

ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДИКА БЮДЖЕТУВАННЯ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*Запропоновано створити систему бюджетування для торговельних підприємств.
Наведено пропозиції щодо організації та методики бюджетування
на прикладі ТзОВ "Сільпо-65"*

Постановка проблеми. В умовах переходу економіки України до інформаційного суспільства значної актуальності набуває питання забезпечення користувачів повною та достовірною інформацією. Така інформація повинна формуватися як на макро- так і на мікрорівнях.

На мікрорівні, тобто рівні господарюючого суб'єкта, формування значної частини інформації відбувається у системі бухгалтерського обліку, основні елементи якої були сформовані ще задовго до переходу світу до інформаційного суспільства. Таким чином виникла потреба у пристосуванні діючої системи бухгалтерського обліку до вимог сьогодення.

Основною характеристикою інформаційного суспільства є всезростаюча роль інформації, яка б характеризувала діяльність суб'єкта господарювання у реальному часі та давала можливість приймати управлінські оперативні рішення для внутрішніх користувачів інформації, а для зовнішніх – інвестиційні тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Перші спроби пристосування системи бухгалтерського обліку до нових умов належали зарубіжним вченим (Райзберг Б.А. [19], Апчерч А. [3], Аткінсон А. [1], Брігхем Є. [6], Сигел Дж., Шим Дж. [22], Ру Д. [20] та ін.). В Україні, ще з часів Радянського союзу, функціонувала облікова система, яка відрізнялася від планування, контролю, управління, аналізу діяльності суб'єкта господарювання. Тому виникла об'єктивна необхідність у вивченні зарубіжного досвіду цього питання та запозиченні методик.

В економічній літературі існують різні підходи до поняття і трактування терміну та процесу бюджетування. Бюджетуванням іноземні автори називають процес складання бюджету. Таку ж позицію підтримує більша частина вітчизняних дослідників (Аткінсон А. [1], Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. [2], Бень Т.Г., Довбня С.Б. [4], Бланк І.О. [5], Вахрушина М.А. [8], Голов С.Ф. [9], Гончаров В.Н. [10], Загородній О. [13], Ковальов В.В. [16], Кох Р. [17], Савчук В.П. [21], Федосова Г. [24], Харко А.Ю. [25], Керімов В.Є. [15], Печатнова О.Д. [18], Сухарева Л.А. [23]).

Метою дослідження є надання пропозицій щодо впровадження системи бюджетування у ТзОВ "СІЛЬПО-65" з урахуванням особливостей його управління та організаційної структури.

Викладення основного матеріалу дослідження. Планування бюджетів – це один з елементів бюджетування, який крім планування повинен містити систему обліку, аналізу та контролю за товарними та грошовими потоками у розрізі центрів відповідальності за статтями бюджету. Такої ж точки зору дотримується Н.А. Єрмакова, яка наголошує, що бюджетування "інтегрує процеси планування, контролю та аналізу в єдину систему, оскільки планування без контролю не має змісту, облік, що не використовується для контролю, безцільний, а контроль, не заснований на запланованих та документально підтверджених даних, безпредметний" [12].

Отже, система бюджетування є складовою загальної системи управління суб'єктом господарювання. бюджетування можна зобразити у вигляд наступної схеми (рис. 1).
 Модель процесу



Рис. 1. Модель системи бюджетування суб'єкта господарювання

Система бюджетування складається з трьох підсистем: бухгалтерського обліку, економічного аналізу та господарського контролю. Система бюджетування потребує інформації про зовнішнє середовище, яка формується за межами описуваної системи. Інформація про зовнішнє середовище та дані про діяльності підприємства за минулі періоди, які надає система бухгалтерського обліку, є підставою для складання загального бюджету торговельного підприємства та часткових бюджетів для центрів відповідальності цього ж суб'єкта господарювання. Складені бюджети за звітний період доводяться до структурних підрозділів (центрів відповідальності). Процес виконання бюджетів у ході господарської діяльності фіксується у системі бухгалтерського обліку. Задокументовані дані за звітний період підлягають перевірці у системі господарського контролю та є базою для здійснення економічного аналізу з метою

надання варіантів управлінських рішень для управління суб'єктом господарювання. При обробці даних в системах економічного аналізу та господарського контролю важливим є виявлення відхилень фактичного стану справ від задокументованого (виявляє система контролю) та від запланованого у бюджетах (виявляє система аналізу). Такі відхилення є підставою для прийняття рішень щодо ефективності або неефективності діяльності структурного підрозділу за певний період.

