

Ткаченко А.М., д.е.н., професор,
зав. кафедрою економіки підприємства
Запорізька державна інженерна академія

БЮДЖЕТУВАННЯ – ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ВПЛИВУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Ткаченко А.М. Бюджетування – ефективний засіб попередження впливу кризових явищ. У статті розкрито роль бюджетування для промислового підприємства, обґрунтовано основні труднощі пов'язані з процесом впровадження бюджетування. Подана оцінка доцільності функціонування системи бюджетування в умовах кризи.

Ткаченко А.М. Бюджетирование – эффективное средство предупреждения влияния кризисных явлений. В статье раскрыта роль бюджетирования для промышленного предприятия, обоснованы основные трудности связанные с процессом внедрения бюджетирования. Предоставлена оценка целесообразности функционирования системы бюджетирования в условиях кризиса.

Tkachenko A.M. Budgeting – an effective way of preventing the impact of the crisis. The article explores the role of budgeting for industrial enterprises, the major difficulties associated with the process of implementation of budgeting. The estimation of usefulness of budgeting system in crisis is presented.

Постановка проблеми: Для актуальності проблеми бюджетування на підприємстві в умовах економічної кризи, а також при проведенні оцінки ефективності впровадження системи бюджетування в кризовій ситуації та автоматизація на підприємстві.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Підприємство, яке функціонує в умовах економічної кризи, зобов'язане з максимальною достовірністю визначити потребу в фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсах, а також джерел їх отримання. Сьогодні важливе значення надається умінню досягти точних розрахунків ефективності наявних ресурсів і кінцевого економічного та фінансового результату.

Вагомий внесок у розробку теоретичних та методологічних основ бюджетування внесли такі зарубіжні вчені, як Діккі Террі, Друрі К., Кінг Альфред М., Майєр Е., Райан Б., Фалуді А., Фостер Дж., Хан Д., Хорнгрен Ч.Т., Шим Джей К., та інші, але використовувати західні концепції без їх адаптації до вітчизняних умов господарювання є недоцільним у зв'язку з наявністю суттєвих національних особливостей менеджменту, системи обліку та звітності, рівня інформаційного забезпечення.

У вітчизняній та російській економічній літературі цим питанням присвячені роботи Балабанова І.Т., Білолипецького В.Г., Власова В.М., Данилочкиної Н.Г., Кармінського А.М., Карпової Т.П., Ковальова В.В.,

Новіченко П.П., Олексієвої М.М., Стоянової О.С., Теплової Т.В., Шеремета А.Д. та інших.

У свою чергу, значна кількість питань залишається відкритою для дослідження, зокрема: визначення сутності концепції бюджетування; виокремлення та систематизації принципів, функцій, методів а також факторів, які обмежують впровадження та використання бюджетування в сучасних умовах; розкриття особливостей організаційної процедури впровадження бюджетування; адаптація західних методик складання бюджетів і контролю їх виконання до сучасних умов діяльності вітчизняних підприємств та їх консолідація з вітчизняними здобутками тощо [1; с. 97].

Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В зазначають, що бюджетування – це технологія фінансового планування, обліку та контролю доходів і витрат, що отримуються від бізнесу на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати прогнозовані та отримані фінансові показники тобто бюджетування представляє собою метод розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі, для досягнення цілей, також представлених кількісно. Його також можна визначити як процес прийняття рішення, через які підприємство оцінює доцільність припливу та відтоку активів [6; с. 255].

Карабанов Б.М. вважає, що бюджетування - це процес планування майбутньої діяльності підприємства та оформлення його результатів системою бюджетів. Виходячи з цього поняття, можна наголосити на тому, що бюджет являє собою кількісне вираження плану, інструмент контролю та координації його виконання. Бюджет стає частиною системи управлінського контролю, оскільки фактичні результати порівнюють із плановими і вживають необхідних засобів [5; с. 152].

Джай К. Шим, Джойл Г. Сігел. дотримуються думки, що бюджетування - це стандартизований процес, який базується як на самостійно розроблених підприємством, так і на загальновизнаних вимогах і процедурах. До останніх належать: 1) розроблення бюджетів усіма підрозділами; 2) забезпечення єдиного порядку підготовки, аналізу та затвердження бюджетів; 3) координація діяльності підрозділів підприємства у процесі розроблення бюджетів; 4) структурованість бюджетів; 5) обґрунтованість показників бюджетів; 6) відкритість бюджетів до змін; 7) участь у бюджетуванні менеджерів усіх підрозділів, що відповідають за виконання бюджету [1; с. 100].

