

УДК 336.72

**Гнатенко М. К.**

Харківський національний університет міського господарства  
імені О. М. Бекетова

### **БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ СПОСІБ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено теоретичні питання бюджетування на підприємстві. Доведено, що бюджетування – це одна з найбільш ефективних управлінських технологій у системі менеджменту. Наведено складну схему бюджетного процесу на сучасному підприємстві. Запропоновано два підходи, що можуть застосовуватися під час розроблення системи бюджетування. Наведено операційні та фінансові бюджети виробничого підприємства, блок-схема формування зведеного бюджету виробничого підприємства. Наведено схему етапів процесу бюджетування, з якої видно, що процес бюджетування є безперервним, оскільки нульовим етапом є оцінювання ефективності виконання бюджету попереднього періоду. Доведено, що необхідність та доцільність бюджетування є аксіоматичними, адже його роль полягає в координації всіх сторін діяльності та зусиль усіх підрозділів на досягнення намічених результатів і, як наслідок, забезпечення високої ефективності підприємництва.

**Ключові слова:** бюджетування, планування, підприємство, бюджетний процес, напрями бюджетування.

**Постановка проблеми.** Нині українські підприємства функціонують у нестабільному економічному та соціально-політичному середовищі. В умовах

невизначеності компанії не можуть повністю контролювати своє майбутнє, тому вимушені постійно пристосовуватися до змін. Існує безліч незалежних

як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що чинять вплив на діяльність та результативність підприємства. Такі фактори важко піддаються кількісному оцінюванню, проте ймовірніше їх прогнозування є можливим та необхідним. Зазначені обставини значно підвищують роль бюджетування в організації діяльності та управлінні підприємством. Проте, незважаючи на достатню кількість матеріалів, для багатьох підприємців питання процесів бюджетування є незрозумілими.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Разом з цілою плеядою закордонних науковців, що висвітлюють у своїх роботах проблеми бюджетування, цим питанням активно займаються також українські фахівці, зокрема В. Бугай, А. Бугай, О. Ренгевич [1], С. Вербовацька [2], О. Даниленко [3], О. Долгополова [4], О. Кузьмін [5], О. Момрак [6], Н. Прощ [7], А. Ткаченко [8].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Дослідження проблеми бюджетування є досить значними, проте залишаються дискусійними та потребують адаптації до особливостей діяльності підприємств в Україні.

**Мета статті.** Головною метою роботи є дослідження сутності процесу бюджетування як найефективнішого методу планування.

**Виклад основного матеріалу.**

У світовій практиці бюджетування визнано однією з найбільш ефективних управлінських технологій у системі менеджменту, основна мета якого полягає в підвищенні ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в результаті цільової орієнтації та координації всіх подій, які охоплюють зміни оборотного капіталу та його джерел, а також підвищенні гнучкості функціонування підприємства в умовах трансформації економічної системи.

Термін «бюджетування» має два основних визначення:

- вузьке, коли розуміється компонент фінансового планування, який є діяльністю економічно активного суб'єкта зі складання бюджетів та кошторисів, що відображають доходи й витрати;

- ширше, коли розуміється комплексна технологія або інструмент фінансового планування, які передбачають роботу з інформацією, що відбиває різні господарські процеси.

Бюджетування діяльності підприємств є одним з прогресивних аналітичних методів фінансового контролінгу, який полягає в побудові планів підприємства у вигляді бюджетів.

Процес бюджетування є досить витратним і технологічно складним, потребує високої кваліфікації виконавців, відповідного спеціалізованого програмного забезпечення та складного й потужного обладнання, тому бюджетування у повному вигляді доступне тільки великим підпри-

емствам. Складність бюджетування впливає не з вигляду бюджету, який складається, як правило, з двох частин, які балансуються, а саме доходів та витрат, потреб та надходжень; джерел постачання та напрямів використання.