Щодо завдань бюджетування в економічній літературі зустрічається різний їх перелік та інтерпретація. Вважаємо, що у торговельних підприємствах система бюджетування повинна виконувати наступні завдання:

- стимулювання працівників до ефективнішої праці;
- розподіл матеріальних і грошових потоків між центрами відповідальності та підприємством і зовнішнім середовищем;

– поєднання різних видів діяльності підприємства через систему фінансових показників;

– здійснення контролю та аналізу господарської діяльності підприємства для забезпечення достовірною інформацією управлінський персонал;

– виявлення резервів господарювання та окреслення шляхів їх використання.

Бюджетування є дієвим інструментом управління підприємством з огляду на оперативність, достовірність, якість інформації наданої управлінцям, але за умови раціональної, науково обґрунтованої організації процесу бюджетування та ефективного використання інформації системи.

Для забезпечення дієвості бюджетування при його організації та здійсненні необхідно дотримуватися наступних принципів:

– аналітичності – порівнянності даних різних бюджетів;

– гнучкості – забезпечення можливості внесення змін у бюджет при зміні умов зовнішнього або внутрішнього середовища;

– дієвості – забезпечення процесу прийняття рішень;

– економічності – дохід від системи бюджетування не повинен бути меншим за витрати на її впровадження;

– збалансованості – забезпечення відповідності доходів і витрат за період;

– інтегрованості – можливість об'єднання часткових бюджетів у загальний для суб'єкта господарювання;

– періодичності – визначення меж періоду бюджетування;

– повноти – охоплення усіх видів діяльності підприємства;

– системності – забезпечення взаємозв'язку та взаємозалежності бюджетів.

Вважаємо, що основна роль у системі бюджетування належить бухгалтерському обліку як системі, яка забезпечує збір, реєстрацію, обробку даних про господарські процеси суб'єкта господарювання та надання

інформації про його діяльність для обробки у наступні системи – економічного аналізу та господарського контролю. При цьому бухгалтерський облік виконує три завдання: збереження майна власника, визначення фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання, надання інформації зацікавленим компетентним користувачам, в тому числі керівникам для прийняття управлінських рішень. Для забезпечення можливості контролю за виконанням бюджетів у кожному структурному підрозділі бухгалтерський облік необхідно вести за центрами відповідальності.

Отже, система бюджетування дозволяє на підставі достовірної інформації про діяльність господарюючого суб'єкта і про стан зовнішнього середовища приймати управлінські рішення направлені на підвищення ефективності та прибутковості діяльності суб'єкта господарювання.

Описані результати можна отримати від застосування системи бюджетування лише за умови правильної її організації та впровадження, що є складним питанням для великих підприємств яким є промисловий субхолдинг ЗАТ “ФОЗЗІ”, структурним підрозділом якого є ТзОВ “Сільпо-65”.

Впровадження децентралізованого управління потребує попереднього дослідження організаційної структури суб'єкта господарювання. Центри відповідальності визначаються з урахуванням організаційної структури

Проф. Ф.Ф. Бутинець визначає організаційну структуру підприємства як “поділ підприємства на окремі структурні підрозділи і служби (центри відповідальності), що передбачають розподіл між ними функцій по вирішенню завдань, які виникають в процесі виробничої діяльності, таким чином, щоб забезпечити ефективне досягнення мети, поставленої перед підприємством в цілому” [7].

Організацію управління у промисловому субхолдингу ЗАТ “ФОЗЗІ” наведено на рис. 2.