Мета дослідження: Розкриття сутності та впровадження бюджетування на промислових підприємствах в умовах економічної кризи. Аналіз методик оцінки ефективності систем бюджетування та їх застосування автоматизації на підприємстві.

Основні результати дослідження. Процес бюджетування може бути розглянутий як метод прийняття управлінських рішень, пов'язаних з майбутніми подіями, на основі систематичної обробки даних.

Основною метою бюджетування на сучасних промислових підприємствах є впровадження низки заходів, які підвищують ефективність роботи зокрема:

- цільова орієнтація та координація всіх подій на підприємстві;
- виявлення існуючих ризиків і зниження їх рівнів;

- підвищення гнучкості, пристосовності до можливих змін.

Труднощі при впровадженні бюджетування виникають, перш за все, на початкових етапах, що пов'язано з виконанням таких умов:

- потрібно визначитися з цілями діяльності підприємства, зрозуміти та визначити, для чого буде впроваджуватися внутрішньофірмове планування, чи доцільне його використання даним суб'єктом господарювання ;

- методика бюджетування не може бути для підприємства універсальною, тобто тут слід враховувати галузеві особливості. У зв'язку з цим необхідно ретельно проаналізувати структуру даного господарського суб'єкта, що передбачає певні тимчасові, трудові та інші витрати. Як правило, набір бюджетів, які і формулюють систему бюджетування, може варіюватися у певних рамках;

- наступним етапом є збір вихідної інформації для розробки проектів бюджетів, а також аналіз і узагальнення зібраної інформації, розрахунку науково обґрунтованих показників економічної діяльності. При цьому необхідно відповісти на низку запитань: як найкраще враховувати витрати підприємства, як розділити вже враховані витрати на постійні та змінні, інші витрати;

- кінцевою метою є формування проекту бюджету з обов'язковою оцінкою ризику невиконання бюджету [4; с. 17].

Впровадження на підприємстві системи бюджетування та управлінського обліку не тільки знижує навантаження на керівників, а й забезпечує конкурентоспроможність бізнесу, його динамічне зростання, дозволяє отримувати вигоди з нестабільної економічної ситуації.

Система бюджетування має координувати плани окремих підрозділів і погоджувати їх із загальним напрямком розвитку компанії. Також вона вирішує завдання розподілу фінансових ресурсів, прогнозування фінансового стану компанії та її підрозділів, розподілу відповідальності між менеджерами. При відсутності в компанії системи управлінської звітності впровадження бюджетування стає першою віхою в її побудові. Звіти про виконання бюджетів можуть використовуватися і як самостійна звітність, дані якої можна систематизувати й аналізувати.

У цілому під час впровадження системи поточного планування на підприємстві здійснюється:

- розробку загальної концепції побудови бюджету підприємства;
- розробку структури бюджетів різних рівнів;
- регламентацію системи планування;
- автоматизацію системи бюджетування [8].

Основними позитивними моментами бюджетування є:

- з моменту впровадження методики бюджетування підвищується фінансова обґрунтованість управлінських рішень, що приймаються, на всіх рівнях управління;

- у цілому зростає ефективність використання наявних у розподілі підприємства та його окремих структурних підрозділів активів у матеріальній і

нематеріальної форми, а також ресурсів. Це положення починає діяти як наслідок збільшення відповідальності керівників різного рівня управління;

- підприємства отримують можливість для створення більш місткого проекту за оцінкою інвестиційної привабливості окремих сфер господарської діяльності, якими збирається зайнятися в перспективному майбутньому;

- використовуючи політику бюджетування, підприємство може більш чітко сформулювати потребу у фінансових – інвестиціях і кредитах, а також інших ресурсах – товарних кредитах за різними напрямками господарської діяльності та видами бізнесу;

- з позиції інвесторів, що вклали гроші “в справу”, підприємство може бути розглянуте як поняття “фінансово прозорий” механізм функціонування;

- підвищення рівня керованості підприємства за рахунок посилювання фінансової дисципліни, а також за рахунок поєднання стимулювання ефективнішої роботи структурних підрозділів на користь всієї організації;

- зростає можливість чіткої регламентації взаємин між підрозділами компанії [4;с. 18].

Впровадження будь - якої системи управління на підприємстві має бути економічно обґрунтованим, бюджетування не є винятком.