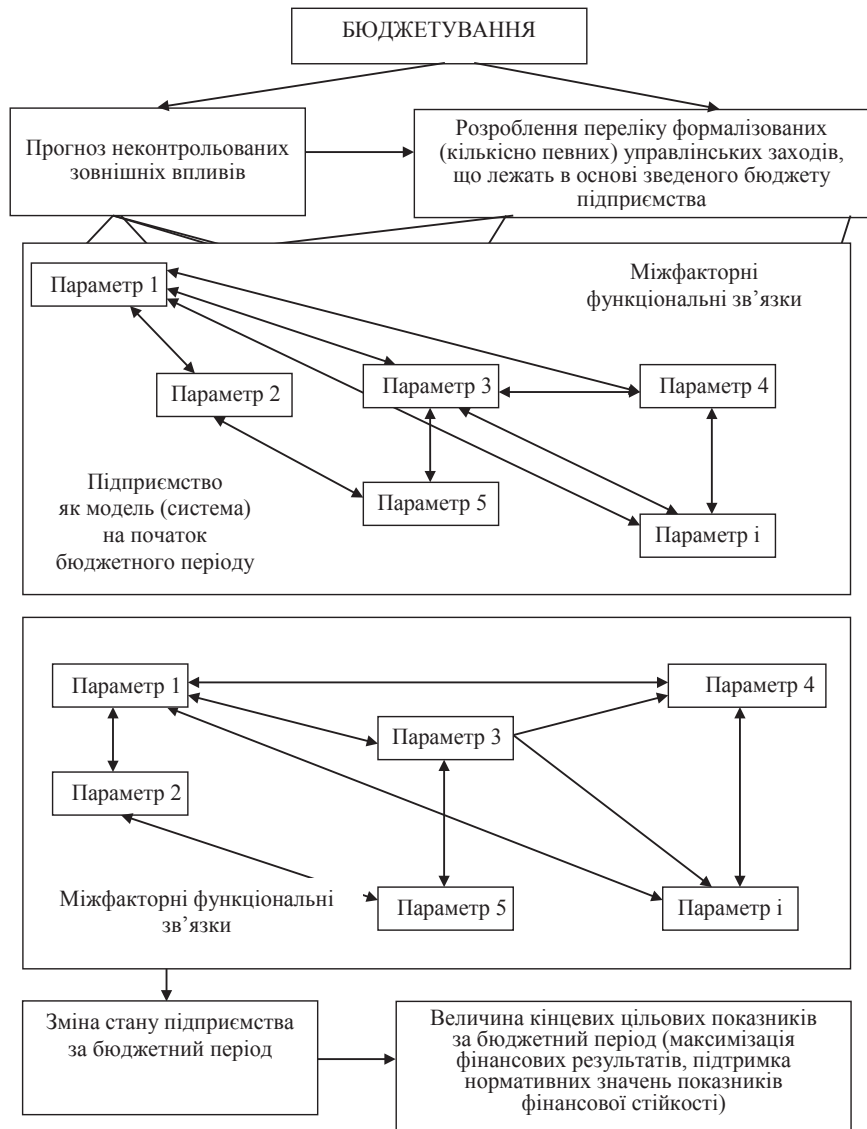
Складна схема бюджетного процесу на сучасному підприємстві наведена на рис. 1.

Складність бюджетування впливає з того, що бюджетування є аналітичним методом фінансового контролінгу й передбачає, зрештою, оцінювання ефективності сукупності бюджетів підприємства.

Оскільки сукупність факторів виробництва містить безліч кількісних оцінок, на яких будуються бюджети, то кількість процесів побудови системи бюджетування підприємства налічує сотні й тисячі варіантів розрахунку.

Під час обґрунтування стратегічних бюджетів на основі різноманітних прогнозів та складних методів їх розрахунку кількість варіантів зростає багатократно. Саме цим зумовлюється необхідність спеціалізованого програмного забезпечення, висококваліфікованих кадрів та потужних технічних засобів.