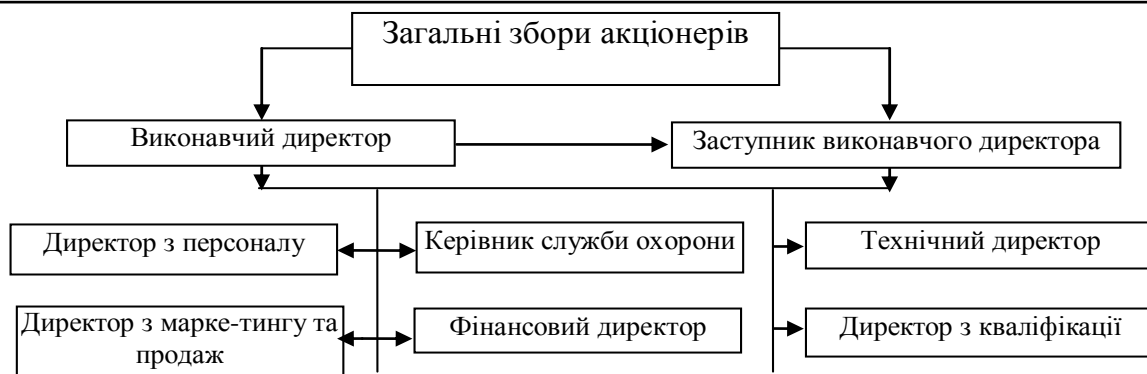


Рис. 2. Організація управління промислового субхолдингу ЗАТ “ФООЗІ”

Отже, головним управлінським органом у промисловому субхолдингу ЗАТ “ФООЗІ” є загальні збори акціонерів, яким підпорядковується виконавчий директор та його заступник. Керівники структурних підрозділів підпорядковуються тільки виконавчому директору та його заступнику.

У промисловому субхолдингу ЗАТ “ФООЗІ” застосовується вертикальна структура управління, що не дозволяє впровадити ефективну систему бюджетування, яка передбачає децентралізацію управління та можливість прийняття рішень управлінським персоналом на кожному рівні управління, а також встановлення відповідальності за результати діяльності та виконання запланованих показників. Така організація управління потребує трансформації з метою впровадження системи бюджетування.

Питання організації системи бюджетування розглядали такі науковці: М.М. Александрова, доц. Н.Г. Виговська, проф. Г.Г. Кірейцев [25], О. Горилей [11], Н.А. Єрмакова [12], О.Д. Каверіна [14], Г. Федосова [24].

Проаналізувавши праці вчених виявлено, що єдиного підходу до організації системи бюджетування на великих торговельних підприємствах не розроблено, тому розглянемо особливості організації та впровадження такої системи на прикладі ТзОВ “Сільпо-65”, яке є структурним підрозділом промислового субхолдингу ЗАТ “ФООЗІ”.

Розробкою та впровадженням системи бюджетування повинна займатись робоча група підприємства, яка складається з провідних

фахівців всіх структурних підрозділів та сфери управління. Це забезпечить кваліфіковану та пристосовану до реальних умов діяльності підприємства організацію системи бюджетування. У ТзОВ “Сільпо-65” це можуть бути представники управлінських офісів, таких як: фінансовий, управлінський, офіс маркетингу, офіс персоналу.

На першому етапі організації системи бюджетування робоча група повинна вивчити всі особливості діяльності ТзОВ “Сільпо-65”, проаналізувати діяльність підприємства у минулому та розглянути перспективи запланованої діяльності.

Для цього необхідно зібрати інформацію про діяльність підприємства та його структурних підрозділів, яка була сформована у системі бухгалтерського обліку, та застосувати методики економічного аналізу в частині визначення фінансового стану підприємства: аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства, аналіз ділової активності, аналіз фінансової стійкості, діагностика неплатоспроможності та банкрутства підприємства. Аналіз за наведеними розрізами пропонуємо здійснювати за фінансовою та управлінською звітністю кожного структурного підрозділу та підприємства в цілому. Це дозволить сформулювати уявлення про стан та можливі порушення у фінансовому стані підприємства та його структурних підрозділів.