Тривале вивчення проблем, пов’язане з оцінкою виробництва впровадження системи бюджетування на підприємстві, дає підставу стверджувати, що ця тема розкрита не повністю як у наукових роботах, які займаються даною проблематикою, так і сучасних періодичних виданнях.

Біляєв Ю. [2] зробив висновок, що абсолютно стандартна методика оцінки ефективності впровадження системи бюджетування не дозволяє детально її оцінити, а результати будуть не достатньо точні, але, з іншого боку, для точної оцінки необхідна модель, яка враховує всі особливості підприємства. Ю. Біляєв намагався створити універсальну модель, яка водночас враховує найбільш розповсюдженні особливості підприємства, що робить методику найбільш точною.

До основних етапів проведення оцінки економічної ефективності впровадження системи бюджетування можна віднести:

1. Виявлення на підприємстві сфер діяльності, в яких розкриті позитивні та негативні зрушення, а саме локалізація ефекту.

2. Складання для виявлених позитивних і негативних чинників, діючих з моменту впровадження системи бюджетування.

3. Проведення якісного аналізу виявлених чинників у рамках кожної сфери діяльності (характер дії, динаміка, АВС-аналіз).

4. Виявлення з переліку тих чинників, для яких можлива не тільки якісна, але й кількісна оцінка.

5. Проведення кількісної оцінки кожного з виявлених факторів (розрахунок в грошовому вираженні ефекту, що виник за певний період завдяки дії кожного чинника).

6. Екстраполяція дії кожного чинника за певний період у майбутньому.

7. Оцінка в грошовому вимірюванні витрат, зв'язаних з впровадженням системи бюджетування, по рокам проекту.

8. Вибір ставки бюджетування.

9. Дисконтування грошових потоків і розрахунок показників ефективності проекту.

Перші три етапи – найбільш складні складові процесу оцінки ефективності впровадження системи бюджетування на підприємство. Непросто оцінити в кожній сфері діяльності суб'єкта господарювання, в яких бізнес-одиницях виникли ті чи інші зрушення. Ще складніше обумовити те, що дія цього чинника – прямий наслідок впровадження системи бюджетування, бо часто ця взаємодія виявляється тільки в процесі серйозної аналітичної проблеми.

Не зважаючи на усю складність, перші три етапи є обов'язковими та найбільш важливими для подальшого аналізу, бо якісна аналітична оцінка завжди повинна передувати кількісній розрахунку.

Приведемо стислий перелік основних позитивних зрушень у ключових аспектах діяльності (чинників ефекту):

1. Продажі (отримання достовірної інформації відносно прибутковості випуску окремих видів продукції; оптимізація цінової та асортиментної політики; формалізація відповідальності менеджерів з продажу в рамках виконання бюджетів продажу).

2. Виробництво (зниження виробничої собівартості).

3. Загальне корпоративне управління (прискорення інкасації дебіторської заборгованості; зниження накладних витрат підрозділів; відмова від непрофільних видів діяльності після реальної оцінки витрат на них; зниження витрат часу на виконання управлінських і адміністративних процедур).

4. Фінансова діяльність (оптимізація кредитного портфеля; дефіцит готівки грошових коштів; скорочення витрат на приваблення капіталу; скорочення обсягу оборотних грошових коштів; спрощення залучення інвестицій).

5. Персонал (підвищення відповідальності менеджерів; підвищення мотивації робітників до ефективнішої роботи).

Результуючий позитивний ефект який виникає внаслідок впровадження системи управління на основі бюджетів, формується під впливом як чинника економії, так і чинника додатково отриманого прибутку.

Привести до отримання цього прибутку може оптимізація асортиментного ряду як прямий наслідок впровадження бюджетування, що передбачає встановлення прямого зв'язку між всіма статтями витрат і конкретними об'єктами бюджетування, що є на підприємстві.[2; с. 64].

Виходячи з наведеного зазначеного слід застосувати такі методологічні підходи:

