

19. Чухрай Н.І. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник / Н.І. Чухрай, Патора Р. – К. : КОНДОР, 2006. – 398 с.

20. Шинкаренко В.Г. Накладные расходы автотранспортных предприятий / В.Г. Шинкаренко. – М. : Транспорт, 1983. – 64 с.

21. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й.А. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 456 с.

22. Удовиченко Е.Т. Комплексные автоматизированные системы управления качеством: (методы и средства проектирования) / Е.Т. Удовиченко, Ю.И. Койфман, Ю.А. Банин. – М. : Издательство стандартов, 1989. – 192 с.

Рецензент: О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

УДК 625.76:658.15

ДОГАДАЙЛО Я.В., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МЕТОДИ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПІДПРИЄМСТВІ

***Анотація.** В статті вирішується питання аналізу та систематизації існуючих методів бюджетного планування та вибору найбільш доцільних для використання в підприємствах дорожнього господарства. Основна мета дослідження полягає в уточненні класифікації існуючих методів бюджетного планування шляхом ретельного аналізу їх сутності, переваг і недоліків та обґрунтуванні видів методів бюджетування доцільних для використання підприємствами дорожнього господарства. В роботі уточнено сутність поняття «метод бюджетного планування» та удосконалено класифікацію методів бюджетного планування шляхом додавання цільового методу до ознаки вихідна база бюджетного планування та експериментально-дослідного, експертних оцінок та комплексного методів до ознаки способів розрахунку планових бюджетних показників. Запропонована класифікація дозволить комплексно охопити існуючі методи бюджетного планування та більш всебічно здійснювати планування діяльності з урахуванням не тільки існуючих тенденцій розвитку підприємства або їх відсутності, але і цільового розвитку підприємства, останнє відповідає вимогам управління підприємством в умовах ринку. На основі аналізу специфіки функціонування та принципів бюджетування для підприємств дорожнього господарства були обрані найбільш доцільні для використання методи бюджетного планування за кожною з шести ознак класифікації. Для класифікації та вибору методів бюджетного планування, доцільних для використання підприємствами дорожнього господарства, було застосовано наступні методи дослідження: абстрагування, логіко-теоретичне узагальнення, аналогії, моделювання, формалізація, аналіз, синтез, дедукція та індукція. Запропоновані результати досліджень можуть бути використані керівника-*

ми, їх заступниками з економічних питань та працівниками, які зацікавлені в дійовому впровадженні бюджетування в підприємстві. Застосування запропонованої класифікації методів та реалізація обраних методів бюджетного планування забезпечить підприємствам здійснення бюджетування згідно його принципам, що дозволить запобігти типових помилок бюджетування в сучасних умовах.

Ключові слова: бюджетування, метод, бюджетне планування, підприємство, класифікація, дорожнє господарство, вибір.

ДОГАДАЙЛО Я.В., канд. екон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

МЕТОДЫ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. В статье решается вопрос анализа и систематизации существующих методов бюджетного планирования и выбора наиболее целесообразных для использования в предприятиях дорожного хозяйства. Основная цель исследования заключается в уточнении классификации существующих методов бюджетного планирования путём анализа их сущности, преимуществ и недостатков и обосновании видов методов бюджетирования целесообразных для использования предприятиями дорожного хозяйства. В работе уточнена сущность понятия «метод бюджетного планирования» и усовершенствована классификация методов бюджетного планирования путём добавления целевого метода к признаку исходная база бюджетного планирования и экспериментально-исследовательского, экспертных оценок и комплексного методов к признаку способ расчёта плановых бюджетных показателей. Предложенная классификация позволит комплексно охватить существующие методы бюджетного планирования и более всесторонне осуществлять планирование деятельности с учётом не только существующих тенденций развития предприятия или их отсутствия, но и целевого развития предприятия, последнее отвечает требованиям управления предприятием в условиях рынка. На основе анализа специфики работы и принципов бюджетирования для предприятий дорожного хозяйства были выбраны наиболее целесообразные для использования методы бюджетного планирования по каждому из шести признаков классификации. Для классификации и выбора методов бюджетного планирования, целесообразных для использования предприятиями дорожного хозяйства, были использованы следующие методы исследования: абстрагирование, логико-теоретическое обобщение, аналогия, моделирование, формализация, анализ, синтез, дедукция и индукция. Предложенные результаты исследований могут быть использованы руководителями, их заместителями по экономическим вопросам и работниками, которые заинтересованы в действенном внедрении бюджетирования на предприятии. Применение предложенной классификации методов и реализация выбранных методов бюджетного планирования обеспечит предприятиям осуществления бюджетирования согласно его принципам, что позволит предотвратить типичные ошибки бюджетирования в современных условиях.