Також необхідно ознайомитися з існуючим станом прогнозування у підприємстві, організацією бухгалтерського обліку, економічного аналізу та господарського контролю, а також з організаційною

структурою підприємства, штатним розписом, посадовими інструкціями провідних фахівців, іншими організаційними документами, організацією та функціонуванням інформаційних потоків між структурними підрозділами. Це дозволить визначити організаційні основи та ефективність

функціонування існуючої системи управління на підприємства, а також визначити основні завдання, які можна вирішити шляхом впровадження системи бюджетування.

Організаційна структура ТзОВ “Сільпо-65” наведено на рис. 4.

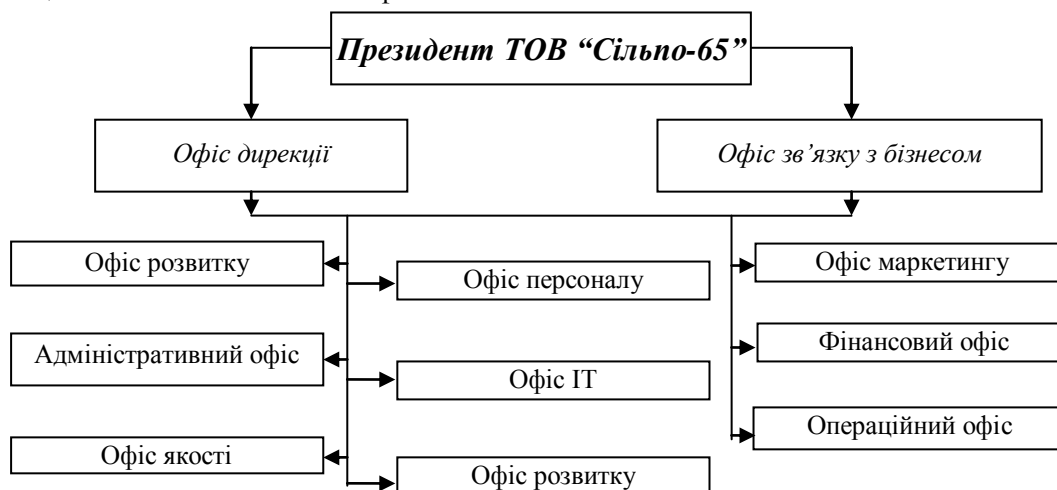


Рис. 4. Організаційна структура ТзОВ “Сільпо-65”

Керує ТзОВ “Сільпо-65” президент, йому підпорядковуються офіс дирекції та офіс зв’язку з бізнесом, яким відповідно підпорядковуються інші підрозділи. Таким чином, організаційна структура ТзОВ “Сільпо-65” сприятлива для впровадження системи бюджетування.

На другому етапі передбачено визначення цілей впровадження системи бюджетування у короткостроковій та довгостроковій перспективі. На цьому етапі також необхідно оцінити ефективність застосування бюджетування з позиції прибутковості діяльності підприємства.

На цьому етапі оцінюється необхідність і доцільність впровадження системи бюджетування з огляду на особливості діяльності підприємства та стратегію його розвитку.

Проаналізувавши діяльність ТзОВ “Сільпо-65” за період з 2001 до 2006 рр. виявлено, що спостерігається тенденція до погіршення його прибутковості, ділової активності, ліквідності та платоспроможності. У 2006 р. у порівнянні з 2004 р. фінансовий стан підприємства за основними показниками його діяльності погіршився – всі коефіцієнти

ліквідності знизилися та не відповідають нормативу. Коефіцієнт покриття знизився на 0,45 пунктів та склав 0,75, у зв’язку з чим оборотних засобів підприємства не вистачає для покриття поточних зобов’язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився на 0,09 пунктів і склав 0,52, тобто швидколіквідних активів не вистачає для покриття поточних зобов’язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 0,02 пункти і склав 0,15, отже, грошових коштів та їх еквівалентів не вистачає для покриття поточних зобов’язань. Таким чином, у ТзОВ “Сільпо-65” знижується ліквідність і платоспроможність за аналізований період.

