

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.26; 658.5

О.Є. Кузьмін, Н.О. Шпак, О.Г. Мельник
Національний університет “Львівська політехніка”

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ БЮДЖЕТІВ

© Кузьмін О.Є., Шпак Н.О., Мельник О.Г., 2004

Визначено та охарактеризовано види, структуру та склад бюджетів організації, виявлено логічну послідовність розроблення основних бюджетів підприємства у контексті формування прозорої інформаційної системи прийняття управлінських рішень, розкрито призначення бюджетної інформації в системі інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

There are in the clause the kinds and structure of the budgets of organization are characterized and determined, a logic sequence of formation of the basic budgets of the enterprise in a context of formation of transparent information system acceptance of the administrative decisions is revealed, purposes of the budget information in system of information maintenance of acceptance of the administrative decisions are characterized .

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На сучасному етапі перед вітчизняними суб'єктами підприємницької діяльності, які функціонують у динамічному ринковому середовищі, що характеризується загостренням конкурентної боротьби, активізацією зовнішньоекономічної діяльності, скороченням життєвих циклів продукції, зростанням вимог споживачів до асортименту товарів та послуг, постають проблеми забезпечення оперативного реагування на вимоги ринку. При цьому обґрунтованість управлінських рішень, що приймаються менеджерами організації та стосуються постачальницької, виробничої, збутової, фінансової, маркетингової та інших сфер діяльності, значною мірою залежить від якості внутрішнього та зовнішнього інформаційного забезпечення. Сьогодні формування на підприємстві ефективної системи інформаційного забезпечення потребує не лише застосування сучасних інформаційних технологій, адекватного спеціалізованого програмного забезпечення, але й ретельного вивчення особливостей функціонування організації (сезонності діяльності, структури попиту на продукцію, потреб у формуванні цільових рівнів запасів готової продукції та сировини, методів калькулювання собівартості тощо). Доцільно зауважити, що у таких умовах виникає потреба у забезпеченні оперативного планування та контролювання діяльності організації, що найдієвіше здійснювати на засадах системи бюджетів та іншої допоміжної документації (кошторисів, планів-графіків тощо), яка відображає усі виробничо-господарські, фінансові та інвестиційні операції підприємства. З огляду на це проблеми удосконалення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень на засадах бюджетної інформації є досить актуальними та потребують ретельнішого методологічного та методичного розроблення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою. Процес, умови, фактори прийняття управлінських рішень, види управлінських рішень в організації розглядаються В. Бакуменком, Л. Батієм, Д. Делроу, Н. Кардінською, Б. Литвином, С. Мацедонським, О. Сопільняком та іншими авторами [1; 2; 5; 11; 12; 16]. При цьому у більшості літературних джерел виокремлюється проблема інформаційного забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень,

висвітлюються проблеми прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, хоча не запропоновано конкретних рекомендацій щодо удосконалення інформаційного забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Послідовність, методи, чинники, особливості розроблення бюджетів в організації, їх види, структуру та склад характеризують такі автори, як В. Бочаров, М. Білик, В. Гамаюнов, С. Голов, А. Загородній, М. Колісник, І. Мейтленд, Г. Партин, М. Романовський, Т. Сізова, В. Хруцький та інші [3; 4; 7–10; 13–15; 17; 18]. При цьому вищезазначені автори вказують, що розроблення реалістичних та адекватних бюджетів в організації, з одного боку, вимагає якісного інформаційного забезпечення, з іншого – сприяє формуванню внутрішньої інформаційної системи прийняття управлінських рішень, що покликані підвищити ефективність функціонування організації та її ланок. Вивчення та узагальнення вітчизняної та іноземної літератури [1–18] свідчать про те, що проблеми інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень потребують ретельнішого наукового та методичного обґрунтування, зокрема, у сфері удосконалення інформаційного забезпечення на засадах бюджетної інформації.