Ключевые слова: бюджетирование, метод, бюджетное планирование, предприятие, классификация, дорожное хозяйство, выбор.

Ya. DOGADAYLO, Cand. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

METHODS OF BUDGET PLANNING AT THE ENTERPRISE

Abstract. *The problems of analysis and systematization of the existing methods of budget planning and selection of the most appropriate ones to be used at the road sector enterprises have been solved in the paper. The main objective of the study is to clarify classifications of the existing methods of budget planning by analyzing thoroughly their nature, advantages and disadvantages, and substantiating types of budgeting methods appropriate for the road sector enterprises. In the paper the essence of the concept "method of budget planning" has been specified and the classification of methods of budget planning has been improved by adding the target method to the feature original base of budget planning, and the experimental and research, expert evaluation and multiple methods to the feature the technique of calculating the planned budgetary indicators. The proposed classification will allow to cover all existing methods of budget planning and carry out more comprehensively the planning activities, taking into account not only the current trends of the enterprise development, or their absence, but also the enterprise target development, the latter meets the requirements of business management in market conditions. On the basis of the specifics of the road sector enterprises operation and budgeting principles the most appropriate methods to be used for budget planning for each of the six classification characteristics have been selected. To classify and select budget planning methods, suitable for the road sector enterprises, the following research methods have been used: abstraction logical and theoretical generalization, analogy, modeling, formalization, analysis, synthesis, deduction and induction. The proposed results of the research can be used by managers, their deputies for economic issues and employees who are interested in effective implementation of budgeting at the enterprises. Application of the proposed classification of methods and implementation of the selected methods of budget planning will ensure enterprises budgeting according to its principles that will prevent typical mistakes in budgeting under the modern conditions.*

Key words: *budgeting, method, budget planning, enterprise, classification, road sector, selection.*

Постановка проблеми. Існуюча система планування більшості підприємств в умовах ринку потребує суттєвих змін, згідно вимог до якості планування, що склалися. Невідповідність існуючих підходів до планування сучасним умовам ведення бізнесу, одночасний дефіцит релевантної інформації та інформаційний надлишок взагалі, безперервні та переважно непередбачувані зміни в економічній, політичній та соціальній сферах призвели до того, що розроблені плани значно розбігаються з мінливою дійсністю і внаслідок чого втрачають свою значущість.

Таким чином, існує потреба в застосуванні підходів до планування діяльності підприємством, що ґрунтуються на:

- стратегічному та оперативному комплексному управлінні видами діяльності;
- аналізі та контролі за виконанням планів, що ураховують мінливість і непередбачуваність зовнішнього середовища та його вплив на зміни у внутрішньому середовищі підприємства;
- забезпеченні інформацією релевантною для управління підприємством;
- розробці показників стану підприємства, що заздалегідь сигналізують про негативні тенденції та дозволяють виявляти причини дестабілізації для прийняття відповідних коригуючих дій.

Переліченим вимогам відповідає бюджетування як управлінська технологія підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні, бюджетування як управлінська технологія, викликає неабияке зацікавлення не лише у науковців та дослідників, а й у менеджерів, фахівців, підприємців тощо. Під бюджетуванням розуміється управлінська технологія складання бюджетів, що дає змогу зв'язати діяльність підприємства з його стратегічними цілями, планувати, організувати, контролювати та мотивувати виконання бюджетів на підприємстві, тобто здійснювати процес управління підприємством, спрямований на досягнення поставлених перед підприємством цілей [1, с. 51]. Автор приєднується до погляду, що «бюджетування як ефективна управлінська технологія допомагає вирішити низку проблем, а саме підвищити ефективність системи планування, зміцнити фінансову дисципліну, удосконалити управління грошовими ресурсами, покращити інвестиційну привабливість підприємства, підвищити вмотивованість співробітників у досягненні ключових цілей, зміцнити конкурентоспроможність підприємства тощо [2, с. 381]». А також забезпечить релевантною інформацією, дозволить урахувати мінливість зовнішнього середовища, виявляти причини дестабілізації роботи та приймати відповідні коригуючі дії.