Ділова активність підприємства також погіршується. Коефіцієнти оборотності оборотних активів, запасів і дебіторської заборгованості знизилися і склали відповідно 0,52; 7,5; 299,00 обороти, при цьому період обороту відповідно зріс на – 48; 1,2; 37,5 днів. Така оборотність активів для торговельного підприємства, яке здійснює роздрібну торгівлю, – незадовільна, через значні терміни обороту дебіторської заборгованості – 37,5 днів.

У 2006 р. ТзОВ “Сільпо-65” отримало прибуток у сумі 557,0 тис. грн., але накопичений нерозподілений збиток за минулі періоди призвів до від’ємної суми власного капіталу підприємства на кінець 2006 р. Це свідчить про проблеми з фінансовими та грошовими потоками та можливу кризу управління підприємством.

Третій етап передбачає формулювання концептуальних основ системи бюджетування, які необхідно врахувати при її розробці та впровадженні у ТзОВ “Сільпо-65”, тобто визначити, чи відповідає розроблена система бюджетування ТзОВ “Сільпо-65” принципам її побудови.

Четвертий етап передбачає вивчення наявного на підприємстві кадрового потенціалу, здатного працювати в нових умовах організації управління, та можливості підприємства забезпечити навчання працівників основам праці у системі управління із застосуванням бюджетування. У ТзОВ “Сільпо-65”, за словами директора офісу персоналу, кадровий потенціал дозволяє впровадити нову систему управління та відкритий до навчання.

На п’ятому етапі передбачено розробку структури бюджету з урахуванням стратегії розвитку підприємства та результатів здійснення всіх попередніх етапів. Структура бюджетів повинна найбільш повно та раціонально охоплювати всі доходи та витрати підприємства та структурного підрозділу.

Розроблена структура бюджетів дозволяє визначити об’єкти бюджетування та відповідальних за їх складання та виконання осіб у кожному об’єкті. Об’єктами бюджетування можуть бути:

- види діяльності суб’єкта господарювання;
- структурні підрозділи;
- фінансові проекти або програми.

Об’єкти визначаються виходячи з вимог бюджетування з урахуванням організаційної структури суб’єкта господарювання.

У ТзОВ “Сільпо-65” пропонуємо об’єкти бюджетування виділити з урахуванням його організаційної структури (див. рис. 4): офіс розвитку, офіс персоналу, адміністративний офіс, офіс ІТ, офіс маркетингу, фінансовий офіс, офіс якості, офіс розвитку, операційний офіс.

Таким чином, пропонуємо створити центри відповідальності з делегуванням управлінському персоналу підрозділу повноважень щодо управління доходами та втратами в межах бюджетних норм. Зазначене положення сприятиме децентралізації управління, а, відповідно, і оперативному прийняттю рішень щодо оптимізації діяльності за умови належної мотивації всіх працівників. Делегування повноважень з управління актуалізує потребу у відборі та навчанні керівних кадрів, які могли б приймати компетентні рішення та не зашкодити діяльності підприємства.

Шостий етап передбачає коригування діючих посадових інструкцій та розробку нових, пристосованих до впроваджуваної системи бюджетування. Необхідно налагодити обов’язкове закріплення відповідальності за виконання бюджетних показників. Такі обов’язки пропонуємо покласти у ТзОВ “Сільпо-65” на відділ кадрів за співпраці з робочою групою з організації та впровадження системи бюджетування на підприємстві.

Координацію діяльності з бюджетування, контроль за діяльністю центрів відповідальності та прийняття рішень щодо підприємства в цілому повинен здійснювати головний бухгалтер або фінансовий директор.

На сьомому етапі відбувається налагодження комунікаційних зв’язків між структурними підрозділами для передачі інформації. Основою таких зв’язків є система бухгалтерського обліку, інформація з якої повинна бути якнайменше оперативною, достовірною та своєчасною. Тому необхідно налагодити процес передачі інформації таким чином, щоб вона не втратила актуальність, не була втрачена та не була розповсюджена комерційна таємниця підприємства, що в умовах конкурентної боротьби має значну вагу.

