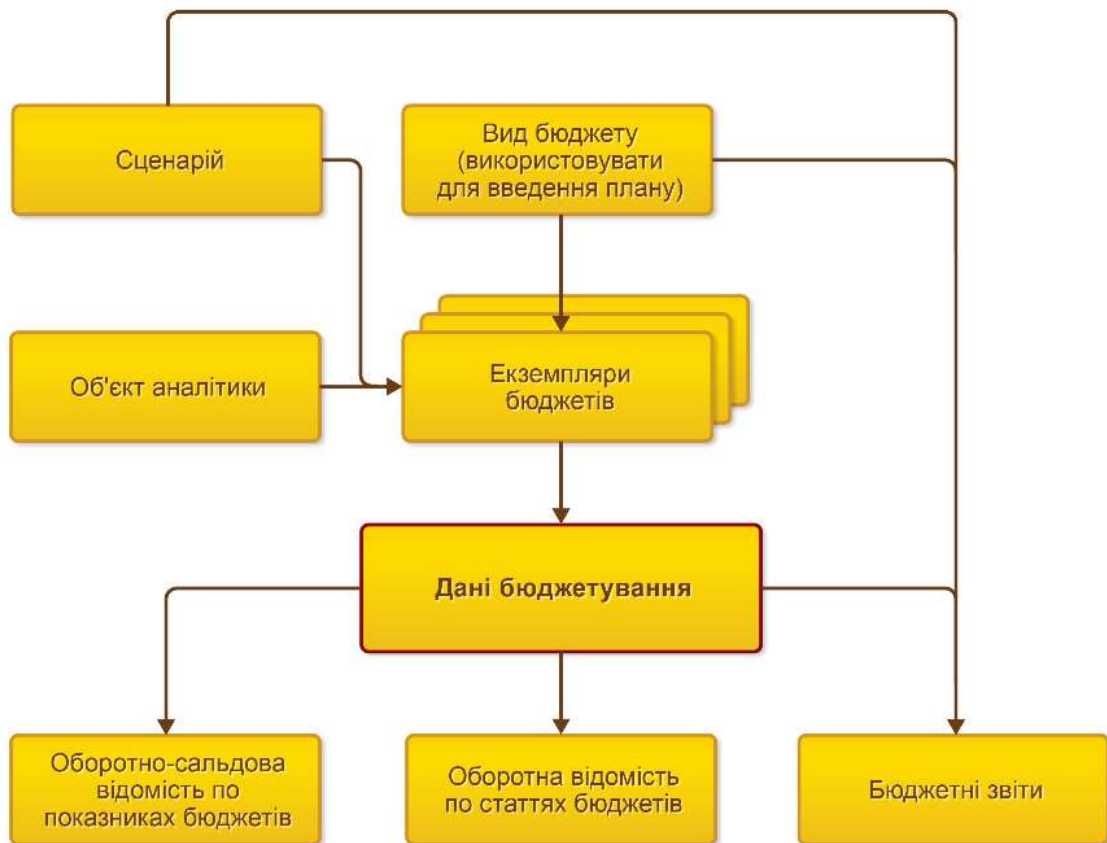
Мал. 3.2. Формування моделі бюджетування .

При побудові моделі бюджетування можуть бути враховані дані, введені в суміжних розділах (наприклад, плани продажів, купівель, виробництва).

Безпосередній настройці моделі бюджетування передують заповнення наступних елементів:

- Статті бюджетів;
- Показники бюджетів;
- Нефінансові показники;
- Зв'язки показників бюджетів;
- Правила отримання фактичних даних;
- Сценарії.

Процес використання даних видів бюджетів може бути представлений на схемі.



Мал. 3.3. Процес формування бюджетів.

Кінцевим результатом є формування бюджетного звіту на основі якого

здійснюється аналіз балансу виконання бюджетів відповідно до визначеної в виді бюджету структурою.

Бюджетний звіт може бути сформований як на підставі примірника бюджету, так і на підставі виду бюджету.