Повноцінне бюджетування, як управлінська технологія, повинно включати три взаємопов'язані складові частини: технологія, організація і автоматизація фінансових розрахунків [1, с. 54, 55; 3, с. 17-19; 4, с.10, 11]. Якщо зі схеми випадає хоча б один складовий елемент, то навряд чи можна розраховувати на успіх постановки бюджетування [3, с. 19]. Технологія бюджетування є першоосновою

реалізації організації та автоматизації. Під технологією бюджетування розуміється складова частина бюджетування, що передбачає перетворення стратегії діяльності підприємства в короткостроковому періоді у конкретні підконтрольні показники та документи підприємства. Технологія бюджетування включає такі складові як: принципи бюджетування, цілі і задачі бюджетування, система підконтрольних показників, методи бюджетування, види бюджетів, формати бюджетів, схеми консолідації [1, с. 54]. Перелічені елементи технології розташовані автором в порядку послідовності їх розробки, на підставі аналізу характеру її взаємозв'язку. Так обґрунтований вибір методів бюджетування (бюджетного планування) забезпечить правильний вибір видів та побудову форматів бюджетів.

На етапі визначення технології бюджетування важливу роль відіграє вибір відповідних методів бюджетного планування з урахуванням впливу різних чинників, таких як розмір організації, рівень централізації управління, динаміка й особливості середовища функціонування тощо [5, с. 15]. Для вибору необхідно дослідити існуючі методи бюджетного планування, виявити їх сутність, переваги, недоліки та класифікувати за певними ознаками. Таким чином для розробки та вибору методичних підходів щодо реалізації технології бюджетування необхідно спочатку систематизувати існуючі методи бюджетного планування.

Теоретичним, методичним та практичним аспектам здійснення бюджетного планування в підприємстві присвячені роботи багатьох науковців: В.Є. Хруцького, В.В. Гамаюнова, О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник, С.Ф. Голова, В.П. Савчука, В.М. Аньшина, І.М. Царькова, А.Ю. Яковлевої, Є.Ю. Добровольського, Б.М. Карбанова, П.С. Боровкова, Є.В. Глухова, О.П. Бреслави, І.Б. Немировського, І.А. Старожукової, К.В. Щиборща, В.М. Самочкіна, Г.Я. Гольдштейна, Г.О. Партина, Л.О. Меренкової, І.Д. П'ятничук та багатьох інших [2-23]. Але серед вчених та практиків не існує єдності думок щодо розгляду структури існуючих методів бюджетного планування. Це можна пояснити тим, що в більшості робіт класифікація методів бюджетного планування не розглядається, а розкриваються лише методи, що пропонуються для використання в даному випадку, в деяких випадках без акцентуації уваги на них як

на методах [3, 8-18]. Так, наприклад, Є.М. Марченко, С.В. Михайленко використовують лише метод нарахування [14], в праці В.М. Самочкіна, А.А. Калюкіна, О.А. Тимофєєвої [15] розглядається метод гнучкого бюджетного планування, цей метод також застосовують Г.Я. Гольдштейн, А.М. Гуц [16]. Г.О. Партин [17] використовує методи бюджетного планування за вихідною базою бюджетного планування: метод бюджетного планування з нульової бази, метод бюджетного планування на базі попередніх бюджетів (від досягнутого: нарощування, пріоритетний). Все це унеможливило здійснення обґрунтованого вибору методів бюджетного планування при постановці бюджетування в будь-якому підприємстві. Вперше комплексна класифікація методів бюджетного планування зустрічається в роботах О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельник (рис. 1) [4, с. 78; 6, с. 13; 7, с. 39]. Окрім того, авторами була розкрита сутність кожного методу, його переваги і недоліки та запропоновані рекомендації щодо вибору методів бюджетного планування залежно від характеристик функціонування підприємства. До їх точки зору в подальшому деякі вчені приєдналися [19, 20], а інші уточнили запропоновану класифікацію [2, 21, 22]. Щодо класифікації методів бюджетного планування О.Є. Кузьмінім та О.Г. Мельник, необхідно відмітити, що в різні періоди вона відрізняється одна від одної на метод бюджетної еластичності (гнучкості), але в роботах не указується, чому саме була здійснена така зміна.