В установлені строки центри відповідальності надають проекти бюджетів у планово-економічний відділ підприємства, який здійснює їх перевірку, узгодженість із стратегічними та оперативними завданнями розвитку підприємства. Перевірені та відкориговані бюджети затверджуються і передаються у центри відповідальності для виконання та у фінансовий відділ підприємства для контролю.

Фінансовий відділ складається з бухгалтерської служби, служб економічного аналізу та господарського контролю. Бухгалтерська служба реєструє господарські операції за період, які співставляються з фактичними даними та даними з бюджетів, службами економічного аналізу та господарського контролю, на підставі чого формується звіт. У встановлені строки планово-економічний відділ та фінансовий відділ звітують перед фінансовим директором щодо стану виконання бюджетів.

Такі інформаційні потоки найбільш ефективні за умови створення на підприємстві комп'ютерного середовища.

На восьмому етапі передбачена розробка методики складання бюджету суб'єкта господарювання та його структурних підрозділів на підставі інформації, що надходить із зовнішніх і внутрішніх джерел. Суттєвим питанням на цьому етапі є визначення бюджетного регламенту – порядок розробки передачі, затвердження, обробки, аналізу та оцінки виконання бюджетів різних видів і рівнів.

Встановлення чіткого бюджетного регламенту дозволяє зменшити суб'єктивізм у плануванні фінансових результатів, коли один підрозділ отримує менш напружене завдання або умови його виконання, ніж інший. З метою зменшення суб'єктивізму необхідно закріпити основні положення регламенту у внутрішніх нормативних документах суб'єкта господарювання (Положенні про бюджетний регламент, посадових інструкціях тощо) [27].

Складовою бюджетного регламенту є бюджетний період, метою якого є уникнення

суб'єктивізму в управлінні фінансовими потоками підприємства. З метою синхронізації діяльності структурних підрозділів підприємства пропонуємо встановити строки узгодження, консолідації та затвердження бюджетів. Для цього у ТзОВ “Сільпо-65” необхідно удосконалити графік документообороту та встановити контроль за його дотриманням.

Дев'ятий етап передбачає розробку нової або трансформацію існуючої системи бухгалтерського обліку суб'єкта господарювання в таку, яка б відповідала вимогам системи бюджетування. Основна вимога бюджетування – надання управлінському персоналу достовірної, оперативної, своєчасної інформації про процеси, що відбуваються у підприємстві.

З огляду на національний менталітет, який обумовлює організацію та ведення бухгалтерського обліку в Україні, і значні надбання у напрямі комп'ютеризації бухгалтерського обліку пропонуємо у ТзОВ “Сільпо-65” застосовувати інтегровану систему обліку. Така система забезпечить оперативність надходження інформації, значні можливості у сфері контролю доходів і витрат, починаючи з первинних бухгалтерських документів до фінансової звітності підприємства.

На десятому етапі необхідно визначити порядок звітування та склад форм звітності про результати діяльності структурних підрозділів.

По закінченню звітного періоду по кожному центру відповідальності повинен бути сформований Звіт центру відповідальності. Звіти всіх центрів відповідальності формують внутрішню (управлінську) звітність суб'єкта господарювання, яка відображає результати його діяльності за період, дозволяє контролювати порядок здійснення діяльності та управляти всіма процесами, що відбуваються у підприємстві. Основною метою складання внутрішньої звітності є надання оперативної, достовірної, повної інформації у вартісних і натуральних показниках з метою прийняття управлінських рішень.

На підставі наданого звіту можна зробити висновок про компетентність керівника центру відповідальності та розробити оперативні заходи щодо покращання діяльності підрозділів.

На одинадцятому етапі необхідно розробити методика господарського контролю, яка б забезпечувала своєчасне виявлення відхилень фактичного стану діяльності підприємства від задокументованого. Функцію контролю за виконанням бюджетів у ТзОВ "Сільпо-65" пропонуємо покласти на адміністративний офіс, який складає та доводить до структурних підрозділів бюджети і підпорядкований фінансовому директору.