Цілі статті. З огляду на результати дослідження літературних джерел [1–18] цілями статті є:

- визначити та охарактеризувати види, структуру та склад бюджетів організації;
- виявити логічну послідовність розроблення основних бюджетів підприємства у контексті формування прозорої інформаційної системи прийняття управлінських рішень;
- розкрити призначення бюджетної інформації в системі інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. За умов стабілізації економічної ситуації, зниження темпів інфляції, загострення конкуренції на ринках, зростання самостійності підприємств та їхньої відповідальності за результати діяльності планування стало об'єктом зацікавлення управлінців як база для прийняття управлінських рішень щодо поточного та перспективного розвитку підприємства. При цьому ринкова економіка як складна, саморегульовальна соціально-економічна система вимагає якісно нових ефективних підходів до управління діяльністю підприємств, оскільки вони за усі прорахунки та недоліки у плануванні чи інших аспектах управління будуть відповідати погіршенням власного фінансово-господарського стану, фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності [17]. Усе це зумовило необхідність вивчення досвіду економічно розвинутих країн та застосування на підприємствах ефективних підходів щодо управління обмеженими ресурсами та їх використання з максимальною віддачею з урахуванням ринкових потреб. Як зазначає В. Бочаров, в сучасних умовах роль та значення фінансового планування суттєво змінились: підприємства стали зацікавлені у тому, щоб реально уявляти свій теперішній та майбутній фінансовий стан, що викликано необхідністю зміцнення власних позицій на ринку та забезпечення успішного функціонування виробничо-господарської діяльності в умовах загострення конкурентної боротьби, своєчасного виконання зобов'язань для уникнення штрафних санкцій, втрати іміджу та інвестиційної привабливості, координування та контролювання діяльності структурних підрозділів у межах корпоративної групи тощо. Для забезпечення цього доцільно планово розраховувати доходи та витрати, прибуток, потребу в оборотному капіталі та інвестиціях, збалансовувати грошові потоки, забезпечуючи необхідний рівень платоспроможності, що і зумовило зростання уваги до бюджетування [10, с. 208]. Розроблення бюджетів в організації дозволяє не лише з певною ймовірністю спрогнозувати обсяги збуту продукції, визначити планові обсяги виробництва, спланувати потребу у ресурсах (матеріальних, фінансових, трудових тощо), але й виявити проблеми, що супроводжуватимуть функціонування підприємства у наступному бюджетному періоді в умовах планового діапазону ділової активності, оперативно прийняти управлінські рішення, що стосуються перегляду умов роботи з контрагентами у сприятливий для підприємства бік, залучення додаткового фінансування, перегляду норм використання ресурсів тощо. Тобто формування, перегляд, виконання та контролювання бюджетів формує якісну інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що стосуються усіх сфер діяльності організації.

Узагальнення теорії та практики бюджетування свідчить про те, що основними бюджетами, які доцільно формувати на підприємстві для створення комплексного уявлення про його фінансову, виробничо-господарську, інвестиційну ситуацію, є бюджет доходів та витрат (бюджет фінансових результатів), бюджет руху грошових коштів та бюджет балансового аркуша. Для кращого розуміння впливу бюджетної інформації на процес прийняття управлінських рішень звернемось до логіки побудови бюджетів. Насамперед в організації розробляють план реалізації (продажу, збуту), який може формуватись за контрактами, видами продукції, цільовими ринками, отриманими внаслідок проведеної сегментації тощо. При розробленні плану реалізації необхідно враховувати перелік чинників: внутрішніх (виробничі потужності, якість продукції, продуктивність та кваліфікацію працівників, прибутковість продукції, маркетингові комунікації тощо) та зовнішніх (надійність та ціни постачальників, рівень конкуренції, сезонні коливання попиту та пропозиції, залежність реалізації від загальноекономічних показників тощо) [64, с. 288; 67, с. 42; 166, с. 454; 169, с. 89]. При формуванні плану реалізації на практиці та у літературі часто виникають протиріччя стосовно того, що саме необхідно відобразити у прогнозі реалізації: плановий обсяг відвантаженої чи оплаченої продукції. Такі розбіжності виникають внаслідок існування на підприємствах системи податкового обліку, відповідно до якого валові доходи визнаються за першою із подій [18, с.70]. Отже, як свідчать результати досліджень, при розробленні плану реалізації необхідно закладати обсяг відвантаженої продукції на конкретний період (наданих послуг чи виконаних робіт) незалежно від умов оплати, оскільки власне на цей обсяг орієнтуватиметься підприємство при формуванні своєї виробничої програми. Необхідно зауважити, що умови оплати за відвантаженою продукцію відрізняються залежно від укладених зі споживачами договорів, відповідно обсяги реалізації (вартість відвантаженої продукції) не будуть збігатися з надходженнями грошових коштів від реалізації продукції, що зумовлює необхідність паралельного формування плану-графіка отримання грошових коштів за відвантаженою продукцію, який доцільно розробляти з урахуванням умов оплати (коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості чи коефіцієнта інкасації, який визначається на засадах аналізу дебіторської заборгованості за попередні періоди з урахуванням того, що 5% вартості відвантаженої продукції, як правило, перетворюється у безнадійну дебіторську заборгованість) [7–10; 18]. При формуванні прогнозу реалізації необхідно, щоб планові обсяги збуту були не меншими за точку беззбитковості. Якщо за планами складається несприятлива ситуація, то план продажів, що перевищує точку беззбитковості, доцільно формувати паралельно з бюджетом витрат на маркетингові комунікації, які спрямовані на формування бажаного обсягу збуту. Тобто у даному випадку на основі інформації про прогнозні обсяги збуту та можливостей досягнення точки беззбитковості приймається управлінське рішення щодо формування та розвитку маркетингових комунікацій з метою стимулювання збуту до бажаного обсягу та відбувається фінансове обґрунтування даного рішення на основі бюджету маркетингових комунікацій. При цьому одночасно приймається оперативне рішення щодо перегляду плану реалізації з урахуванням планових заходів щодо стимулювання збуту.

