

цього виду фінансової допомоги не є операцією з реалізації житлово-комунальних послуг, тому вони зараховуються не у дохід від реалізації послуг (субрах. 703), а до іншого операційного доходу (рах. 71, субрах. 718 або 719) [5, с.49].

Кошти цільового фінансування, використані на капітальні інвестиції (відповідно до п. 18 П(С)БО № 15 [1, с.128]), визнаються доходом протягом періоду корисного використання необоротних активів у сумі нарахованої амортизації і відображаються зменшенням цільового фінансування і збільшенням доходу майбутніх періодів (рах. 69) у періоді введення в експлуатацію необоротних активів. Протягом періоду корисного використання відповідних об'єктів інвестування визнаються доходи звітного періоду пропорційно сумі нарахованої амортизації цих об'єктів.

1. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку «Дохід»: Наказ Міністерства фінансів України від 29.11.99 р. № 290 // Матеріали до семінару-практикуму «Бухгалтерський облік із застосуванням Національних стандартів». – Харків, 2000. – 153 с.

2. Базилевич В.Д., Баластрик Л.О. Державні фінанси. – 2-е вид., доп. і перероб. / За заг. ред. Базилевича В.Д. – К.: Атіка, 2004. – 368 с.

3. Башмаков И.А. Показатель дисциплины платежей – интегральный параметр успеха российской реформы ЖКХ // Реформа ЖКХ. – 2005. – № 2. – С.8-15.

4. Богущ И.В. Централизованная система управления – необходимое условие реформы ЖКХ // Реформа ЖКХ. – 2005. – № 1. – С.8-9.

5. Гура Н. Учет целевого финансирования на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства // Бухгалтерский учет и аудит. – 2004. – № 2. – С.45-50.

6. Дронь А.А. Ринок житла в Україні: формування, специфіка та перспективи розвитку: Автореф. дис... канд. екон. наук.: (08.10.01) / Київський університет ім. Т.Шевченка. – К., 1997. – 17с.

7. Онищук Г.І. Проблеми розвитку міського комплексу України: теорія і практика / За ред. С.І. Дорогунцова. – К.: Науковий світ, 2002. – 439 с.

8. Ряховская А.Н., Таги-Заде Ф.Г. Старые идеи в новой упаковке // ЖКХ. – 2002. – №11. – С.12-16.

9. Українсько-російський економічний тлумачний словник / Авт.-упор. В.М.Копоруліна. – Харків: Факт, 2005. – 400 с.

10. Шрейбер К.А. Программно-целевой метод реформирования жилищно-коммунального хозяйства муниципальных образований // Реформа ЖКХ. – 2004. – № 5. – С.2-7.

*Отримано 11.04.2006*

УДК 658.15

Н.І.ГОРДІЄНКО, З.М.МОЧАЛІНА, кандидати екон. наук  
*Харківська національна академія міського господарства*

## **БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У РИНКОВИХ УМОВАХ**

Наводяться характеристика сучасного етапу розвитку економіки України та реко-

мендації щодо удосконалення управління та досягнення стратегічних цілей суб'єктами господарювання на основі впровадження бюджетування, що допоможе вирішити задачі розподілу і раціонального використання економічних ресурсів, які знаходяться в їх розпорядженні.

Сьогодні на багатьох українських підприємствах існує необхідність в інтегрованій методичній і інструментальній базі для підтримки основних функцій менеджменту – планування, контролю, обліку й аналізу, координації різних аспектів управління бізнес-процесами.

Впровадження просунутих і дорогих програм не дає повної та чіткої картини функціонування суб'єкту господарської діяльності (СГД). Сучасні методи аналізу і прогнозування практично не використовуються, а менеджмент виявляється не в змозі скласти навіть середньострокові плани.

Практика свідчить, що успішніше працюють і одержують прибуток значно вище середньогалузевого СГД, які цілеспрямовано концентрують свої сили і працюють відповідно обраній стратегії. Хто краще планує свою стратегію, той швидше досягає успіху.

