

АСПЕКТИ БЮДЖЕТУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Бугай В. З., к.е.н., доцент, Бугай А. В., к.е.н., ст. викладач, Ренгевич Ю. Ю., студент

Запорізький національний університет

У статті узагальнено аспекти бюджетування на підприємствах. Розкрита суть бюджетування, його роль та можливості для ефективного управління господарською діяльністю. Проаналізована необхідність впровадження системи бюджетування, виявлені переваги та недоліки, успіхи та помилки аспектів постановки бюджетування.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, організація бюджетного управління.

Бугай В.З., Бугай А.В., Ренгевич Ю.Ю. АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ / Запорожский национальный университет, Украина

В статье отражены аспекты бюджетирования на предприятиях. Раскрыта суть бюджетирования, его роль и возможности для эффективного управления хозяйственной деятельностью. Проанализирована необходимость внедрения системы бюджетирования, обнаружены преимущества и недостатки, успехи и ошибки аспектов постановки бюджетирования.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, организация бюджетного управления.

Bugay V.Z., Bugay A.V., Rengevich J.G. ASPECTS OF BUDGET CREATION IN MANAGEMENT BY ECONOMIC ACTIVITY ON ENTERPRISE / Zaporizhzhya national university, Ukraine

In the article the aspects of budget creation are reflected on enterprises. Essence is exposed budget creation, his role and possibilities for the effective management by economic activity. The necessity of introduction of the system of budget creation is analysed, found out advantages and failings, successes and errors of aspects of raising of budget creation.

Key words: budget, budget creation, organization of budgetary management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах господарювання вітчизняним підприємствам необхідно, з одного боку, орієнтуватись на зміни в зовнішньому середовищі функціонування підприємств, а з іншого, – постійно підвищувати результативність діяльності самого підприємства. Вони також змушені шукати більш ефективні методи контролю за результатом фінансово-господарської діяльності, використовуючи весь арсенал інструментів фінансового менеджменту. Для підвищення життєздатності підприємства необхідно впроваджувати нові методи підвищення ефективності системи управління фінансовими ресурсами підприємства, одним із яких є бюджетування.

Актуальність бюджетування полягає в плануванні майбутньої діяльності підприємства на основі системи бюджетів, з допомогою яких здійснюється кількісний аналіз фінансового планування та контроль за його виконанням. Будь-який підприємницький захід, пов'язаний з витратами і зорієнтований на прибуток, потребує розрахунків і оцінки. Оцінка підприємницької діяльності складається з оцінки її складових, таких як: витрати виробництва, доходи і прибуток, податки, ринок як об'єкт маркетингу, кредити тощо.

Тому впровадження бюджетування на підприємствах стає об'єктивною необхідністю, яка має забезпечити його конкурентоспроможність.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання бюджетування фінансово-господарської діяльності розглядали у своїх працях західні економісти Дж. Сігел, К. Шим Джай [1] та ін. Цій проблематиці присвячені праці російських і вітчизняних учених, зокрема І. Т. Балабанова, О. С. Стоянової, А. Д. Шеремета, В. Е. Хруцького, М. Д. Білик, С. Ф. Голова [2,3,4,5,6,7] та ін. Економістами та науковцями розроблені основи формування системи бюджетування і методичні підходи до створення окремих її елементів для забезпечення процесів обґрунтованого фінансового планування при здійсненні діяльності суб'єктів господарювання підприємств різних галузей економіки. Це є невід'ємним елементом механізму управління фінансовими ресурсами підприємств та забезпечує їх конкурентоспроможність.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

На практиці в багатьох підприємств порушено цикл управління. Причини різні: відсутність стратегії розвитку підприємства, планування носить локальний характер або не спрямоване на потреби управління бізнесом, системи обліку забезпечують недостатньою інформацією, на підставі якої здійснити аналіз господарської діяльності для прийняття ефективних управлінських рішень не завжди можливо.

За таких умов два останні етапи циклу управління – формування управлінського впливу і коригування – здійснюються без системної підтримки, а лише на основі досвіду та інтуїції менеджерів підприємства. Саме з цієї причини виникають проблеми з управлінням, бо при порушеному циклі управління неможливо здійснювати ефективне керування як всім підприємством, так і окремими структурними підрозділами. Такі проблеми виникають і на малих та середніх підприємствах, зокрема на таких, що мають декілька видів бізнесу.