Невирішені складові загальної проблеми. Не дивлячись на вельми велику кількість робіт, присвячених теоретичним, методичним та практичним аспектам впровадження та реалізації бюджетування в підприємстві, класифікації існуючих методів бюджетного планування уваги майже не приділялося. Це неприпустимо, так як в умовах мінливості та невизначеності зовнішнього середовища зростають вимоги щодо гнучкості та точності бюджетів. Тобто будь-які підприємства повинні мати можливість здійснювати обґрунтований вибір методів бюджетного планування. Підґрунтям реалізації якого є повне уявлення про всі існуючі методи бюджетного планування, що класифіковані відповідним чином. В свою чергу, серед невеликої кількості робіт, де це питання вирішувалося, єдності думок стосовно класифікації методів бюджетного планування не існує.



* В основі усіх методів бюджетного планування лежить балансовий підхід

Рис. 1. Класифікація методів бюджетного планування на підприємстві [4, с. 78; 6, с. 13; 7¹, с. 39]

Формулювання цілей статті. Метою статті є уточнення класифікації методів бюджетного планування в підприємстві, на основі узагальнення існуючих підходів до їх класифікації та аналізу відповідності їх основним правилам (принципам) бюджетування, а також вибір найбільш доцільних методів для використання підприємствами дорожнього господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для здійснення аналізу існуючих підходів до класифікації методів бюджетного планування необхідно визначитися з сутністю останніх. Таке визначення надається в роботах О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельник: методи бюджетного планування це прийоми розроблення планових бюджетів організації [4, с. 76], це способи та прийоми формування бюджетів на підприємстві [6, с. 11], це способи й прийоми розроблення планових бюджетів організації [7, с. 38]. Як видно єдиного визначення цього поняття у цих вчених не існує. Переважна кількість вчених використовує одне з вищезазначених визначень. Автор вважає недостатньо коректним називати бюджет плановим [4, с. 76, 7, с. 38], коли він за своєю суттю є плановим документом, також на погляд автора доцільно ураховувати при визначенні сутності обидва процеси як формування так і розроблення. Таким чином, існує потреба в уточненні змісту поняття «методи бюджетного планування». Для цього потрібно, по-перше, визначити сутність поняття «метод», по-друге визначити сутність поняття «бюджетне планування», по-третє, виходячи з сутності цих понять та необхідності відповідності процесу бюджетного планування основним принципам бюджетування, визначити сутність поняття «метод бюджетного планування». Автор поділяє думку О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельник [7, с. 37], що поняття «бюджетне планування» та «бюджетування» не є словами синонімами. Бюджетування є значно ширшим поняттям, що охоплює всі функції менеджменту [7, с. 37], а не тільки планування.

Згідно великому енциклопедичному словнику [24] під методом розглядається засіб досягнення будь-якої мети, рішення певного завдання; сукупність прийомів або операцій практичного або теоретичного засвоєння (пізнання) дійсності. За тлумачним словником Д.М. Ушакова [25] під методом розуміється шлях, засіб, прийом теоретичного дослідження або практичного здійснення чого-небудь. Під методом, з точки зору мети дослідження, розуміється шлях, за-

сіб, прийом досягнення будь-якої мети, тобто практичного здійснення чого-небудь. Бюджетне планування - процес формування бюджетів на обмежений період (рік, квартал, місяць) з метою визначення на засадах багатоваріантного аналізу в кількісній формі обсягу потреб та ресурсів (доходів і витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів), оптимізації їх структури та кореспонденції з метою досягнення установлених цілей організації із врахуванням наявності певних обмежень та впливу чинників середовища функціонування [4, с. 56]. Також необхідно відмітити, що «бюджетне планування є видом управлінської діяльності, який пов'язаний із розробленням в організації бюджетів різних видів і для різних об'єктів, формуванням моделі їхньої консолідації для отримання зведених бюджетів організації» [4, с. 56]. Виходячи з вищезазначеного та принципів бюджетування [1, с. 49, 50] під методом бюджетного планування пропонується розуміти шлях, засіб, прийом розробки та формування бюджетів в підприємстві.