- зібрати фактичні дані про накладні витрати підрозділів і обсяг виробництва за період, як мінімум одного року до впровадження системи бюджетування;
- представити зібрані дані в тому вигляді, в якому складається бюджет даного підрозділу;
- зібрати фактичні дані про накладні витрати підрозділів і обсяг виробництва за період після впровадження системи бюджетування, провести систематичний аналіз до і після впровадження;
- сформувати експертну комісію (бажано з працівників досліджуваного підрозділу та фінансового відділу) та повести перехресну оцінку компетентності експертів;
- поставити перед експертами завдання: оцінити характер залежності суми кожної статті витрат від обсягу виробництва з врахуванням їх досвіду, що має місце при впровадженні системи бюджетування (наприклад, можна поставити питання, як змінилась би стаття накладних витрат підрозділу при збільшенні обсягу виробництва на 100%).
- розрахувати середньозведенні експертні оцінки з врахуванням коефіцієнтів компетентності;
- розрахувати суми прогнозних накладних витрат підрозділів для періоду, наступного за впровадженням системи бюджетування;
- порівняти здобуті прогнозні та фактичні дані;
- розрахувати суму економічної ефективності як різницю між розрахованими прогнозними та фактичними даними за період, наступний за впровадженням системи бюджетування. [11; с. 45].

При впровадженні та застосуванні на підприємствах бюджетування виникає питання, коли здійснювати його автоматизацію. Оптимальним варіантом є системна автоматизація бюджетування вже після відпрацювання методики, методології бюджетування, вибору форм основних, допоміжних та спеціальних бюджетів, кошторисів, розроблення моделі консолідування бюджетних показників, відпрацювання каналів оперативної передачі фінансової інформації та здійснення декількох циклів розроблення, аналізу та корегування бюджетів.

Водночас повноцінне бюджетування неможливе без автоматизації цієї управлінської технології, тому здійснити оперативний збір, обробку та консолідування фактичних даних без автоматизації практично неможливо.

Типовий проект автоматизації бюджетування на підприємстві охоплює такі етапи:

1. Аналіз вимог з автоматизації бюджетування та вивчення пропозицій на ринку.
2. Проектування бюджетної системи та створення необхідної технічної «архітектури».
3. Вибір, встановлення, налагодження та тестування програмної продукції.
4. Навчання користувачів.
5. Впровадження в експлуатацію, підтримка та супровід проекту.

Розглянемо кожний із етапів докладніше.

Аналіз вимог з автоматизації бюджетування передбачає вибір такої автоматизованої бюджетної системи, яка б відповідала галузі діяльності, особливостям побудови організаційної структури управління, дозволяла б швидко акумулювати необхідні дані відповідно до управлінських цілей та забезпечувала високий рівень їх достовірності.

Тобто основними вимогами до автоматизації бюджетування є:

- відповідність фінансовим можливостям підприємства;
- адаптивність автоматизованої системи бюджетування;
- забезпечення багатоваріантності бюджетування на гнучких засадах;
- швидкість навчання користувачів та можливість внесення змін;
- комплексне охоплення усієї інформації;
- прозорість взаємозв'язків між різними модулями програмної продукції;
- наявність консультативної допомоги користувачам;
- пристосування до будь-якої організаційної структури управління тощо [12; с.35].

Проектування бюджетної системи та створення необхідної технічної «архітектури» передбачає вибір параметрів та характеристику майбутньої автоматизованої бюджетної системи, а також визначення складу технічних засобів (комп'ютерів, серверів, передавальних пристроїв, операційних систем тощо), необхідних для функціонування бюджетної системи.

Етап вибору, встановлення, налагодження та тестування програмної продукції є найбільш складним та відповідальним: він часто визначає ефективність автоматизації бюджетування. Для автоматизації бюджетування у великих корпораціях та холдингових компаніях часто використовують програмну продукцію, що належить до певного класу інтегрованих систем управління. Фахівці згруповують інтегровані системи управління у такі основні класи:

- MRP (Manufacturing Requirements Planning) передбачає управління лише виробництвом;
- MRP II (Manufacturing Resource Planning) включає бізнес-планування, планування попиту, реалізації, виробництва, потреби у матеріальних ресурсах, виробничих потужностях, управління замовленнями клієнтів, оцінку виконання тощо;
- ERP (Enterprise Resource Planning) передбачає управління усіма різновидами ресурсів підприємства, включаючи моделювання, різноманітні аналітичні інструменти, оптимізацію прийняття управлінських рішень (цей стандарт трансформував систему MRP II та поповнився такими функціональними модулями, як прогнозування попиту, управління проектами, витратами, складами, опрацюванням технологічної інформації тощо);
- ERP II (Enterprise Resource and Relationship Planning) створює можливості для управління (на протигагу попереднім системам) зовнішніми відносинами підприємства із постачальниками, замовниками, партнерами тощо;

- S-MES (Standardised Manufacturing Executions System) забезпечує контролювання стану та розподілу ресурсів, диспетчеризацію виробничих процесів, збір і обробку даних, управління виробничими процесами, планування і супровід виробництва, управління якістю продукції, аналіз продуктивності, складання графіків робіт, формування системи документообігу, управління персоналом, управління виробничими фондами тощо.