Для підвищення ефективності управління сьогодні підприємствам необхідно реформувати як свою внутрішню організаційну структуру, так і методи управління, найважливішим елементом системи якого є бюджетування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Довгий час внутрішньофірмовому плануванню не приділялося достатньої уваги, що пов'язано в першу чергу з фобіями повернення до адміністративно-командної системи управління, а також кризовим станом економіки України, бар'єрами в процесі формування ринків, коли керівники підприємства брали на себе всю повноту відповідальності, керували підприємством в умовах швидкого реагування на бурхливі зміни зовнішнього середовища. Це призвело до того, що в науковій літературі в період початку дев'яностих років ХХ ст. практично не висвітлювалися проблеми внутрішньофірмового планування. Однак у другій половині дев'яностих ситуація суттєво змінилася, про що свідчить зростаюче число публікацій з питань ефективного планування на підприємствах, а також виник особливий інтерес до нового для нашої економіки поняття – бюджетування.

Тому основним завданням статті є узагальнення ролі бюджетування, його аспектів та можливостей для ефективного управління діяльністю підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На даний час серед вітчизняних фахівців іноді зустрічаються змішані поняття бюджетного планування, з одного боку, і планування та контролю грошових потоків – з іншого, у той час як останнє є лише частиною, хоча і важливою, системи бюджетування. У зв'язку з цим, насамперед, необхідно уточнити поняття “бюджет” і “бюджетування”.

Сучасна економічна енциклопедія дає таке визначення бюджету, як “основний інструмент перевірки збалансованості відповідності надходжень і витрат економічних ресурсів” [5].

На думку Джай К. Шима і Джойл Г. Сігела, “бюджет – кількісний план діяльності підприємства і виконання програм, що являє собою зв'язаний набір фінансових (активи, власний капітал, доходи і втрати тощо) і (або) натуральних (обсяг виробленої продукції і наданих послуг тощо) економічних показників діяльності компанії” [1].

Хорнгрен І. Т., Дж. Фостер розглядають бюджет не як “план”, але як кількісне вираження плану. Аналогічно трактує поняття “бюджет” і Альфред Кінг говорячи про те, що бюджет – це “фінансове відображення планів майбутньої діяльності організації, він показує у вартісній формі, яких результатів бажає досягти менеджер і які для цього потрібні ресурси” [8].

На думку М. Д. Білик, “бюджет – це оперативний фінансовий план, що складається як короткостроковий період у формі кошторису витрат або балансу доходів і витрат, скоординований за всіма підрозділами і функціями, який забезпечує ефективний контроль за надходженням і витратами коштів на підприємстві та є основою для прийняття управлінських рішень” [6].

Трактування С. Ф. Головим поняття “бюджетування” як процесу планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів, з одного боку, характеризує його як складову частину планування, а з іншого, передбачає бюджетування як процес складання бюджетів [7].

Ураховуючи різні точки зору на трактування термінів “бюджет” та “бюджетування”, можна надати такі визначення.

Бюджет – це оперативний фінансовий план, що відображає витрати і надходження коштів за окремими напрямками фінансово-господарської діяльності, скоординований за підрозділами, який покладено в основу управління фінансовими ресурсами підприємства.

Бюджетування – складова частина фінансового планування, результати якого оформляються системою бюджетів, узгоджених за напрямками діяльності та підрозділами підприємства.

Організація бюджетного управління – це комплекс організаційно-технічних заходів із розробки та впровадження системи, яка забезпечує ефективне управління. Передумовою для бюджетного управління є формування бюджетно-фінансової структури підприємства на підставі створених центрів фінансової відповідальності.

В основі побудови системи бюджетування лежить інтегрований підхід до основних функцій управління. Місце бюджетування проявляється саме через синтез цих функцій (табл. 1).

Таблиця 1 – Роль бюджетування в управлінні фінансовими ресурсами підприємства [9]