На дванадцятому етапі відбувається розробка методики економічного аналізу, яка б забезпечувала своєчасне виявлення відхилень фактичного стану діяльності структурного підрозділу та суб'єкта господарювання в цілому від запланованих показників, а також надання варіантів управлінських рішень для досягнення мети діяльності підприємства.

Особлива увага в процесі аналізу повинна приділятися виявленню причин виникнення зайвих витрат, не обумовлених нормальною організацією операційної діяльності, наднормативних витрат на оплату праці, наднормативні транспортні витрати, викликані недосконалою структурою постачальників товарів, недосконалими умовами їхнього постачання; наднормативні витрати коштів, що пов'язані з порушеннями технологічної і трудової дисципліни, формуванням зайвих запасів товарів, сировини і матеріалів.

Основними показниками, які необхідно використовувати під час аналізу виконання бюджетних показників, є абсолютне відхилення, відносне відхилення, відносний показник виконання плану, відносний показник планового завдання, а також всі показники ефективності діяльності підприємства.

Тринадцятий етап передбачає розробку методики стимулювання працівників для

виконання бюджетних показників. Зазначена методика повинна враховувати результати діяльності конкретного працівника та центру відповідальності в цілому. Методика має будуватися на оцінці результатів виконання бюджетів у частині максимізації доходів та економії витрат, а також врахування дотримання дисципліни щодо своєчасності виконання строків документообороту, звітування тощо.

При цьому розмір премії не повинен перевищувати ефект для підприємства, отриманий у результаті економії витрат чи максимізації доходів. В економічній літературі пропонуються різні методики визначення семи премії залежно від суми економії витрат.

За умови невиконання бюджетів, несвоєчасного виконання обов'язків до працівників застосовуються штрафні санкції. Розмір штрафів за перевитрачання ресурсів пропонуємо визначати аналогічно до визначення сум премій але зі зворотні знаком.

На чотирнадцятому етапі відбувається вибір комп'ютерної програми, яка б задовольнила всі вимоги управлінського персоналу, який працює у системі бюджетування.

На п'ятнадцятому етапі передбачається розробка програм навчання персоналу підприємства для роботи у системі бюджетування. Цей етап останній у переліку, але не можна недооцінювати його значення. Ефективність системи бюджетування буде залежати від того наскільки працівники розуміють необхідність і зацікавлені у функціонуванні цієї системи. Тому, по-перше, необхідно ознайомити працівників з метою та принципами роботи системи, що забезпечить підвищення ефективності бюджетування через покращення комунікативних зв'язків між учасниками бюджетного процесу. По-друге, працівники повинні оволодіти основами роботи у комп'ютерній програмі, обраній для здійснення бюджетування у підприємстві.

Основною проблемою, яка може виникнути на цьому етапі, є перебудова стереотипів мислення управлінського персоналу, які сформувалися за старої системи управління і передбачали лише констатацію факту недосягнення запланованих рівнів показників, на нові, які включають крім констатації фактів необхідність аналізу причин відхилень і оперативного прийняття рішень щодо покращання ситуації, що склалася. Саме така проблемна ситуація виникла у більшості з проаналізованих підрозділів ТзОВ “Сільпо-65”.

Управління на основі бюджетів не догматичне, а може підлягати коригуванню з урахуванням зміни певних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Бюджет – це напрям дії підприємства на певний період з метою підтримання прибутковості та конкурентоспроможності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи вищевикладене можна зробити наступні висновки щодо організації та методика бюджетування у ТзОВ “Сільпо-65”.

Організаційна та управлінська структура підприємства, а також інші проаналізовані фактори, дозволяють впровадити ефективну систему бюджетування у підприємстві. Це дозволило врахувати особливості діяльності ТзОВ “Сільпо-65” при розробці організації системи бюджетування.