Щоб мати повне уявлення про існуючі методи бюджетного планування необхідно їх систематизувати шляхом класифікації. Під час здійснення класифікації необхідно дотримуватися наступних вимог [7, с. 38]: відсутність перетинання класів; повнота охоплення методів; можливість доповнення новими методами; комплексність уявлення про методи - виділення видів методів за істотними ознаками, сукупність яких дає комплексне уявлення про методи.

О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник пропонують достатньо повну, комплексну класифікацію методів бюджетного планування за такими істотними ознаками, як порядок розроблення бюджетів, рівень пристосування бюджетного планування до змін середовища функціонування організації, рівень централізації бюджетного планування, вихідна база бюджетного планування, спосіб розрахунку планових бюджетних показників, вибір об'єктів бюджетного планування (рис. 1). Така класифікація дає змогу створити уявлення про можливості, шляхи, засоби та прийоми формування та розробки бюджетів. Але, як вже говорилося, в різні періоди вона відрізняється одна від одної на метод бюджетної еластичності (гнучкості), але в роботах не указується, чому саме була здійснена така зміна [4, с. 78; 6, с. 13; 7, с. 39]. На погляд автора, урахування даного методу доцільно, так як це відповідає принципу передбачуваності [1, с. 50]. Використан-

ня даного методу забезпечить можливість передбачати негативні ситуації під час досягнення цілей підприємства, оскільки його сутність полягає в урахуванні залежності між змінами бюджетних показників витрат та доходів від обсягу діяльності підприємства.

Л.О. Меренкова, О.І. Матюшенко [2, с. 385] вважають, що «Суттєвим недоліком класифікації методів бюджетного планування є виділення класифікаційної ознаки «за об'єктом бюджетування», яка характеризує види бюджетів підприємства, а не методи їх формування». Тому до класифікаційної моделі методів бюджетного планування пропонують включати п'ять класифікаційних ознак [2, с. 387]: порядок розроблення бюджетів, рівень пристосування до змін зовнішнього середовища, рівень централізації, вихідна база бюджетного планування, спосіб розрахунку планових показників. Класифікаційну ознаку за об'єктом бюджетування вони пропонують віднести до класифікаційної моделі видів бюджетів підприємства. Також ними було запропоновано доповнити класифікацію за способом розрахунку планових показників чотирма методами: експертним, розрахунково-аналітичним, дослідно-статистичним та факторним [2, с. 385].

В подальших дослідженнях Л.О. Меренкова в одноосібній роботі [21, с. 108] стверджує, що повністю згодна з О.Є. Кузьмінім та О.Г. Мельник «щодо класифікації методів бюджетного планування за порядком розроблення бюджетів, за рівнем пристосування до зовнішнього середовища, за рівнем централізації, за вихідною базою бюджетного планування та за об'єктом бюджетування». Вона уточнює існуючу класифікацію за способом розрахунку планових показників, оскільки вона охоплює не усі загально визнані методи фінансового планування, пропонуючи додати до нормативного, динаміко-статистичного, методу оптимізації планових рішень та економіко-математичного моделювання, ще три методи: балансовий, розрахунково-аналітичний та метод грошових потоків. З попередніми пропозиціями думка автора не змінилася, тільки щодо розрахунково-аналітичного методу. Необхідно відмітити, що в роботах [4, с. 78; 6, с. 13; 7, с. 39] зазначається, що в основі всіх методів бюджетного планування розглянутих в їх класифікації лежить балансовий підхід. При розрахунково-аналітичному методі фінансові показники розраховуються на основі аналізу досягнутих величин показників за

минулі періоди, індексів їх розвитку і експертних оцінок цього розвитку в плановому періоді [21, с. 109]. Також виходячи за сутності запропонованого розрахунково-аналітичного методу, можна зробити висновок, що це комбінування динаміко-статистичного методу, запропонованого в роботах [4, с. 78; 6, с. 13; 7, с. 39] та методу експертних оцінок. Тому на погляд автора, класифікацію за способом розрахунку доцільно доповнити методом експертних оцінок, що полягає у формуванні планових показників за допомогою експертів.