Процес управління	Роль бюджетування в управлінні фінансовими ресурсами підприємства
Організація	Створення організаційної структури підприємства. Виділення структурних підрозділів. Виділення центрів фінансової відповідальності. Розподіл обов'язків між виконавцями і координаторами бюджетного процесу. Створення системи збору інформації про результати діяльності. Забезпечення керівників підрозділів інформацією про їхню діяльність.
Планування	Розробка фінансових планів підприємства. Розробка методики планування. Визначення обсягу находжень і витрат. Надання інформації для складання планів. Здійснення прогнозів діяльності. Розробка стратегії бізнесу.
Облік	Облік витрат і результатів за підрозділами. Управлінський облік. Фінансовий облік. Статистичний облік.
Аналіз	Аналіз фінансової структури підприємства. Оперативний моніторинг фінансового стану підприємства. Аналіз виконання бюджету. Аналіз реалістичності прогнозів. Порівняння результатів зі стандартами.
Регулювання	Інтерпретація причин відхилень плану від факту і розробка пропозицій щодо зменшення відхилень. Розробка заходів впливу на бізнес-об'єкти. Вживання заходів по заохочуванню позитивних результатів та корегуванню негативних показників.
Контроль	Порівняння планових і фактичних показників для визначення оцінки ступеня досягнення цілей. Встановлення припустимих меж відхилень від плану. Аналіз відхилень. Виділення сфери відповідальності.

Першим етапом постановки бюджетування є усвідомлення керівництвом необхідності комплексного планування діяльності підприємства. Можна назвати три основні причини для ухвалення такого рішення: необхідність упорядкування роботи в цілому і фінансових потоків підприємства зокрема; прагнення побачити, до яких наслідків в майбутньому приведуть ті або інші дії і передбачувані зміни у функціонуванні підприємства; забезпечення умов досягнення поставленої мети за допомогою розробки плану, направлено на таке досягнення, і розділ відповідальності за його виконання.

Остання причина по суті найбільш значуща, її наявність змушує до найбільш послідовної і комплексної організації бюджетування.

Якщо розглядати конкретніші аспекти постановки бюджетування після ухвалення згаданого рішення, то можна виділити такі етапи:

- структуризація бізнес-процесів і виділення центрів відповідальності;
- опис і паспортизація бізнес-процесів;
- створення бюджетного комітету;
- розробка бюджетного регламенту;
- розробка організаційно-фінансової моделі бюджетування;
- автоматизація розробки бюджетів;
- створення системи мотивації досягнення бюджетних показників.

Для планування діяльності будь-якого об'єкта необхідно зрозуміти, з яких частин він складається, які функції покликана виконувати кожна з них. Необхідно виділити структурні підрозділи і одиниці, що займаються виробництвом, обслуговуванням виробництва, продажами, управлінням. Далі на їх основі можуть бути сформовані центри відповідальності і визначені місця виникнення витрат. Бюджетування

необхідно здійснювати в розрізі центрів відповідальності. Це дозволить підвищити керованість процесу досягнення мети організації, тісніше пов'язати структурні підрозділи і одиниці підприємства в єдиному господарському процесі.

Структуризація бізнес-процесів дозволяє провести їх подальший детальний опис. Під описом розуміється визначення переліку операцій, розрядів робіт, умов праці і т.д., що характеризують кожен процес, і часу кожної операції. Виконання даних процедур бажане для всіх бізнес-процесів, але як мінімум, це слід зробити для виробничих процесів і продажів. Опис бізнес-процесів повинен також включати перелік і основних характеристик використовуваних машин, і устаткування. Опис, сформований згідно з встановленою формою, представляє паспорт бізнес-процесу. Паспортизація необхідна для планування витрат ресурсів по кожному бізнес-процесу і є основою створення нормативної бази бюджетування.

Бюджетний комітет – це робочий орган, покликаний здійснювати загальне керівництво процесом бюджетування, розробляти його методичне забезпечення і регламент, узагальнювати дані часткових бюджетів, готувати спільно з відповідними функціональними підрозділами проект бюджету і представляти його на затвердження керівництва. Бюджетний комітет є основою організаційного забезпечення процесу бюджетування.

Бюджетний регламент – це затверджена процедура розробки бюджету, що включає зведення положень про основні бюджети (про зведений бюджет, бюджети продажів, виробництва, запасів, доходів і витрат, грошового потоку та ін.), про порядок обміну інформацією між функціональними підрозділами, контролю і оцінки виконання бюджету, стимулювання. Розробка бюджетного регламенту дозволяє вивести бюджетування на системну основу, забезпечити включення в цей процес всіх підрозділів підприємства і направити його на досягнення мети підприємства.