Усі інтегровані управлінські системи дозволяють упорядкувати виробничі процеси, мінімізувати часові втрати на всіх операціях, знизити брак, відпрацювати документообіг тощо. Але системи таких класів є надзвичайно дорогими, характеризуються низьким рівнем адаптивності, тривалістю впровадження, налагодження та тестування, складністю навчання користувачів. Найбільш відомими системами автоматизації бюджетування, які розробляються у високорозвинутих країнах на основі відповідних класів інтегрованих управлінських систем, є SAP/R3, BAAN IV, IFS та інші. Наприклад, SAP/R3 – найвідоміший програмний продукт німецького виробництва класу ERP. Ця програма може підлягати будь-яким модифікаціям та змінам. Для цього необхідні великі фінансові витрати, а також ретельне відпрацювання усіх регламентів та процедур для забезпечення їх сумісності з іншими модулями. Мова фактично йде про докорінну перебудову усіх сфер діяльності підприємства – від системи документообігу до системи обліку відповідно до західних вимог, що зазвичай не некорелюється із національним законодавством. Отже, перевагами таких систем є можливість застосування у великій, територіально диверсифікованій організації, надійний, широкий спектр функцій, урахування усіх сфер функціонування організації. Але очевидні і їх недоліки при застосуванні на вітчизняних підприємствах: складність у галузевій та ринковій адаптації, надлишковий аналітичний інструментарій, висока вартість (наприклад, середня вартість проекту впровадження, включаючи вартість ліцензії, технологічний консалтинг та підтримку, становить від \$40 тис. до \$1200 тис.). Такі системи, як правило, доступні лише для великих фінансово могутніх підприємств та об'єднань.

Для ефективного застосування бюджетування, забезпечення оптимального співвідношення «витрати-вигоди» необхідно починати не із закупівлі дорогого програмного та технічного забезпечення, а зі створення власної спеціалізованої програми із застосуванням можливостей табличного процесора Microsoft Excel (для автоматизації розрахунків) та Microsoft Access (для формування баз даних первинної документації, збору та оброблення даних управлінського обліку).

Після вибору програмної продукції, її встановлення, налагодження та тестування, а інколи й паралельно, відбувається навчання користувачів роботі з новою програмою. На цьому етапі необхідно враховувати, що якісне та висококваліфіковане навчання є дорогим та вимагає відповідної попередньої підготовки працівників (наприклад, вивчення основ бухгалтерського обліку, фінансів та економіки підприємства). Бажано, щоб працівники брали участь і в розробленні програмної продукції, чітко уявляли взаємозв'язки між її

елементами та модель консолідування бюджетних показників. Це значно полегшить їх навчання та забезпечуватиме високоякісну підготовку.

Впровадження в експлуатацію проекту автоматизації бюджетування є найбільш складним та трудомістким етапом, оскільки зумовлює зростання навантаження на працівників, часто викликає опір з їх боку, супроводжується численними помилками та незадоволенням керівництва тощо [9].

Оскільки Україна в останні роки перебуває в умовах постійної політичної кризи, основною умовою виходу підприємства з кризи є забезпечення позитивного чистого грошового потоку. На практиці можливості істотного збільшення об'єму власних фінансових ресурсів в умовах кризового розвитку обмежені. Тому основним напрямом забезпечення досягнення точки фінансової рівноваги підприємством у кризових умовах є скорочення об'єму споживання фінансових ресурсів. Перелік заходів з покращення фінансового становища є індивідуальним для кожного з підприємств та залежить від сфери, в якій ведеться бізнес, груп продукції, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління підприємством, структури витрат на виробництво та управління, техніко-технологічних особливостей та інших факторів.

Керівникам підприємств доречно думати не лише про ресурси для роботи найближчим часом, а розробити антикризові заходи на найближчі кілька років. Антикризове управління — це процес запобігання або подолання кризи в організації. Становище підприємства в умовах негативних тенденцій на ринках, насамперед, визначається активністю керівника та реального власника бізнесу в адаптації організації до нових умов. Деталізація показників антикризового плану здійснюється через систему бюджетування, яка визначає короткострокові завдання в межах виробленої стратегії. Бюджетування сприяє уникненню анархії, узгодженню дій та інтересів працівників підприємства. Дуже важливим аспектом бюджетування є те, що воно змушує менеджерів обґрунтовувати їхні плани та дає змогу усвідомити витрати, пов'язані з їх виконанням. Менеджери не завжди уявляють вартість своїх рішень, бюджет сприяє кращому розумінню того, чого варті певні дії, і знаходженню спільної мови під час оцінки запропонованих проектів.