За основу стратегічного управління і проведення стратегічного аналізу приймаються ідеї відомих зарубіжних і вітчизняних учених – І.О.Бланка, А.П.Градова, Т.В.Головко, Н.Г.Данілочкіної, Є.С.Стоянової, З.Є.Шершньової [1-6] та ін.

Специфічні умови формування ринкової економіки України, низькі темпи розвитку реального сектора, переважна орієнтація бізнесу на торгівлю, підвищений підприємницький ризик, потреба первісного нагромадження капіталу обумовлюють як найбільш прийнятні для економічних суб'єктів цілі надприбутковості. Тому на сучасному етапі розвитку віддається перевага оперативному управлінню і бюджетуванню як найбільш придатному методу планування.

Бюджетування має охоплювати ключові показники діяльності підприємства, що дозволить керівнику заздалегідь оцінити ефективність управлінських рішень, оптимальним чином розподілити ресурси між підрозділами, намітити шляхи розвитку підприємства й уникнути кризової ситуації.

Технологія складання бюджету СГД включає дві складові: підготовка операційного бюджету та підготовка фінансового бюджету.

Операційний бюджет (бюджет поточної виробничої діяльності) підприємства, як правило, включає бюджети продажу, виробництва, виробничих запасів, прямих витрат на матеріали, виробничих накладних витрат, прямих витрат на оплату праці, витрат на реалізацію (збут), управлінських витрат та прогнозні звіти про фінансові результати (прибуток чи збиток) операційної діяльності.

При складанні операційного бюджету за основу приймається бюджет продажу (реалізації робіт, послуг), а плановані обсяги виробництва і виробничих витрат повинні у повній мірі задовольняти потреби реалізації та бути мінімальними. Це перш за все дасть змогу СГД зорієнтуватись у конкурентному ринковому середовищі, визначитись, кому, скільки, за який час та за якою ціною можна продати свою продукцію (послуги, роботи), розрахувати очікуваний відсоток продажу, який буде оплачений у поточному місяці та суми, які будуть сплачені у наступному періоді, створюючи таким чином дебіторську заборгованість.

Оцінка собівартості – найбільш відповідальний етап. Для того, щоб зробити процес оцінки собівартості адекватним процесу оперативного фінансового планування, необхідно побудувати модель собівартості, за допомогою якої собівартість, залежно від зміни факторів споживання ресурсів і цін, автоматично перераховується.

На основі розрахункових бюджетів (бюджету витрат на реалізацію продукції (робіт, послуг), бюджету виробництва, бюджету виробничих запасів, бюджету прямих витрат на матеріали, бюджету прямих трудових витрат, бюджету виробничих накладних витрат, бюджет адміністративно-управлінських витрат), для визначення і врахування в моделюванні діяльності СГД сплати податку на прибуток, формуються показники прогнозного звіту про фінансові результати.

Плановий звіт про фінансові результати концентрує прогноз усіх прибуткових операцій підприємства і тим самим дозволяє простежити вплив індивідуальних кошторисів на річну суму прибутків. Якщо кошторисний чистий прибуток незвичайно малий у порівнянні з обсягом виручки чи власним капіталом, проводиться додатковий аналіз і перегляд усіх складових кошторисів.

Бюджет коштів складається за видами діяльності: операційною, інвестиційною і фінансовою. Такий поділ зручний і наочно представляє грошові потоки.

Очікуване сальдо грошових коштів на кінець періоду порівнюється з мінімальною сумою коштів, яку СГД має дотримуватися (розміри мінімальної суми визначаються керівництвом підприємства). Мінімальна грошова сума це свого роду буфер, що дозволяє врятувати ситуацію при наявності помилок в управлінні рухом наявних засобів чи у випадку непередбачених обставин. Як правило, вона не фіксована і дещо зростає упродовж періоду високої ділової активності (зворотна ситуація під час спаду).

На заключному етапі процесу бюджетування складається прогноз балансу, що містить інформацію про майбутній стан підприємства на

кінець прогнозованого періоду та допомагає розкрити окремі фінансові проблеми, рішенням яких керівництво не планувало займатися (наприклад, зниження ліквідності підприємства).