З урахуванням плану реалізації продукції надалі розробляється план виробництва за мінімальними бюджетними періодами. При цьому важливо визначити такі цільові показники, як рівень запасів готової продукції на початок та кінець кожного мінімального бюджетного періоду. На думку експертів, рівень запасів залежить від специфіки діяльності, якісних характеристик продукції, терміну зберігання та може коливатись відповідно до сезонності та активності попиту на продукцію підприємства. Отже, обсяг виробництва визначається за формулою [7–10; 15; 17; 18]:

$$B = O - Z_{\text{п}} + Z_{\text{к}}$$

де B – виробнича програма, од. вим.; O – обсяг реалізації, од. вим.; $Z_{\text{п}}$ – запаси готової продукції на поч. періоду, од. вим.; $Z_{\text{к}}$ – запаси готової продукції на кін. періоду, од. вим.

Необхідно зазначити, що планування виробничої програми базується на реальних виробничих потужностях підприємства. Якщо вони є недостатніми для виробництва планового обсягу реалізації з урахуванням запасів, то тут можливі два варіанти управлінського рішення: перегляд плану реалізації продукції або розширення виробничих потужностей. Виходячи зі сформованої виробничої програми, приймають управлінські рішення щодо визначення потреби у

матеріалах, напівфабрикатах, комплектуванні, трудових та інших ресурсах, необхідних для виконання планової виробничої програми тощо.

Кошторис прямих витрат на матеріали формується з метою визначення потреб у матеріалах, напівфабрикатах, комплектуванні та інших виробках, необхідних для виробництва готової продукції, вартість яких відноситься на собівартість та змінюється прямо пропорційно до обсягів виробництва. Крім цього, в межах кошторису прямих витрат на матеріали необхідно визначити цільовий перехідний запас матеріалів на початок та кінець мінімального бюджетного періоду, розмір якого залежить від інтенсивності та пріоритетності використання окремих матеріалів (комплектування, напівфабрикатів тощо); наприклад, для одних матеріалів цільовим рівнем запасів може бути 10%, для інших – до 60%. Кінцеві витрати на закупівлю матеріалів, напівфабрикатів, комплектування та сировини становитимуть суму прямих витрат на матеріали відповідно до потреб виробничої програми та цільового рівня запасів на початок періоду за мінусом цільового рівня запасів на кінець періоду [7–9; 18]. Оскільки розрахунки за придбані матеріали, комплектування, сировину та напівфабрикати будуть здійснюватись відповідно до умов оплати, зазначених у договорі (наприклад, 50% вартості матеріалів оплачується у місяці їх відвантаження, 30% – у наступному місяці після відвантаження, 20% – у другому місяці після відвантаження), то виникає необхідність у формуванні плану-графіка платежів за придбані матеріали, комплектування, сировину та напівфабрикати, який відображатиме рух грошових потоків.