У процесі складання бюджету менеджер має змогу порівняти витрати та вигоди альтернативних напрямів дій, визначити найефективніший спосіб використання ресурсів. Оскільки бюджети відображають майбутні операції фірми, вони перетворюються на базу для оцінки роботи менеджерів. Порівняння фактичних результатів із запланованими дає змогу визначити ефективність і результативність діяльності. Крім того, бюджети мотивують працівників підприємства на досягнення поставленої мети за умови, що вони брали участь у розробці бюджетів і зацікавлені в досягненні встановлених показників.

У бюджетуванні передбачається розробка норм витрат та підготовка бюджетів структурних підрозділів підприємства. Взаємозв'язок між цими кроками полягає в тому, що на підставі бюджетів окремих підрозділів визначають ставку розподілу їхніх накладних витрат між окремими видами

продукції. Це дає змогу скласти нормативну калькуляцію повної виробничої собівартості одиниці продукції. У своєю чергу, норми витрат використовують для складання бюджетів на виробництво. На підставі бюджетів усіх підрозділів готують зведений бюджет підприємства. Бюджетування дає змогу скоротити витрати підприємства та спрогнозувати потребу в коштах на визначений період.

У більш довгостроковій перспективі антикризові заходи мають передбачати, перш за все, заходи у сфері маркетингу та управління виробництвом, які відображаються у внутрішньому (корпоративному) бізнес-плані підприємства. В підсумку корпоративний план має відповідати баченням розвитку бізнесу власником підприємства, відображати конкретні шляхи досягнення даних цілей, джерела та суми необхідного фінансування [10].

Висновки:

Впровадження процесу бюджетування на підприємствах дозволить: поліпшити фінансові результати на основі управління прибутком і витратами, раціонально розподіляти та використовувати ресурси, оптимізувати витрати по підприємству та впровадити оперативний контроль за постійними та змінними витратами; поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками; підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень; узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств, а також напрямків діяльності для досягнення поставлених глобальних завдань.

Кризовий стан на підприємстві слід попередити, ніж ліквідувати його негативні наслідки потім. Антикризові заходи мають реалізовуватись не тільки тоді, коли криза вже руйнує бізнес, а й для профілактики, систематично. Підприємство має керуватись у своїй діяльності стратегічним планом, мати розроблені бізнес-плани по кожному напрямку бізнесу, а на їх підставі плани модернізації обладнання, план-графік маркетингових заходів тощо. Фінансування цих заходів має проводитись на підставі діючої на підприємстві системи бюджетування.

Список літератури:

1. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування // Фінанси України. – 2003. - №3. – С. 97-109.
2. Беляев Ю. Как оценить экономическую эффективность внедрения системы бюджетирования // Справочник экономиста, 2007. - № 4 апрель. – С. 64-66.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. - К.:ЦУЛ,2003. - 504 с.
4. Мамрак О.Н. Бюджетирование как прогрессивный способ повышения эффективности работы предприятия // Економіка. Фінанси. Право. – 2003. - №8. – С. 17-19.
5. Карабанов Б.М., Боровко П.С., Глухов Е.В., Бреслав Е.П. «Бюджетирование: шаг за шагом». – Питер. – 2006. - 448 с.

6. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по построению финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
7. Царев В.В. Внутрифирменное планирование. - Сб.: Питер, 2002.- 496с.
8. www.uris.com.ua
9. www.nalogovnet.com
10. www.luchesk.com.ua
11. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах // Фінанси України. – 2003. - № 4. – С. 45-50
12. Кузьмін О. Автоматизація бюджетування на підприємстві // Податкове планування. – 2006. - № 5.- С.35-41

Ключові слова: бюджетування, внутрішньфірмове планування, фінансові елементи, економічна ефективність, прогнозування, системна автоматизація бюджетування, антикризове управління.

Ключевые слова: бюджетирование, внутрифирменное планирование, финансовые элементы, экономическая эффективность, прогнозирование, системная автоматизация бюджетирования, антикризисное управление.

Keywords: budgeting, the company planning, financial elements, economic efficiency, forecasting, system budgeting automation, crisis management.

Надійшла до редакції 12.09.2012р.