У процесі бюджетування можуть використовуватися різні алгоритми розробки часткових і зведеного бюджетів, що визначається, перш за все, виробничими і організаційними особливостями підприємства. У сукупності ці алгоритми формують організаційно-фінансову модель бюджетування, а правильніше – вибрана модель розпадається на окремі розрахункові алгоритми. Модель повинна визначати перелік показників, методи їх розрахунку, черговість розрахунку, характер їх взаємозв'язку. Організаційно-фінансова модель бюджетування лежить в основі автоматизації розробки плану діяльності підприємства, а також бюджетного регламенту, її структура обумовлена тим, наскільки детально передбачається планувати діяльність підприємства, чи будуть виділені центри відповідальності. У цілому укрупнена організаційно-фінансова модель бюджетування включає:

- центри відповідальності, у розрізі яких передбачається формувати бюджет;
- номенклатуру продукції, яка враховується при розробці бюджетів продажів і виробництва.

У процесі планування необхідно врахувати велике число показників, а головне, їх взаємозв'язок. Практично будь-яка зміна окремо взятого показника по ланцюжку взаємозалежностей відбивається зміною інших показників. Ручна розробка багатоваріантного бюджету практично неможлива. Важливим моментом є автоматизація аналізу виконання бюджету, зокрема інтеграція програмного продукту для бюджетування з програмою для бухгалтерського обліку [10].

При складанні бюджетів можуть використовуватися різні методи і їхні сполучення. Так, А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулін, а також І. Т. Балабанов виділяють такі методи планування, які використовуються при складанні бюджетів [8, 9] :

- нормативний;
- розрахунково-аналітичний;
- балансовий;
- оптимізації планових рішень;
- економіко-математичне моделювання.

Методи бюджетування та їх зміст подано в таблиці 2.

Метою складання бюджету є планування і облік фінансових результатів діяльності підприємства.

У процесі бюджетування визначають:

- а) мету, яку планує досягти підприємство у перспективі (підвищення рівня рентабельності виробництва, збільшення обсягу капіталу, обсягу реалізації продукції тощо);
- б) стратегію підприємства (освоєння нових ринків для збуту продукції, розробка нової продукції тощо), яким чином можна досягти поставленої мети.

Таблиця 2 – Методи бюджетування

Методи бюджетування	Зміст методів
Нормативний	Розрахунок потреби суб'єктів господарювання у фінансових ресурсах і в їх джерелах на основі заздалегідь встановлених норм технологічно-економічних нормативів.
Розрахунково-аналітичний	Розрахунок планової величини показника на основі аналізу досягнутої величини фінансового показника, прийнятого за базу, та індексів його зміни в планованому періоді.
Балансовий	Узгодження потреби підприємства з необхідними ресурсами.
Оптимізації планових рішень	Вибір найкращого варіанта з декількох планів з погляду мінімуму витрат або максимізації одержуваного ефекту.
Економіко-математичного моделювання	Встановлення кількісних взаємозв'язків між фінансовими показниками і факторами, які їх визначають.

На основі прогнозних розрахунків опрацьовують кілька альтернативних варіантів стратегії і обирають одну з найкращих, яка дає можливість отримати найвищі результати поточної діяльності підприємства.

Безпосередній процес бюджетування передбачає розробку операційного плану (бюджету) і фінансового плану (бюджету). Формування операційного бюджету можна логічно розбити на дві частини: прогнозування і планування дохідної і витратної частин бюджету операційної діяльності. Прогнозування можна здійснювати на підставі методик ситуаційного моделювання, наприклад, прогнозуючи різні обсяги продажу і ціни на товар. Планування дохідної і витратної частин бюджету здійснюється в натуральному і вартісному виразах, і може включати: бюджет закупівель та витрат, бюджет оплати праці, бюджет витрат енергоресурсів, бюджет постійних витрат підрозділів, а також бюджет продажів, який формує дохідну частину. Формуючи бюджет у вартісному вираженні, варто робити поправки на індекси зміни цін і зміни курсів валют і інфляції [11].

На вітчизняних підприємствах доцільно використовувати різні інструменти, починаючи від стандартного Excel та закінчуючи дорогим, зате ефективним програмним забезпеченням вартістю 20-50 тисяч доларів США [12]:

- Hyperion Pillar (розробник Hyperion) – найрозвинутіша система, яка підтримує повну автоматизацію процесу;
- Adaytum e. Planning (розробник Adaytum);
- Comshare MPC (розробник Comshare);
- Corporate Planner (розробник Corporate Planner);
- Active Planner (розробник Active Planner);
- НЕФРИТ (розробник ЦентрІнвестСофт);
- ИНЕК / Бюджетування (розробник ИНЕК) та інші.