Формування кошторису прямих витрат на оплату праці передбачає розрахунок витрат на оплату праці виробничого персоналу з урахуванням норм часу на виготовлення конкретних виробів, почасових тарифних ставок та, відповідно, розцінок. Отже, для визначення прямих витрат праці доцільно розрахувати витрати робочого часу на виготовлення одиниці продукції, визначити середньозважену почасову тарифну ставку та на засадах добутку розрахувати прямі витрати на оплату праці [9; 18]. Якщо на підприємстві робітники працюють за відрядною формою оплати праці та розроблено каталог розцінок за кожну операцію виготовлення продукції, то можна підрахувати загальний фонд оплати праці відповідно до існуючих розцінок на виготовлення одиниці продукції та перемножити на кількість одиниць продукції, що виготовлятиметься протягом планового періоду. У даному кошторисі також необхідно розрахувати суму відрахувань на соціальні заходи, які безпосередньо залежать від фонду оплати праці основних робітників.

Кошторис загальновиробничих витрат розробляється на основі виробничої програми, укладених угод та відповідних розрахунків. У кошторисі загальновиробничих витрат доцільно враховувати витрати на управління виробництвом (витрати на оплату праці апарату управління виробничими підрозділами, відрахування на соціальні заходи, витрати на оплату службових відряджень персоналу виробничих підрозділів, інші витрати); амортизацію основних засобів загальновиробничого призначення, амортизацію нематеріальних активів загальновиробничого призначення; витрати на утримання, експлуатацію та ремонт, страхування основних засобів та інших необоротних активів загальновиробничого призначення; витрати на утримання виробничих приміщень (опалення, освітлення, водовідведення тощо); витрати на охорону праці, техніку безпеки та інші витрати [4; 7; 10; 15; 18]. Якщо грошові виплати за витратами не збігаються у часі, то необхідно формувати плани-графіки платежів за окремими статтями загальновиробничих витрат (виплати з оплати праці, зовнішнім контрагентам за товари, роботи, послуги тощо).

Після формування кошторисів прямих витрат на оплату праці, матеріали та загальновиробничих витрат створюється можливість для визначення планової виробничої собівартості виготовленої продукції (Св) з урахуванням незавершеного виробництва [15, с. 62]:

$$C_v = Z_{np} + V_v - Z_{nz},$$

де Z_{np} , Z_{nz} – відповідно залишок незавершеного виробництва на початок та завершення бюджетного періоду, гр.од.; V_v – витрати на виробництво впродовж бюджетного періоду, гр.од.

Після цього доцільно розробити кошторис витрат на збут, у який варто включати витрати на утримання підрозділів, що пов'язані зі збутом продукції (витрати на оплату праці та комісійні винагороди, відрахування на соціальні заходи, витрати на оплату службових відряджень, витрати на

матеріали, канцелярські товари тощо); витрати на утримання, ремонт та експлуатацію основних засобів, інших необоротних та нематеріальних активів, що забезпечують збут продукції; витрати на маркетингові комунікації; витрати на транспортування, перевалку та страхування продукції; витрати на зберігання, розвантаження, навантаження та упакування продукції; витрати на дослідження ринку та інші витрати [4; 7; 8; 15; 18]. Якщо при формуванні плану-прогнозу реалізації паралельно формувалася бюджет маркетингових комунікацій, то дані з нього включаються у кошторис витрат на збут.

Надалі формується кошторис адміністративних витрат. До складу адміністративних витрат входять витрати на утримання (відрядження, представницькі витрати, службовий транспорт тощо) та оплату праці представників управлінського та інституційного рівнів управління, на утримання центрального офісу (зв'язок, комунальні та орендні платежі, ремонт тощо), послуги сторонніх організацій (юридичні, аудиторські, страхові, охоронні), експлуатацію офісної техніки, канцелярські товари тощо [4; 7; 18]. Для формування інформації щодо розроблення бюджету руху грошових коштів необхідно розробляти плани-графіки платежів за конкретними статтями адміністративних витрат (розрахунки з оплати праці та із зовнішніми контрагентами).

Доцільно зауважити, що критерієм ефективності витрат на збут та адміністративних витрат є випереджувальне зростання обсягів реалізації порівняно з темпами росту цих витрат [18, с. 104].

Розроблення вищезазначеного переліку документів створює можливості для формування трьох основних бюджетів підприємства: бюджету доходів та витрат, бюджету руху грошових коштів та балансового бюджету.