І.Д. П'ятничук [22, с. 232, 233] пропонує розширити класифікацію Л.О. Меренкової [21, с. 108] методів бюджетного планування за ознакою способу розрахунку планових показників ще на два методи: експериментально-дослідний, що полягає у розробці планових бюджетних показників на основі проведення та вивчення результатів експериментів і досліджень та комплексний, що полягає у застосуванні декількох методів розрахунку планових показників одночасно. Автор погоджується з доцільністю додавання цих методів, оскільки експериментально-дослідний метод не дивлячись на свою дороговизну, дозволить одержати найбільш точні планові показники, а необхідність поєднання методів за способом розрахунку показників відображається у появі таких методів, які розглядаються як самостійний метод, а насправді уявляє собою поєднання двох методів або більше це: розрахунково-аналітичний, дослідно-статистичний та інші методи. Необхідність використання комплексного методу, на погляд автора вельми актуальна, «оскільки застосування на практиці методів у чистому вигляді має свої недоліки, а їх поєднання дозволить ефективніше здійснювати процес бюджетування» [22, с. 233]. Окрім того, комплексний метод забезпечить неможливість виникнення дублюючих методів, що є поєднанням існуючих.

Таким чином, на підставі проведених досліджень автор вважає за доцільне, розширити класифікацію методів бюджетного планування О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельник [4, с. 78; 6, с. 13; 7, с. 39] за способом розрахунку бюджетних показників трьома методами: експертних оцінок, експериментально-дослідним та комплексним (рис. 2).



* В основі усіх методів бюджетного планування лежить балансовий підхід [] - метод, що запропонований

Рис. 2. Класифікація методів бюджетного планування в підприємстві, що пропонується

На погляд автора класифікація методів бюджетного планування О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельник [4, с. 78; 6, с. 13; 7, с. 39] з урахуванням наведених доповнень відповідає майже всім основним принципам бюджетування [1, с. 49, 50]. Виключення складають принципи релевантності інформації та зв'язаності зі стратегією підприємства – даним принципам частково відповідають два методи бюджетного планування на базі попередніх періодів у комплексі: пріоритетний метод та факторний метод. На погляд автора замість них необхідно до класифікаційної моделі доцільно внести цільовий метод, згідно якому в якості бази для розрахунку бюджетних показників розглядаються кількісні показники поставлених перед підприємством цілей. Таким чином, удосконалена класифікація методів бюджетного планування підприємства представлена на рисунку 2.

Цільовий метод уявляє собою поєднання пріоритетного та факторного методів. Він засновується на використанні цільових показників в якості вихідної бази планування, передбачає обґрунтування пріоритетних напрямків скорочення чи збільшення бюджетних сум на підставі поставлених перед підприємством цілей та допускає коригування бюджетних показників з врахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином в результаті проведених досліджень було удосконалено класифікацію методів бюджетного планування шляхом виділення цільового методу за ознакою вихідна база бюджетного планування, замість факторного та пріоритетного методів та додаткового виділення за ознакою спосіб розрахунку бюджетних показників трьох методів: експериментально-дослідного, експертних оцінок та комплексного. Сутність кожного запропонованого методу була розкрита раніше.