Попит на послуги розробки й упровадження бюджетування неухильно зростає через те, що впровадження системи бюджетування на підприємстві дозволяє:

- забезпечити прозорість і передбачуваність потоку коштів, посилити контроль керівництва за рухом коштів;
- збільшити ефективність та одночасно знизити ризик використання вільних коштів;
- посилити контроль за виробничими показниками, доходами і видатками як підприємства в цілому, так і окремих структурних підрозділів;
- консолідувати діяльність усіх структурних підрозділів і спрямувати її на досягнення цілей компанії;
- оптимізувати документообіг.

Впровадження системи бюджетування допоможе оптимізувати фінансові потоки, заздалегідь визначивши критичні періоди в діяльності компанії та необхідність зовнішнього фінансування. За допомогою бюджетування можна виявляти “вузькі” місця в управлінні та вчасно приймати необхідні управлінські рішення. Ця технологія спрямована на використання аналізу відхилень “план-факт” для коригування діяльності.

При упровадженні процесу бюджетування на підприємствах необхідно враховувати також і його недоліки, а саме:

- різне сприйняття бюджетів у різних людей: бюджети не завжди здатні допомогти у вирішенні повсякденних, поточних проблем, вони дають чітку інформацію, але не вказують на шлях досягнення цілей;

- бюджети, не доведені до відомості кожного співробітника, практично ніяк не впливають на мотивацію і результати роботи, а замість цього сприймаються винятково як засіб для оцінки діяльності працівників і відстеження помилок;
- бюджети потребують від співробітників високої продуктивності праці; у свою чергу, співробітники протидіють цьому, намагаючись мінімізувати своє навантаження, що призводить до конфліктів, викликає стан пригніченості, страху, а отже, знижується ефективність роботи;
- крім того, процес бюджетування на підприємстві може супроводжуватися підводними каменями: інтриги, які можуть вплинути на розподіл ресурсів, конфлікти між менеджерами підрозділів і відділом контролінгу, завищення потреб у ресурсах [13].

Так чи інакше, процес бюджетування має багато позитивного і його впровадження необхідне для кожного підприємства, яке прагне одержувати прибуток.

При постановці бюджетування в компанії необхідно звернути увагу на такі моменти. Упровадження бюджетування являє собою проект, тому для нього треба вибрати менеджера проекту, визначити витрати на проект і оцінити його ефективність.

Важливо чітко визначити, з якої первинної документації варто брати дані для складання бюджетів. Управлінські рішення керівництво ухвалює на підставі інформації про відхилення від бюджету. Відхилення розраховують як бюджетні дані мінус фактичні. Фактичні можна одержати тільки з управлінського обліку. Слід зазначити, що бюджети самі по собі управлінської цінності не становлять. Важливо знати, яке відхилення від бюджету, а тільки потім на підставі аналізу цієї інформації приймати управлінські рішення. Тому наявність системи управлінського обліку – це необхідна умова функціонування системи бюджетування. Типовою помилкою є використання фактичних даних бухгалтерського обліку. Інформація, подана в бухгалтерській звітності, має суттєві недоліки. По-перше, вона не оперативна, а по-друге, у ній відсутнє необхідне аналітичне подання, наприклад, за центрами фінансової відповідальності [9].

Слід зазначити, що річний бюджет компанії повинен ґрунтуватися на стратегічному плані (бізнес-плані) підприємства, сформованому з урахуванням бізнес-планів інвестиційних проектів. Значення ключових показників діяльності повинні бути співвіднесені з різноманітними операційними, інвестиційними та фінансовими бюджетами, що розробляються на рік. На великих зарубіжних підприємствах основні трудовитрати менеджерів припадають на формування п'ятирічного плану розвитку, орієнтованого на досягнення довгострокових конкурентних переваг і підвищення вартості бізнесу, а не на річний та оперативні бюджети. У деяких галузях (енергетика, телекомунікації, транспорт) саме середньострокові інвестиційні стратегічні плани, а не бюджети визначають структуру доходів, витрат, активів і зобов'язань. Планування “п'ятирічок” має бути безперервним, а бізнес-плани компанії потрібно переглядати щорічно з урахуванням досягнутих результатів. Цілі, які ставить підприємство, повинні бути не тільки чіткими і обґрунтованими, але і збалансованими.