На рис. 2 наведено схему етапів процесу бюджетування. З цієї схеми видно, що процес бюджету-



**Рис. 1. Схема бюджетного процесу сучасного підприємства**  
Джерело: розроблено автором на основі [6]

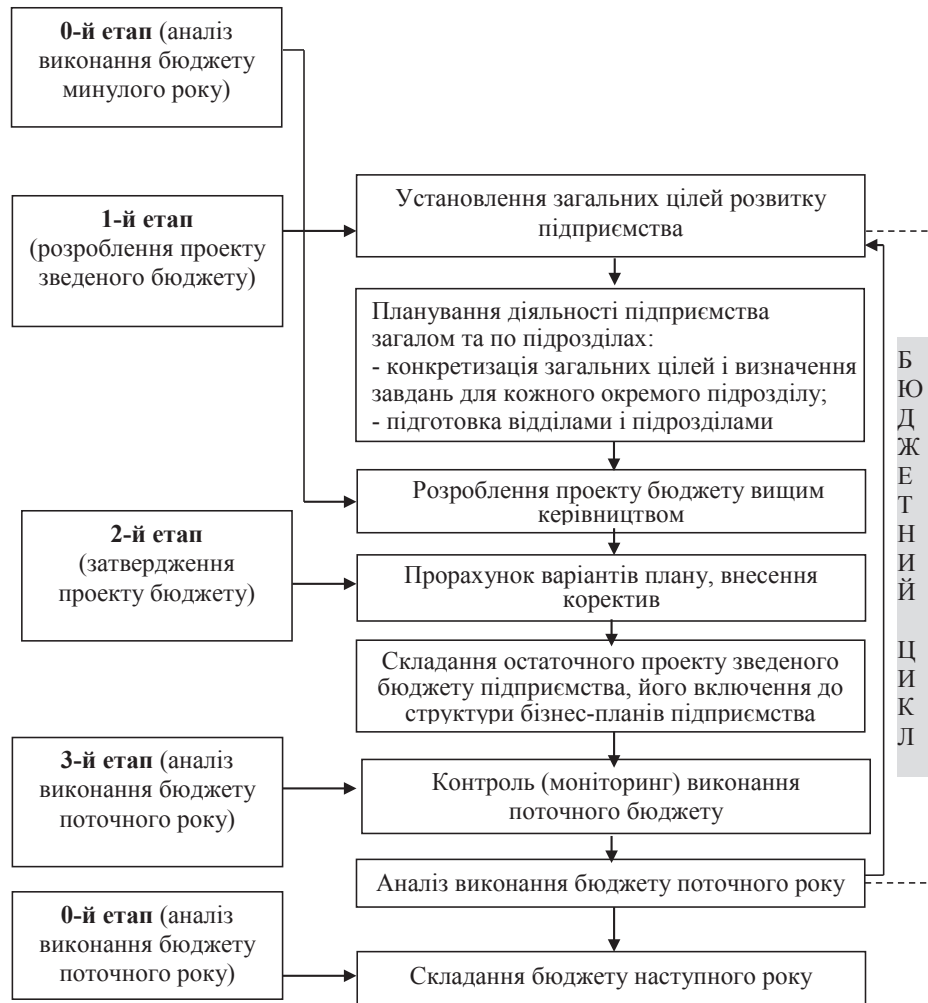


Рис. 2. Етапи процесу бюджетування

Джерело: розроблено автором на основі [1; 5; 6]

вання є безперервним, оскільки нульовим етапом є оцінювання ефективності виконання бюджету попереднього періоду.

На першому етапі починається розроблення системи бюджетів, кінцевим пунктом якої є розроблення зведеного бюджету, який містить усі кінцеві показники діяльності підприємства: від закупівлі сировини до витрат на збут, маркетинг і післяпродажне обслуговування.

Під час розроблення системи бюджетування можуть застосовуватися два підходи. Перший підхід «знизу – нагору» застосовується на великих підприємствах, де керівники структурних підрозділів обґрунтовують бюджети власних підрозділів за встановленою підприємством системою. Перевагами такої системи є точність та врахування деталей, відомих тільки на низових рівнях. Недоліком системи є те, що керівники підрозділів зазвичай завищують витрати та зменшують доходи, щоби мати «запас міцності» під час виконання бюджетів [5]. Другий підхід «зверху – донизу» дає змогу уникнути завищення витрат і націлений на досягнення загальних цілей підприємства, оскільки ресурси розподіляються з одного центру пропорційно важливості підрозділів для досягнення загальних результатів [6].

В сучасній практиці бюджетування використовують змішаний підхід, який поєднує зазначені вище методи. Змішаний підхід дає змогу використати

переваги цих двох методів та уникнути їхніх недоліків. За змішаного підходу на підприємстві визначається центральний департамент або відділ, який централізовано виробляє політику бюджетування, розробляє види бюджетів та розподіляє кошти загального бюджету між структурними підрозділами. Цим реалізується метод «зверху – донизу».