Валовий прибуток план-факт (Вид бюджету)

Записати та закрити Записати Перевірити вид бюджету Подивитися вид звіту

Найменування: Валовий прибуток план-факт ☐ Використовувати для введення плану

Модель бюджетування: Основна модель Аналітичні розрізи бюджету: [Види номенклат](#)

Група бюджетів: Спосіб планування: [На фіксований п](#)

Нові елементи

Структура бюджету

Найменування	Доп. інформація
Елементи звіту	
Валовий прибуток	
Таблиця	
Стовпчики	
Місяць	
Група	
Прогноз	
Фактичні дані	
Рядки	

Мал. 3.4 Бюджет прибутку

Сформовані бюджетні звіти, розташовані в системі підрозділяються на наступні групи:

- відомості для аналізу даних бюджетування і план-фактного аналізу (Оборотна відомість за статтями (показниками) бюджетів);
- звіти з контролю бюджетного процесу (Задачі бюджетного процесу і Статистика з виконання задач бюджетного процесу);
- перевірочні звіти (Перевірка зв'язків показників бюджетів, Зв'язки показників бюджетів, Значення нефінансових показників, а також Ліміти витрачання грошових коштів.).

ВИСНОКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підвищення ефективності управління підприємством вимагає застосування сучасних інструментів, які добре зарекомендували себе у світовій та вітчизняній практиці. До них належить бюджетування.

У загальному розумінні бюджетування є управлінська технологія, заснована на розробці поточних та стратегічних планів щодо досягнення поставлених цілей господарської діяльності підприємства на певний період. На основі складання бюджетів відбувається узагальнення даних для аналізу та контролю та подальшого вироблення управлінських регулюючих рішень у процесі досягнення поставленої мети.

Таким чином, загальне призначення бюджетування у компанії зводиться, що бюджетування є основою планування та прийняття управлінських рішень, оцінки всіх аспектів фінансової спроможності компанії та зміцнення фінансової дисципліни. На кожному окремому підприємстві бюджетування як управлінська технологія може переслідувати свої власні цілі та використовувати свої власний інструментарій. При цьому треба розуміти, що в основі ефективності бюджетування лежать правильно обрані стратегічні пріоритети, цілі, завдання, яких, власне, і закладаються конкурентні переваги організації, основні передумови вижити в твердій конкурентній боротьбі. Відповідно, весь інструментарій бюджетування, має бути націлений на довгострокові результати. У цьому бачиться взаємозв'язок довгострокового стратегічного планування та бюджетування

Незважаючи на те, що застосування даної управлінської технології на підприємствах останнім часом відбувається досить активно, приблизно, лише на одній третині вітчизняних українських підприємств результати цього застосування успішні. Інші решта підприємства або застосовують бюджетування без будь-якої користі для управління або використовують його обмежено.

Об'єкт дослідження товариство з обмеженою відповідальністю «СВІТ

КОМАНІ Україна» є провідним регіональним виробником кондитерських виробів в Україні. Основними напрямками діяльності ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» є: виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів, вафельної продукції, тортів і тістечок нетривалого зберігання, виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських.

Проведений аналіз діяльності свідчить, що економічні показники діяльності ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» в динаміці за 2021 -2023 роки набрали позитивну тенденцію до зростання після економічного падіння у 2020-2021 роках внаслідок впливу пандемії COVID-19. В цілому за досліджуваний період діяльність ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» була прибутковою, проте рівень його прибутковості мав високу волатильність з валового прибутку 106,2 тис. грн в 2020 році до 3154,3 тис. грн. в 2023 році. Відповідно і показники чистого збитку 123,9 тис. грн в 2020 році і 1126,2 тис. грн. в 2021 році до 273,2 тис. грн. в 2023 році . Крім того необхідно відмітити погану структуру капіталу в 2023 році за рахунок формування в частині власного капіталу непокритих збитків

На даний час в діяльності ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» використовуються традиційні форми внутрішньо фірмового планування на основі застосування класичних фінансових інструментів (нормативний та балансовий метод).. Тому наразі нами вбачається необхідність удосконалення існуючої системи внутрішньо фірмового планування діяльності для випередження кризових ситуацій на підприємстві через впровадження системи бюджетування.

Система бюджетування ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» є засобом досягнення стратегічних цілей. У цій системі формуються показники, які цільовими орієнтирами для формування бюджетів. Для кожного рівня управління підприємства на основі ключових показників ефективності розробляються відповідні показники бюджетних завдань, що є відправною точкою для розробки бюджетів відповідного рівня керування.