Залежно від стану управлінського обліку СГД існують певні підходи до розробки бюджетів для різних типів центрів відповідальності.

Наприклад, у розробці бюджету цеху основного виробництва (що є по суті центром регульованих витрат), як правило, застосовується гнучкий бюджет, який показує розміри витрат і результати при різному обсязі діяльності, відділ збуту (центр виручки), де є регульовані витрати та частково регульовані витрати (треба також проробити додаткові варіанти); для центру прибутку (існує чіткий взаємозв'язок між витратами і прибутком) застосовують бюджети "з нуля" і т.д.

Як приклад можна привести процедуру формування бюджету „з нуля” для ремонтного цеху:

1. Аналіз альтернативних варіантів виконання кожного замовлення (самостійно чи за допомогою других СГД).

2. Складання детальної калькуляції витрат для варіанта виконання кожного замовлення.

3. Розрахунок трудомісткості робіт по ремонту устаткування для кожного варіанту виконання замовлення.

4. Оцінка втрат від простоїв устаткування в результаті поломки (грошові втрати будуть дорівнювати упущеному маржинальному прибутку від реалізації продукції, яку можна було б зробити на цьому устаткуванні).

5. Складання пакету замовлень на основі вирішення задачі лінійного програмування з визначенням суми маржинального прибутку.

6. Затвердження керівництвом підприємства пакету замовлень, обов'язкового для виконання.

7. Формування резерву на аварійні ремонтні роботи понад бюджет „з нуля” (цей резерв розраховують на основі даних попередніх періодів).

Як і будь-яке явище, бюджетування має свої позитивні і негативні сторони, проте переваги бюджетування, його вплив на мотивацію і настрої колективу, координація роботи СГД в цілому, можливість регулярного аналізу бюджетів, що допускає вчасне внесення коректив, дозволяє удосконалити процес розподілу ресурсів та сприяти процесам комунікацій, бути інструментом порівняння досягнутих і бажаних результатів.

Зрозуміло, що бюджет є частиною загальної стратегії економічного розвитку підприємства, носить стосовно неї підлеглий характер і повинен узгоджуватись з її цілями і напрямками. Разом з тим, бюджет

сам впливає на формування загальної стратегії економічного розвитку підприємства, що є важливим у процесі управління.

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. – К.: Эльга, Ника-центр, 2004. – 656 с.
2. Головки Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
3. Контроллинг как инструмент управления предприятия / Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 496 с.
4. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П.Градова. – СПб., 1996. – 156 с.
5. Финансовый менеджмент: теория и практика / Под ред. Е.С.Стояновой. – М: Перспектива, 2004. – 656 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – 102 с.

Отримано 27.02.2006

УДК 658

А.Г.ГОЛЬДФАРБ, канд. экон. наук

*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет*

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

Рассматриваются проблемы, связанные с процессом бюджетирования на предприятии. Предложены пути решения этих проблем путем внедрения соответствующего программного обеспечения и, как альтернативный вариант бюджетированию, переход на безбюджетное управление предприятием.

В современных условиях найти конкурентное преимущество для компании становится все труднее. Высокие темпы технического прогресса практически лишают компанию долгосрочного первенства на рынке. Поэтому все больше внимания стало уделяться управлению, что для компании становится конкурентным преимуществом. Одним из инструментов управления является бюджетирование. Многие менеджеры полагали и полагают, что без бюджетирования компания не может эффективно работать и развиваться.

Проблемами бюджетирования занимались многие зарубежные и отечественные ученые-экономисты [1-3].

Считается, что бюджетирование обеспечивает определение путей достижения стратегической цели предприятия. Также бюджетирование позволяет предвидеть будущие трудности и определить пути их ликвидации. Оно координирует работу менеджеров разных уровней, что способствует достижению общей цели; требует от менеджеров количественного обоснования планов и рационального подхода к затратам, которые им подотчетны. Бюджетирование является основой оценки деятельности менеджеров и компании в целом, инструментом мотивации работников на достижение целей организации. Исходя из вышепе-