Структурні підрозділи складають власні деталізовані плани-бюджети в межах виділених граничних коштів по доходах та витратах. Керівники цих підрозділів несуть повну відповідальність за складання та виконання затверджених бюджетів.

В системі бюджетування застосовують два види бюджетів, а саме операційні та фінансові. Перелік операційних та фінансових бюджетів виробничого підприємства наведено в табл. 1.

Як випливає з табл. 1, особливістю операційних бюджетів є те, що в них застосовують як натуральні, так і вартісні показники. Прикладом операційних бюджетів є бюджети сировини, виробництва продукції, праці тощо.

Фінансові бюджети мають тільки грошові показники, наприклад бюджети витрат і доходів, прибутку, грошових потоків, капіталу. Типова структура зведеного бюджету виробничого підприємства представлена на рис. 3.

Нижче наведено окремі формули, які використовуються під час розроблення зазначених бюджетів.

Напрями бюджетування виробничої діяльності

Операційні бюджети	Фінансові бюджети	Особливості складання бюджетів
Бюджет продажів	Бюджет капітальних вкладень	Формується відділом продажів із прогнозу
Бюджет виробництва	Бюджет грошових коштів	Формується з огляду на бюджет продажів
Бюджет прямих матеріальних витрат	Бюджетний баланс	Для операційних бюджетів використовують стандарти й норми витрат на виробництво окремих виробів
Бюджет прямих витрат на оплату праці		
Бюджет виробничих накладних витрат		
Бюджет собівартості готової продукції		Складається з урахуванням залишків продукції на складі
Бюджет собівартості реалізованої продукції		Бухгалтерія
Бюджет витрат на збут		Відділ продажів
Бюджет адміністративних витрат		Адміністрація
Бюджетний звіт про прибуток		Бухгалтерія

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 8]