Вибір системи бюджетування яка буде впроваджена - справа суто

індивідуальна, що вимагає знання бізнесу, фінансових механізмів та стратегічних планів конкретного підприємства. Як правило, вибирати доведеться із трьох принципово різних варіантів автоматизації бюджетування: електронних таблиць Excel, вбудованих модулів бюджетування корпоративних інформаційних систем (KIC) та самостійних програм.

Є економний варіант починати бюджетування в ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» з Excel. Головні плюси електронних таблиць - доступність і можливість «своїми руками» побудувати бюджетну модель підприємства. У міру розвитку системи бюджетів виникатимуть та складності пов'язані із накопиченням даних, тому на нашу думку перспективним напрямом є автоматизація бюджетування на ТОВ за допомогою спеціалізованих систем таких як прикладне рішення *BAS ERP*

Програма *BAS ERP* надає гнучкий та зручний інструмент для розробки моделей бюджету з регульованою глибиною деталізації, індивідуальним налаштуванням кожної з моделей з використанням підлеглих бюджетів довільного рівня складності, необмеженою кількістю моделей, що одночасно використовуються, а також можливістю оперативної та безболісної заміни однієї моделі на іншу.

Сформована система бюджетування *BAS ERP* дозволить: керівництву та інвесторам ТОВ «СВІТ КОМПАНІ Україна» мати точну, об'єктивну та достовірну інформацію про стан справ у підрозділах; отримати чіткі критерії оцінки роботи підрозділів; перевірити досяжність цілей та знайти ефективні шляхи їх реалізації; оптимізувати розподіл обмежених ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамова І.М. Планування структури обсягів грошових потоків при складанні фінансових бюджетів підприємства. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2012. № 3. С. 25-30
2. Барабаш А.О. Переваги та недоліки бюджетування суб'єктів господарювання в Україні. URL : <http://nauka.zinet.info/12/barabash.php>
3. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. Київ. 2003. № 3. С. 97109.
4. Бюджетування URL:<https://uk.wikipedia.org>
5. Білобловський С.А. Бюджетування, виходячи з потреб ринку (АВВтехнологія) новітні управлінські технології *Економіка. Фінанси. Право*. 2006. № 5. С. 11-12.
6. Безверхня Ю.В. Бюджетування як метод управлінського обліку та його відображення у звітності. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2012. Вип. 9(1). С. 5762. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2012_9\(1\)_10.4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2012_9(1)_10.4).
7. Бланк І.А. Управління ативами та капіталом підприємства. Київ: Ольга, Ніка-Центр, 2003. 44 с
8. Бугас Н. В. Бюджетування як ефективний інструмент управління витратами *БізнесІнформ*. 2012. № 5. С. 190–193.
9. Бугай В.З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економіка»*. 2010. Вип. 4. С. 10-16
10. Бухгалтерський словник / [Ф. Ф. Бутинець, Н. Г. Виговська, С. В. Івахненко та ін.] ; за ред. Ф. Ф. Бутиця; М-во освіти і науки України, Житомир. інж.-технол. ін-т. – Житомир: ПП "Рута", 2001. – 220, с.
11. Вербовецька С. Принципи бюджетування підприємства *Економічний простір*. 2008. № 19. С. 267–273
12. Дробот Н.М. Напрями удосконалення бюджетування на підприємствах. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і*

природокористування України. Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2011. Вип. 163. Ч. 3. С. 59-62

13. Вініченко М.М. Визначення цільової функції бюджетування *Фінанси України.* 2009. № 6. С. 119-124.

14. Гайдук С. Удосконалення бюджетування в умовах комп'ютеризації. Матеріали Всеукраїнської студентської науково-практичної онлайн-конференції «Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів» Наук-практ. конференц. м. Рівне 18 листопада 2024 р. с. 155-157

15. Гомонай І.В. Бюджетування як інструмент управління підприємством в сучасних ринкових умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету.* 2009. № 7(2). С. 128-135

16. Гордополов В.Ю. Бюджетування в умовах комп'ютеризації інформаційного забезпечення управління підприємством *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету.* Серія Економічні науки. 2012. Випуск 3(69). С. 48-54.