З метою організації системи бюджетування розроблено етапи її впровадження та проаналізовано можливість і необхідні дії щодо її запровадження. При цьому виділено п'ятнадцять етапів організації системи бюджетування.

Впровадження системи бюджетування у ТзОВ “Сільпо-65” на основі запропонованої методики дозволить покращити управління підприємством та досягти високих фінансових результатів. Існуюча організаційна та управлінська структура ТзОВ “Сільпо-65”, а також штатний розпис придатні для впровадження зазначеної системи без значних капітальних вкладень.

Список використаної літератури:

1. *Atkinson, Van Ker, Kaplan, Young* Management Accounting. – 1997. – 742 с.
2. *Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є.* Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
3. *Апчерч А.* Управленческий учет: принципы и практика: Пер. с англ. / Под ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 952 с.
4. *Бень Т.Г., Довбня С.Б.* Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств // *Фінанси України.* – 2000. – № 7. – С. 48-55.
5. *Бланк И.А.* Финансовый менеджмент: учебный курс. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2001. – 528 с.
6. *Брігхем Є.* Основи фінансового менеджменту: Пер с англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
7. *Бутинець Ф.Ф.* Бухгалтерський облік: роздуми вченого. – Житомир: ПП “Рута”, 2001. – 100 с.
8. *Вахрушина М.А.* Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов. – М.: ЗАО “Финстатинформ”, 2000. – 533 с.
9. *Голов С.Ф.* Управленческий учет. – К.: “СКАРБИ”, 1998. – 384 с.
10. *Гончаров В.Н., Чиж В.И., Корниенко Ю.Ю.* и другие. Управление затратами комплексных производств. Монография. – Донецк, 2003. – 180 с.
11. *Горилей О.* Бюджетная “просчетность” // *Комп&йон.* – 2002. – № 42 (298) – С. 27-30.
12. *Ермакова Н.А.* Бюджетирование в системе управленческого учета. – М.: Экономистъ, 2004. – 187 с.
13. *Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженюк Т.С.* Фінансовий словник. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Львів: Видавництво “Центр Європи”, 1997. – 576 с.
14. *Каверина О.Д.* Организация бюджетирования на предприятии // *Бухгалтерский учет.* – 2003. – № 11. – С. 57-60.

15. Керимов В.Э., Епифанов А.А., Селиванов П.З., Крятов М.С. Управленческий учет снабженческо-заготовительной деятельности: Учебное пособие. – М.: Изд. дом “Экзамен”, 2002. – 128 с.
16. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 768 с.
17. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. – СПб: Издательство “Питер”, 1999. – 496 с.
18. Печатнова Е.Д. Бюджетирование: актуальность и обеспечение эффективности внедрения // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. – 2002. – № 12 (48). – С. 16-20.
19. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М: ИНФРА-М, 1996. – 496 с.
20. Ру Д., Сул’є Д. Управління / Пер. з фр. – К.: Основи, 1995. – 442 с.
21. Савчук В.П. Стратегия и тактика финансового управления предприятием. Методические материалы для руководителей предприятий. – К.: Финансовый клуб Украины, 2003. – 50 с.
22. Сигел Дж., Шим Дж. Словарь бухгалтерских терминов: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2001. – VII. – 408 с.
23. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
24. Федосова Г. Бюджетирование как процесс планирования движения ресурсов // Финансовая консультация. – 2004. – № 5. – С. 20-31.
25. Финанси підприємств: Навчальний посібник. Курс лекцій./За ред. д.е.н., проф. Г.Г. Кірейцева. – К.: ЦУЛ, 2002. – 268 с.
26. Харко А.Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства // Фінанси України. – 2001. – № 9. – С. 87-91.
27. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
- ГОРДОПОЛОВ В.Ю. – асистент кафедри фінансового аналізу і контролю Київського національного торговельно-економічного університету

ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДИКА БЮДЖЕТІРОВАННЯ В ТОРГОВИМ ПРІДПРИЯТТІ

Предложено создать систему бюджетирования для торговых предприятиях. Приведены предложения по организации и методике бюджетирования на примере ООО “Сільпо-65”