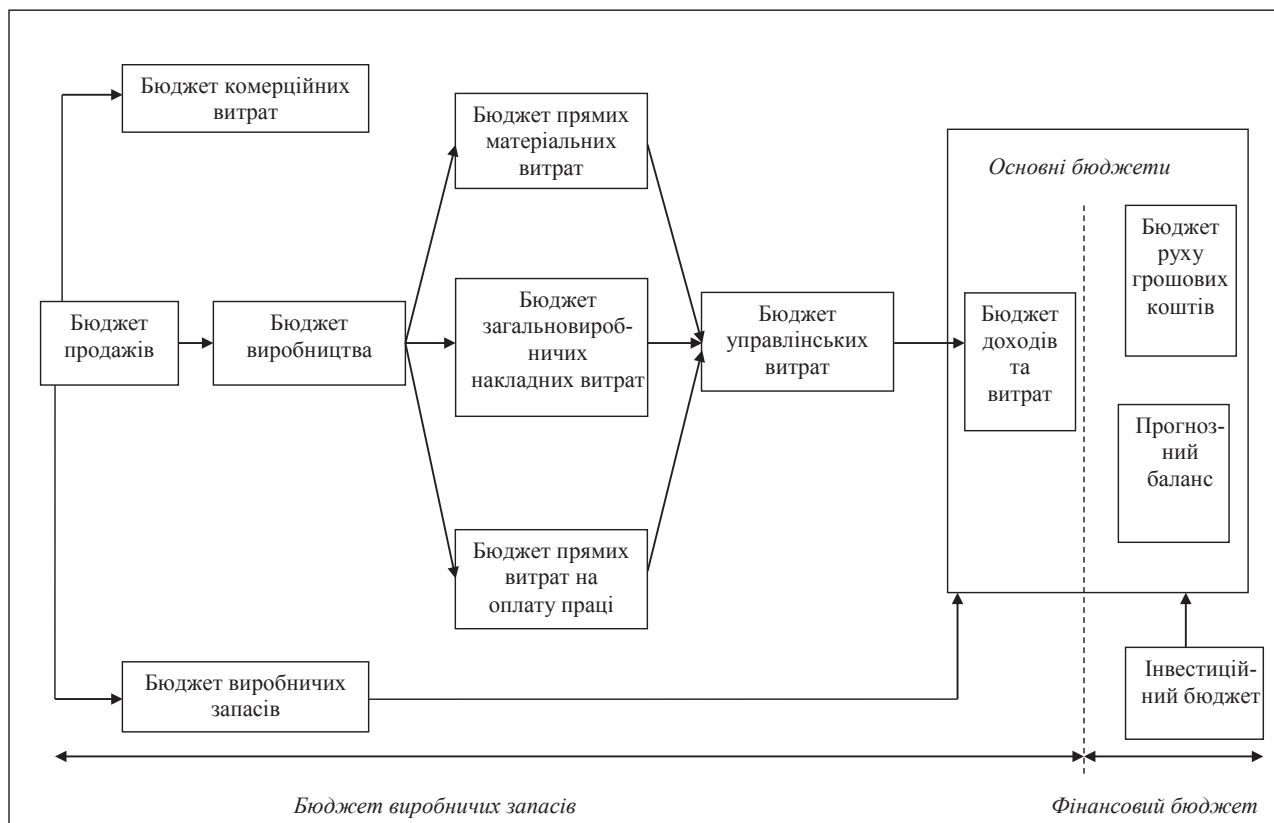


Рис. 3. Блок-схема формування зведеного бюджету виробничого підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3]

Базовий алгоритм розрахунку під час складання бюджету продажів задається рівнянням:

$$S = \sum Q_k \times P_k, \quad (1)$$

де S – виторг, продажі, у вартісному вираженні;  $Q_k$  – кількість реалізованої продукції (натуральні одиниці);  $P_k$  – прогнозні ціни.

Під час розрахунку платіжного календаря, тобто бюджету коштів, отриманих від реалізації готової продукції, використовується коефіцієнт інкасації ( $K_i$ ), що виражає відсоток очікуваних грошових надходжень від продажів у відповідному періоді часу від моменту реалізації продукції, що розраховується за формулою:

$$K_i = \frac{\Delta DZ_i}{B_j}, \quad (2)$$

де  $\Delta DZ_i$  – зміна дебіторської заборгованості i-го періоду;  $B_j$  – виторг від продажів j-го періоду.

Коефіцієнт інкасації показує, яка частина відвантаженої продукції буде оплачена в місяць відвантаження, а решта оплачена наступного місяця. Визначають значення коефіцієнта інкасації на основі аналізу погашення дебіторської заборгованості попередніх періодів.

Після визначення кількості сировини та матеріалів, необхідної для виробництва продукції, складають бюджет закупівель по видах сировини та матеріалів. Потреба в сировині та матеріалах визначена за укрупненим методом за такою формулою:

$$OZ_{c,m} = B_{c,m} + Z_{c,m}^{к.п.} + Z_{c,m}^{н.п.}, \quad (3)$$

де  $OZ_{c,m}$  – обсяг закупівлі сировини та матеріалів;  $B_{c,m}$  – витрати сировини та матеріалів за

період;  $Z_{c,m}^{k,n}$  – запаси сировини та матеріалів на кінець періоду;  $Z_{c,m}^{n,n}$  – запаси сировини та матеріалів на початок періоду.

Кінцевими зведеними бюджетами, якими закінчується процес бюджетування на підприємстві, є бюджет капіталу (баланс); бюджет доходів, витрат і прибутку; бюджет руху грошових потоків, які містять вхідні, вихідні та чисті грошові потоки від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, а також по підприємству загалом.

У бюджеті доходів та витрат (або прогнозованому звіті про прибутки й збитки) розраховуються планові показники щодо обсягу чистого доходу від реалізації відвантаженої покупцям продукції, собівартості реалізованої продукції, комерційних та управлінських витрат, витрат за фінансовою діяльністю (відсотки за кредитами та позиками), податків до сплати тощо. Більша частина відомостей береться з операційних бюджетів.

Бюджет доходів та витрат зазвичай розраховують за двома варіантами, а саме зведеному (загалом по підприємству) та деталізованому (за кожним видом продукції, що є прибутковою). Ці варіанти дають змогу робити висновки про рівень рентабельності виробництва за певний період (рік), розраховувати та прогнозувати поріг рентабельності й запас фінансової міцності підприємства загалом та в розрізі кожного виду продукції зокрема.