Бюджет доходів та витрат формується на основі плану реалізації продукції та кошторисів усіх витрат. Сформувавши цей бюджет, менеджери підприємства отримують інформацію про доходи, витрати та прибуток підприємства. На основі цього визначається рівень рентабельності реалізації та виробництва і планується розподіл чистого прибутку. На етапі розроблення даного бюджету вже формується інформаційна база для прийняття управлінських рішень, що за змістовою ознакою стосуються таких сфер: перегляду норм використання сировини, матеріалів, комплектування, норм праці та організування виробництва, удосконалення технології виробництва, удосконалення споживчих, економічних, ергономічних та організаційних параметрів продукції відповідно до вимог ринку, реорганізації організаційної структури управління з метою оптимізації чисельності управлінського апарату, продажу вільних активів, формування автономної системи опалення чи енергозабезпечення тощо. Тобто бюджет фінансових результатів надає управлінцям інформацію про ефективність та результативність функціонування організації загалом. Якщо ж отримані результати не відповідають очікуванню, менеджери отримують змогу оперативно приймати рішення, що спрямовані на збільшення доходів чи зменшення витрат. При цьому також можуть прийматись стратегічні рішення, які стосуються суттєвих організаційних змін (зміни технології, значної реорганізації, диверсифікації діяльності тощо).

Бюджет руху грошових коштів, який формується на основі планів-графіків, що супроводжують план реалізації продукції та усі кошториси, демонструє рух грошей на розрахунковому рахунку і готівки в касі підприємства*, який відбувається у процесі здійснення усіх видів діяльності підприємства. Його основною метою є визначити сальдо грошових засобів на початок та завершення кожного мінімального бюджетного періоду та виявити касові розриви (надлишок чи нестачу грошових коштів для сплати за зобов'язаннями). Якщо існує нестача грошових коштів для сплати за усіма зобов'язаннями, тобто сальдо є від'ємним, то менеджери приймають оперативні рішення у таких сферах:

- перегляд умов оплати споживачів за відвантажену продукцію для пришвидшення чи авансування розрахунків;
- перегляд умов оплати постачальникам за придбану сировину, матеріали, комплектування та інші матеріальні, енергетичні ресурси у бік перенесення та відстрочення платежів;

* На деяких підприємствах додатково формують касовий бюджет, який демонструє рух лише готівки у касі підприємства.

- рознесення у часі видачі заробітної плати працівникам організації (наприклад, аванс та залишок);
- залучення короткотермінових кредитів для фінансування конкретних сфер діяльності;
- залучення зовнішніх інвестицій;
- емісія акцій тощо.

Якщо існує значний надлишок грошових коштів на кінець чи початок бюджетного періоду, тобто сальдо за бюджетом руху грошових коштів є додатнім, то це означає, що грошові ресурси на підприємстві використовуються неефективно, тобто вони не збільшують дохідність підприємства, відповідно виникає необхідність у збільшенні коефіцієнта оборотності грошових засобів. У такій ситуації менеджери приймають оперативні управлінські рішення, що забезпечують підвищення ефективності використання наявних фінансових ресурсів та стосуються сфер:

- розміщення тимчасово вільних коштів на депозитах;
- вкладання тимчасово вільних коштів у привабливі інвестиційні проекти;
- надання кредитів контрагентам підприємства під проценти;
- фінансування перспективних інноваційних проектів тощо.

На засадах вже розроблених бюджету доходів та витрат і бюджету руху грошових коштів визначаються зміни у пасивах та активах компанії, що зумовлюватимуться здійсненням операцій виробничо-господарської діяльності, тобто відбувається розроблення балансового бюджету. Призначення балансового бюджету полягає у відображенні зміни вартості організації протягом бюджетного періоду внаслідок здійснення певних видів економічної діяльності. Доцільно зауважити, що балансовий бюджет варто формувати за міжнародними стандартами на відміну від українських, тобто забезпечувати розміщення статей активів та пасивів у порядку спадання ліквідності активів та терміновості зобов'язань. Для тих підприємств, які вже раніше у попередніх бюджетних періодах формували балансовий бюджет найбільш ефективним інструментом розроблення бюджету активів та пасивів на плановий період, є Матриця Моблі, у протилежному випадку можна відштовхуватись від звітного Балансу підприємства (Форми №1) [18]. Матриця Моблі дозволяє відстежити усі зміни у фінансовому становищі організації протягом планового періоду. Перший стовпчик матриці демонструє ситуацію з активами та пасивами компанії на початок звітного періоду. Другий передбачає корегування балансу за операціями, які не зумовлюють отримання доходів чи грошових коштів. Третій стовпчик демонструє усі негрошові операції, що зумовлюють зміни у доходах та витратах. Рух грошових коштів за відповідними категоріями відображено у четвертому стовпці. П'ятий стовпчик показує стан активів та пасивів на кінець планового бюджетного періоду з урахуванням змін, що зумовлені виробничо-господарськими операціями [18].