17. Дзьоба В.Б. Система бюджетів як спосіб підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України.* 2008. Вип. 18.9. С. 192-199

18. Догадайло Я. В. Удосконалення бюджетування як управлінської технології *Економіка транспортного комплексу.* 2010. № 17. С. 18 - 25.

19. Ілляшенко Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник СумДУ.* Серія «Економіка». 2012. Вип. 3. С. 36-44.

20. Загородній А. Суть бюджетування та види бюджетів/ *Податкове планування.* 2001. 10. С. 73-79.

21. Калініна О.М. Етапи розробки і впровадження бюджетування. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі.* 2010. № 1. С. 5764. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2010_1_8.3

22. Карпов Т. П. Бюджетування як найбільш ефективний напрямок фінансового менеджменту. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. -№ 4 (20).– С. 65-69
23. Каришин Н. Бюджетування в системі бухгалтерського обліку *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1 (26). С. 164-169.
24. Вініченко М.М. Визначення цільової функції бюджетування Фінанси України. 2009. № 6. С. 119124.
25. Коркуна Д. Бюджетування у системі фінансового планування підприємства. *Фомування ринкової економіки в Україні*. 2009. Вип. 19. С. 330-334.
26. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. /О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. К.: Кондор, 2008. 312 с.
27. Кузьмін О.Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія. К.: Кондор, 2007. 234 с.
28. Куцик В.І. Технологія бюджетування як інструмент управління підприємством. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.5. С. 248-253.
29. Мамчур Р.М. Впровадження сучасної системи бюджетування у вітчизняних підприємствах. *Економіка АПК*. 2006. № 4. С. 81-87.
30. Мельник О.Г. Методи бюджетного планування *Фінанси підприємств*. 2003. № 12 (97). С. 37- 46.
31. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах. *Фінанси України*. 2003. № 4. С. 45-50.
32. Онісіфорова В. Ю. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві *Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. / Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т ; 2020. № 2 (25). С. 128-136*
33. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. — 112 с.

34. Пилипів Н. І. Місце та роль обліку у системі бюджетування / Н. І. Пилипів. // Роль і місце бухгалтерського обліку, контролю й аналізу в розвитку економічної науки і практики: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф.; 6-7 груд. 2012 р. К.: КНЕУ. 2012. С. 6669.
35. Пічка А.М. Бюджетування як складова процесу управління підприємством/ Водний транспорт . 2013. Вип. 1. С. 93-97. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vodt_2013_1_18.pdf.
36. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с
37. Роговий А.В. Фінансове планування як функція менеджменту підприємства/ *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2009. №2(3). С. 120 - 127.
38. Харко А. Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства/ *Фінанси України*. – 2001. – №9. – С. 87–91., с. 87– 98
39. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование : настольная книга по постановке финансового/ М. : Финансы и статистика, 2006. 464 с.
40. Череп А.В., Куліш Д.В. Теоретичні основи бюджетування на підприємстві. Вісник Запорізького національного уні- *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2013. № 2. С. 202205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2013_2_34.
41. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>
42. <https://thecfoclub.com/accounting/business-budget>
43. <https://csoprocom.com.ua/info/articles/klyuchovi-mozhlivosti-pidsistemi-byudzhetuвання-v-bas-erp-ta-bas-kup/>
44. https://www.self-erp.com/erp-systems?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw3624BhBAEiwAkxgTOqQlUmjs7oK-C80h09Sxv_LhUBnpqs5aL6ku522m3hIPAp18B4bVRoCVtMQAvD_BwE
45. Brimson James A., Antos John., Collins Jay Driving Value Using Activity-Based Budgeting – New York : John Wiley, 1999. – 288 p.

46. Enterprise Risk Management – Integrated Framework / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) NY, September 2004. – Mode of access URL: <http://www.coso.org>

47. Guidelines for Internal Control Standards for the Public Mode of access/ URL: [http://www.issai.org/media\(574,1033\)/INTO-SAI_GOV_9100_E.pdf](http://www.issai.org/media(574,1033)/INTO-SAI_GOV_9100_E.pdf)

48. Internal Control –Integrated Framework / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) URL: <http://www.coso.org>

ДОДАТКИ