Бюджет капітальних вкладень (інвестиційний бюджет) призначений для планування довгострокових інвестицій підприємства та управління ними.

В інвестиційному бюджеті плануються обсяги об'єктів інвестування, обсягів та строків залучення реальних інвестицій. Недостатня величина капітальних вкладень означає, що підприємство не виконає плани щодо досягнення поточного обсягу продажів. Надлишкові капітальні вкладення приведуть до простой обладнання та площ, зниження ефективності за рахунок утримання зайвих необоротних активів. Під час складання інвестиційного бюджету капітальні витрати розподіляють по центрах фінансової відповідальності (ЦФВ) або структурних підрозділах. При цьому визначається, які види витрат будуть фінансува-

тися централізовано (за рахунок підприємства), а які – в рамках окремого ЦФВ.

Головним призначенням бюджету руху грошових коштів (БРГК) є співвідношення джерел надходження коштів (вхідних грошових потоків) та витрат (вихідних грошових потоків), а також визначення потреби в позикових засобах.

БРГК відбиває припливи й відтоки коштів за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю, які передбачається одержати протягом бюджетного періоду (одного року). Сальдо по кожному виду діяльності утвориться як різниця підсумкових величин трьох розділів дохідної частини плану й відповідних розділів видаткової частини.

Бюджет капіталу у вигляді балансу – це прогноз стану активів та пасивів підприємства згідно зі сформованою структурою активів та зобов'язань, а також її зміною в процесі реалізації бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових коштів та інвестиційного бюджету. Він, як і баланс, складається із двох основних розділів, а саме активу й пасиву, які повинні бути рівними між собою. Прогноз балансу будується на основі балансу на початок періоду з урахуванням передбачуваних змін кожної статті балансу.

Призначення балансу полягає в тому, щоби показати, які джерела фінансування та напрями інвестування спроможні забезпечити планові обсяги здійснення його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності протягом бюджетного періоду.

**Висновки і пропозиції.** Підсумовуючи означене, наголошуємо на тому, що в умовах низької фінансової результативності та платоспроможності вітчизняних підприємств необхідність та доцільність впровадження прогресивної управлінської технології, а саме бюджетування, є аксіоматичними, адже її роль полягає в координації всіх сторін діяльності та зусиль усіх підрозділів на досягнення намічених результатів і, як наслідок, забезпечення високої ефективності підприємства. Отже, питання бюджетування на підприємстві потребує подальшого вивчення й уточнення з урахуванням потреб сьогодення.

#### Список використаних джерел:

1. Бугай В., Бугай А., Реневич Ю. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 4(8). С. 10–16.
2. Вербоветська С. Формування центрів відповідальності в системі бюджетування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 46–49.
3. Даниленко О. Упровадження системи бюджетування на шляху досягнення беззбитковості та високої конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1(35). С. 115–119.
4. Долгополова О. Складові елементи бюджетування на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2009. Вип. 35. С. 185–189.
5. Кузьмін О., Мельник О. Побудова бюджетів в організації. *Фінанси України*. 2005. № 7. С. 136–147.
6. Момрак О. Бюджетирование как прогрессивный способ повышения эффективности работы предприятий. *Економіка. Фінанси. Право*. 2003. № 8. С. 17–19.
7. Проць Н. Модель організації системи бюджетування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 9. С. 50–54.
8. Ткаченко А. Визначення, види бюджетів та їх роль в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2(16). С. 145–148.

#### References:

1. Buhai V., Buhai A., Renhevyh Yu. (2010). Aspekty biudzhetuвання v upravlinni hospodarskoii diialnistiu na pidpriemstvi [Aspects of budgeting in the enterprise economic activity management]. *Bulletin of the Zaporizhzhya National University*, vol. 4, no. 8, pp. 10–16.
2. Verbovetska S. (2011). Formuvannia tsentriv vidpovidalnosti v systemi biudzhetuвання pidpriemstva [Formation of responsibility centers in the system of enterprise budgeting]. *Bulletin of the Khmelnytsky National University*, no. 3, pp. 46–49.
3. Danylenko O. (2014). Uprovadzhennia systemy biudzhetuвання na shliakhu dosiahnennia bezzbytkovosti ta vysokoi konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv Ukrainy [Implementation of budgeting system to achieve break-even and high competitiveness of Ukrainian industrial enterprises]. *Donbass economic bulletin*, vol. 1, no. 35, pp. 115–119.
4. Dolhopolova O. (2009). Skladovi elementy biudzhetuвання na pidpriemstvi [Components of the enterprise budgeting]. *Bulletin of socio-economic research : a collection of scientific works of Odessa national economic university*, vol. 35, pp. 185–189.