Планування обсягів виробництва безпосередньо залежить від розробленого плану продажів і, як правило, проблем не викликає. Складності виникають на етапі застосування нормативів, коли підприємства нерідко допускають різного роду помилки. Нормативи витрат на одиницю продукції не переглядаються протягом тривалого часу. Старе обладнання, виробивши свій ресурс, не в змозі відповідати встановленим в момент його випуску нормам, і показники бюджету заздалегідь плануються з помилкою. Перегляд нормативів — складний, але необхідний процес. Норми витрати та розподілу непрямих витрат за видами продукції рекомендується переглядати в середньому один раз на рік. Перегляд нормативів нерідко зводиться до суб'єктивного індексування торішніх норм, тому необхідно проводити фактичні виміри продуктивності устаткування, складати фотографії робочого часу і т.д.

Бюджетування є трудомістким процесом, що передбачає участь у ньому багатьох спеціалістів, об'єднаних єдиним керівництвом і спільною метою, та потребує певних матеріальних і трудових витрат. Тому деякі керівники не вважають за доцільне розробляти бюджети і застосовують у роботі оперативне реагування на нештатні ситуації. Особливо це стосується малих підприємств, керівники яких вважають, що ця досить складна систему можуть впроваджувати лише великі підприємства з добре розвинутою інфраструктурою [10].

Критерієм виконання бюджету, як правило, служить планований фінансовий результат діяльності підприємства, яким може виступати, наприклад, чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), або чистий прибуток підприємства. Але дана оцінка не може дати повного уявлення про ефективність роботи менеджерів, адже той чи інший фінансовий результат діяльності підприємства може бути досягнутий за рахунок впливу факторів зовнішнього середовища і сформованої кон'юнктури ринку.

ВИСНОВКИ

Бюджетування є найважливішим елементом системи управління підприємством, який включає технологію планування, обліку, контролю і аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, а

також отримуваних результатів. Ця технологія охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства: маркетинг, адміністрування, управління персоналом, виробництво, закупки, продажі тощо.

Розглядаючи бюджетування як систему управління підприємством, слід звернути увагу не тільки на методологічні основи такого інструменту, а й проаналізувати практичний досвід впровадження цієї системи, виявити індивідуальні проблеми, з якими може зіткнутися підприємство, і провести велику попередню роботу стосовно досліджуваної проблеми.

Перспективними напрямками дослідження також залишаються питання взаємозв'язку системи бюджетування та системи управлінського обліку на підприємстві.

ЛІТЕРАТУРА

1. Шим Джай К. Основы коммерческого бюджетирования / К. Шим Джай, Дж. Сигел. — СПб. : Бизнес. Микро, 2009. — 474 с.
2. Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И. Т. Балабанов. — М. : Финансы и статистика, 2010. — 208 с.
3. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика : учеб. / [Е. С. Стоянова, И. Т. Балабанов, И. А. Бланк и др.] ; под ред. Е. С. Стояновой. — [5-е изд., перераб. и доп.]. — М. : Перспектива, 2010. — 656 с.
4. Шеремет А. Д. Финансы предприятий / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. — М. : ИНФРА, 2010. — 343 с.
5. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование : Настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий. — М. : Финансы и статистика, 2008. — 400 с.
6. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М. Д. Білик // Фінанси України. — 2010. — № 3. — С. 97—109.
7. Голов С. Ф. Методи бюджетного планування / С. Ф. Голов // Фінанси України. — 2009. — № 12. — С. 37—46.
8. Білобловський С. О. Складові елементи процесу бюджетування / С. О. Білобловський // Економіка. Фінанси. Право. — 2008. — № 8. — С. 20—25.
9. Вініченко М. М. Визначення цільової функції бюджетування / М. М. Вініченко // Фінанси України. — 2009. — № 6. — С. 119—124.
10. Гаврилова О. Типичные ошибки процесса бюджетирования / О. Гаврилова // Консультант. — 2009. — № 3. — С. 30—32.
11. Федосова Г. Бюджетирование как процесс планирования движения ресурсов / Г. Федосова // Финансовая консультация. — 2010. — № 5. — С. 20—31.
12. Смачило В. В. Особливості бюджетування на основі виділення центрів обліку та відповідальності / В. В. Смачило // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 4 (34). — С. 148—154.
13. Молвинский А. Типичные ошибки при построении систем бюджетирования / А. Молвинский // Финансовый директор. — 2008. — № 6. — С. 110—115.

УДК 005.21:005.51

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК БАЗОВА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ

Донець Л. І., к.е.н., доцент, Давидюк І. В., аспірант

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

У даній статті на засадах теоретичного аналізу уточнено поняття стратегічного планування як базової складової стратегічного управління з урахуванням особливостей діяльності малих підприємницьких