На основі інформації з балансового бюджету менеджери приймають оперативні рішення, що стосуються таких сфер:

- оновлення основних засобів;
- формування відповідного рівня ліквідності підприємства та забезпечення необхідного рівня оборотного капіталу;
- покращання ситуації з платоспроможністю підприємства;
- забезпечення швидшої оборотності активів, дебіторської заборгованості, власного капіталу, зменшення оборотності кредиторської заборгованості;
- забезпечення оптимального співвідношення власних та залучених коштів в організації тощо.

Крім того, якщо на підприємстві реалізуються певні інвестиційні проекти, можливе формування інвестиційних бюджетів, які дозволяють визначити доцільність реалізації інвестиційного проекту, сформувати оптимальний графік вливання інвестиційних ресурсів та їх використання, досягнути необхідного рівня індексу дохідності.

В управлінському процесі, невід'ємною складовою якого є розроблення та прийняття управлінських рішень, бюджети виконують певні функції, а саме:

– дозволяють на засадах багатоваріантного аналізу розглянути усі варіанти релевантних діапазонів ділової активності підприємства і виявити рівень фінансової результативності та розрахункової активності для вибору оптимальної альтернативи;

– забезпечують управлінців необхідною інформацією про обсяги та структуру витрат підприємства, собівартість одиниці продукції, рівень використання матеріальних та трудових ресурсів тощо;

– формують уявлення про можливості самофінансування діяльності організації та необхідність залучення зовнішніх кредитних чи інвестиційних ресурсів;

– дозволяють виявляти “бюджетні буфери”, тобто спеціально завищені розробниками бюджетів витрати чи занижені доходи;

– дають об’єктивну інформацію для розрахунку системи показників майнового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності підприємства, що повною мірою можуть охарактеризувати фінансову стійкість організації тощо.

Виконання бюджетів в організації може контролюватися застосуванням методів:

– горизонтального динамічного аналізу (порівняння бюджетних показників різних звітних періодів);

– горизонтального звітно-планового аналізу (порівняння бюджетних показників звітного та планового бюджетів);

– вертикального аналізу (передбачає оцінювання структури бюджетів за витратною та доходною, видатковою та надходницькою частинами, активами та пасивами);

– змішаного аналізу (одночасне поєднання вищезгаданих варіантів).

Інформація, отримана у результаті контролювання виконання бюджетів, є базою для прийняття управлінських рішень у сфері стимулювання чи покарання керівників окремих центрів відповідальності, перегляду норм використання ресурсів, перегляду цілей, стратегії, тактики та політики організації, зміщення пріоритетів тощо.

Доцільно зауважити, що у сучасному інформаційному суспільстві, в еру інтенсивного розвитку інформаційних технологій якість та обґрунтованість управлінських рішень значною мірою залежить від масштабу, швидкодії та адаптивності обробки бюджетної інформації на засадах застосування відповідного технічного та програмного забезпечення. Для малих підприємств найбільш оптимальним варіантом у даному випадку є застосування пакета прикладних програм загального призначення Microsoft Excel, який дозволяє забезпечити гнучке розроблення та контролювання бюджетів і отримання достовірної інформації щодо пророблення різних варіантів діяльності організації за оптимістичних та песимістичних вхідних даних. Застосування потужних іноземних систем автоматизації бюджетування, які володіють складним аналітичним інструментарієм (SAP/R3, BAAN IV тощо), можливе тільки на великих потужних підприємствах, оскільки середній проект впровадження (включаючи вартість ліцензії, технологічний консалтинг і підтримку) коштує від 40 до 200 тис. дол. США. На російському ринку для підприємств різних видів діяльності та розмірів розроблено ряд пакетів прикладних програм спеціального призначення, які характеризуються адаптивністю, відносно низькою вартістю (від 330 дол. США до 9900 дол. США) та можливістю швидкого впровадження. До них належать “Bplan”, “Красный директор”, “Инталев: Бюджетное управление”, “Инталев: Корпоративные финансы”, “Контур Корпорация. Бюджет”, “КИС: Бюджетирование” тощо. В умовах України найбільш прийнятними прикладними програмами спеціального призначення для автоматизації бюджетування з метою удосконалення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень є такі: “Галактика 7.xx”, “ДИСК: Універсальна облікова система + ФП + ПП” та інші.