На підставі запропонованої класифікації можна здійснювати вибір методів бюджетування для підприємств дорожнього господарства. В роботі [5] вже здійснювався вибір методів бюджетування для підприємств дорожнього господарства. Але він потребує уточнення у зв'язку з удосконаленням класифікації методів бюджетного планування (рисунком 2) та обґрунтуванням принципів бюджетування [1, с. 49, 50]. Дорожнє господарство, як і будь-який інший вид господарської діяльності, має ряд своїх специфічних особливостей [5, 25]:

1. Дорожня продукція має територіальну закріпленість та лінійний характер розміщення.
2. Дорожні роботи проводяться на відкритому повітрі, а тому залежать від погодно-кліматичних умов.
3. Дорожнє будівництво є доволі матеріалоємним, трудомістким та енергоємним процесом.
4. Продукція дорожнього будівництва має індивідуальний характер.
5. Дорожні організації використовують власні заводи для виготовлення напівфабрикатів.
6. Дорожнє будівництво здійснюється різними організаціями зі своїми традиціями, особливостями та технологіями.

Виходячи з принципів бюджетування та специфіки роботи підприємств дорожнього господарства пропонується для них використовувати наступні методи:

- за порядком розроблення – метод синхронного планування, що дозволяє розробляти оптимальні бюджети та узгодити інтереси всіх керівників та підрозділів підприємства;
- за рівнем пристосування до змін середовища функціонування – метод гнучкого бюджетування, що враховує песимістичні і оптимістичні прогнози, дозволяє розробляти ринково адекватні прогнози та коректувати бюджети;
- за рівнем централізації - комбінований метод, що одночасно враховує реальні умови роботи в підрозділах, думку менеджерів низової ланки, а також допомагає здійснювати координацію та спрямовує вертикальні і горизонтальні бюджети на цілі організації;
- за вихідною базою бюджетного планування – метод бюджетного планування на базі попередніх бюджетів, зокрема цільовий метод, що заснований на використанні цільових показників підприємства та допускає коригування базових бюджетних показників з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища;
- за способом розрахунку планових бюджетних показників – комбінований метод, що включає нормативний метод, метод бюджетної еластичності та оптимізаційно-варіантний. Нормативний метод, оскільки в дорожньому господарстві розрахунок потреби в матеріалах, машинах та коштах на оплату праці здійснюється за но-

рмативами, що доводяться централізовано. Для забезпечення релевантності бюджетної інформації доцільно використовувати метод бюджетної еластичності. Оптимізаційно-цільовий дозволяє урахувати принцип багатоваріантності;

- за вибором об'єктів бюджетного планування – змішаний, що включає проектно-програмно-цільовий метод та метод бюджетного планування за видами бізнесу. Проектно-програмно-цільовий метод оптимально відповідає принципам бюджетної системи України [26].

Висновки. Таким чином, в статті уточнено сутність поняття «метод бюджетного планування», удосконалено класифікацію методів бюджетного планування в підприємстві та обрано найбільш доцільні методи для використання підприємствами дорожнього господарства. Запропонований набір методів бюджетного планування дозволить підприємствам дорожнього господарства найкраще використати обмежені ресурси для досягнення бажаного результату та робить бюджетування прозорим, що в умовах ринку є найбільш важливим. Автор погоджується з думками науковців, які вважають, що «на вибір методів бюджетного планування впливають такі чинники: розмір підприємства; етап життєвого циклу підприємства; рівень розвитку бюджетної системи на підприємстві; ...» [4, с. 103, 104; 7, с. 45, 46; 22, с. 235]. Таким чином подальші дослідження будуть присвячені пошуку або розробці методичного підходу щодо вибору набору методів бюджетного планування в підприємстві, що забезпечить обґрунтований вибір набору методів бюджетного планування, застосування яких забезпечить реалізацію бюджетування в підприємстві як управлінської технології.

Література

1. Догадайло Я.В. Теоретичні основи бюджетування на підприємстві / Я.В. Догадайло // Эффективные подходы к развитию предприятий, отраслей, комплексов. В 3 книгах. К. 2 : монография. – Одесса : КУПРИЕНКО СВ, 2013. – С. 46-63.
2. Меренкова Л.О. Види бюджетів підприємства та методи бюджетного планування [Електронний ресурс] / Л.О. Меренкова, О.І. Матюшенко // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2007. - № 77. – С. 381-388. - Режим доступа: http://eprints.kname.edu.ua/409/1/381-388_%D0%9C%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf

3. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование : Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 464 с.
4. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Кондор, 2008. – 312 с.
5. Догадайло Я.В. Вибір методів бюджетування підприємств дорожньої галузі / Я.В. Догадайло // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании 2009». – Одесса : Черноморье, 2009. – Том 6. Экономика. – С. 14-16.
6. Мельник О.Г. Бюджетування в системі управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” / О. Г. Мельник. — Львів, 2004. — 30 с.
7. Мельник О.Г. Методи бюджетного планування / О.Г. Мельник // Фінанси України. – 2003. - № 12. – С. 37-46.
8. Голов С.Ф. Управленческий учет / Голов С.Ф. - Х. : Фактор, 2009. – 784 с.
9. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование / Савчук В.П. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 432 с.
10. Аньшин В.М. Бюджетирование в компании: Современные технологии постановки и развития : учебн. пособ. / Аньшин В.М., Царьков И.Н., Яковлева А.Ю. – М. : Дело, 2005. – 240 с.
11. Бюджетирование: шаг за шагом / [Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков и др.]. – С.Пб. : Питер, 2007. – 448 с.
12. Немировский И.Б. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И.Б. Немировский, И.А. Старожукова. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 512 с.
13. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / Щиборщ К.В. – М. : Дело и Сервис, 2004. – 592 с.
14. Марченко Е.М. Постановка бюджетирования и процесс развития информационной системы управления производственными предприятиями / Е.М. Марченко, С.В. Михайленко // Економіка підприємства. – 2005. - № 11. – С. 30.
15. Самочкін В.Н. Бюджетування як інструмент управління промисловим підприємством / В.Н. Самочкін, А.А. Калюкин, О.А. Тимофєєва // Фінанси України. – 2004. - № 12. – С. 55-59.
16. Гольдштейн Г.Я. Экономический инструментарий принятия управленческих решений. Основной бюджет фирмы. Система бюджетирования, ее роль в менеджменте / Г.Я. Гольдштейн, А.Н. Гуц. – Таганрог : Управленческий Портал. – 1999-2002. – 456 с.
17. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства / Г.О. Партин // Фінанси України. – 2003. - № 5. – С. 50-54.

18. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Ананькина Е.Л., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. и др.] ; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 2004. – 279 с.

19. Качагіна Л.В. Бюджетування як найбільш ефективний напрямок фінансового менеджменту [Електронний ресурс] / Л.В. Качагіна // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. - № 4 (20). – С. 65-69. - Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vkei/2009_4/15.pdf

20. Ілляшенко Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств [Електронний ресурс] / Т.О. Ілляшенко, К.В. Ілляшенко, М.В. Скобенко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка» – 2012. - № 3 – С. 36-44. - Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VSU_ekon/2012_3/12toiudp.pdf

21. Меренкова Л.О. Критичний аналіз системи методів бюджетного і фінансового планування на підприємстві [Електронний ресурс] / Л.О. Меренкова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. - № 26. – С. 106-110. - Режим доступу: <file:///G:/Chrome/Downloads/critical-analysis-of-budgetary-system-methods-and-enterprises-financial-planning.pdf>

22. П'ятничук І.Д. Систематизація підходів до визначення принципів і методів бюджетування [Електронний ресурс] / І.Д. Пятничук // Науково-інформаційний вісник ЕКОНОМІКА. – 2015. - № 12. – С. 228-236. - Режим доступу: <http://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/34-12-15.pdf>

23. Большой Энциклопедический словарь [Электронный ресурс] // Академик. - Режим доступу: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/196602>

24. Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс] / [ред. Д.Н. Ушаков]. – М. : Гос. ин-т "Сов. энцикл."; ОГИЗ; Гос. изд-во иностр. и нац. слов., 1935-1940. (4 т.) - Режим доступу: <http://ushakova-slovar.ru/description/metod/29675>

25. Дорожнє виробництво. Організація, планування і управління: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / І.В. Кіяшко, М.С. Стороженко, В.М. Зінченко, Є.Д. Прусенко. – Х. : ХНАДУ, 2003. – 216 с.

26. Бюджетний кодекс України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради. – 2010. - № 50-51. – Ст. 572. - С. 1778 (з подальшими змінами і доповненнями). - Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.