Висновки і перспективи подальших досліджень за проблемою. Отже, на основі проведених досліджень та отриманих результатів можна зробити такі висновки:

– у сучасних умовах інтенсивного динамічного розвитку підприємницьких структур існує тенденція до зменшення циклу “виникнення проблеми, що потребує прийняття управлінського рішення – реалізації управлінського рішення”;

– для прийняття обґрунтованих та адекватних управлінських рішень в організації необхідно формувати відповідну інформаційну систему, яка б була адаптивною, гнучкою та охоплювала максимальний спектр релевантної інформації;

– формування та використання бюджетів в організації, з одного боку, потребує якісного інформаційного забезпечення, з іншого – сприяє удосконаленню інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у фінансовій, виробничій, постачальницькій, збутовій та інших сферах організації;

– бюджетна інформація дозволяє підприємству обрати оптимальний варіант розвитку на засадах економічно обґрунтованого аналізу перспектив фінансової результативності, розрахункової активності та фінансової стійкості;

– удосконалення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень на засадах бюджетів досягається завдяки пакетам прикладних програм спеціального призначення, що значно пришвидшує обробку бюджетної інформації тощо.

Подальші розвідки у даному напрямку можуть стосуватись проблем групування управлінських рішень за різними ознаками на основі бюджетної інформації, їх систематизації за принципом функціонального призначення, виокремлення користувачів відповідної бюджетної інформації та їхніх потреб для обґрунтування відповідних управлінських рішень.

1. Бакуменко В.А. *Формування державно-управлінських рішень*. – К.: УАДУ, 2000. – 326 с.
2. Батий Л.В. *Правила прийняття рішень при різних видах неопределенности // Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління. Матеріали 3-ї Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції*. – Харків: Українська Асоціація “Жінки в науці та освіті”, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2002. – С. 258–259.
3. Білик М.Д. *Бюджетування у системі фінансового планування // Фінанси України*. – 2003. – №3. – С. 97–109.
4. Голов С.Ф. *Управлінський облік: Підручник*. – К.: Лібра, 2003. – 704 с.
5. Делроу Д. *Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ.* – К.: Всеуито, Наукова думка, 2001. – 242 с.
6. Земитан Г. *Обзор российских систем бюджетирования // Финансовый директор*. – 2003. – №11.
7. Колисник М. *Бюджетирование не прямых накладных издержек, или как построить город из надежды нашей и мечты // Компания. Стратегии*. – 2003. – №4. – С. 26–32.
8. Колисник М. *Рациональное бюджетирование, или дороги, которые мы выбираем // Компания. Стратегии*. – 2003. – №2. – С. 26–31.
9. Колисник М. *Руководство по осуществлению бюджетирования, или уроки езды на автомобиле // Компания. Стратегии*. – 2003. – №1. – С. 28–33.
10. *Коммерческое бюджетирование / В.В. Бочаров* – СПб.: Питер, 2003. – 368 с.
11. Литвин Б.Г. *Разработка управленческого решения*. – М.: “Дело”, 2000. – 392 с.
12. Мацедонский С.Л. *Проблемы управления и использования систем поддержки принятия решений // Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління. Матеріали 3-ї Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції*. – Харків: Українська Асоціація “Жінки в науці та освіті”, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2002. – С. 261–262.
13. Мейтленд И. *Бюджетирование для нефинансовых менеджеров / Пер. с англ. под редакцией С.Л. Каныгина*. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 204 с.
14. Партин Г.О. *Бюджетування в системі управління витратами та фінансовими результатами підприємства // Економічні проблеми ринкової трансформації України: Тези доповідей Всеукраїнської наук.-практич. конф. 3-4 грудня 2002 р. / Відп. за вип. Я.В. Грудзевич*. – Львів: ЛБІ НБУ, 2002. – С. 188–190.
15. Партин Г.О., Загородній А.Г. *Управлінський облік: Конспект лекцій для студентів напряму підготовки 05.01 “Економіка і підприємництво”*. – Львів: Видавничий відділ ІППТ, 2002. – 75 с.
16. Сопільняк О.В. *Технологія прийняття управлінських рішень*. – Дніпропетровськ: РЕЗ, ДНУ, 2002. – 108 с.
17. *Финансы предприятий: Учебник / Под ред. М.В. Романовского*. – СПб.: “Издательский дом “Бизнес-пресс””, 2000. – 528 с.
18. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. *Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования*. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.