5. Kuzmin O., Melnyk O. (2005). Pobudova biudzhetyv v orhanizatsii [Building of organization budgets]. Finance of Ukraine, no. 7, pp. 136–147.
6. Momrak O. (2003). Byudzhetirovanie kak progressivnyy sposob povysheniya effektivnosti raboty predpriyatiy [Budgeting as a progressive way to improve the efficiency of enterprises]. Economy. Finance. Law, no. 8, pp. 17–19.
7. Prots N. (2015). Model orhanizatsii systemy biudzhetyvannia [Model of the budgeting system organization]. Formation of market relations in Ukraine, no. 9, pp. 50–54.
8. Tkachenko A. (2009). Vyznachennia, vydy biudzhetyv ta yikh rol v antykrizovomu upravlinni pidpriemstvom [Definition, types of budgets and their role in the enterprise crisis management]. Bulletin of Economic Science of Ukraine, vol. 2, no. 16, pp. 145–148.

**Гнатенко М. К.**

Харьковский национальный университет городского хозяйства  
имени А. Н. Бекетова

## БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Резюме

В статье исследованы теоретические вопросы бюджетирования на предприятии. Доказано, что бюджетирование – это одна из наиболее эффективных управленческих технологий в системе менеджмента. Приведена сложная схема бюджетного процесса на современном предприятии. Предложены два подхода, которые могут применяться при разработке системы бюджетирования. Приведены операционные и финансовые бюджеты производственного предприятия, блок-схема формирования сводного бюджета производственного предприятия. Приведена схема этапов процесса бюджетирования, из которой видно, что процесс бюджетирования является непрерывным, поскольку нулевым этапом является оценивание эффективности выполнения бюджета предыдущего периода. Доказано, что необходимость и целесообразность бюджетирования являются аксиоматичными, ведь его роль заключается в координации всех сторон деятельности и усилий всех подразделений на достижение намеченных результатов и, как следствие, обеспечение высокой эффективности предпринимательства.

**Ключевые слова:** бюджетирование, планирование, предприятие, бюджетный процесс, направления бюджетирования.

**Gnatenko Maryna**

O. M. Beketov National University of Municipal Economy in Kharkiv

## BUDGETING AS AN EFFECTIVE METHOD FOR THE ENTERPRISE ACTIVITY PLANNING

### Summary

The theoretical questions of enterprise budgeting are studied in the work. Research on the budgeting issue is rather significant, but remains controversial and needs to be adapted to the peculiarities of enterprise activity in Ukraine. It is proved that budgeting is one of the most effective management technologies in the management system, the main purpose of which is to increase the efficiency of the production and economic activity of the enterprise as a result of the target orientation and coordination of all events that cover changes in working capital and its sources, as well as to increase the flexibility of the enterprise operation in the conditions of economic system transformation. The complex scheme of the modern enterprise budget process is presented. The complexity of budgeting stems from the fact that budgeting is an analytical method of financial control and provides, ultimately, an assessment of the effectiveness of the enterprise budgets totality. Two approaches are proposed that can be applied when developing a budgeting system. The first “bottom-up” approach is used in large enterprises, where the heads of structural units justify the budgets of their own divisions according to the system established by the enterprise. The second “top-down” approach avoids over-spending and aims to achieve the overall goals of the enterprise, since resources are distributed from one center in proportion to the importance of the units to achieve overall results. The operational and financial budgets of the production enterprise, block diagram of the production enterprise consolidated budget are presented. The feature of operating budgets is that they use both natural and cost indicators. Financial budgets have only monetary indicators, for example, budgets of expenses and income, profit, cash flows, capital. The scheme of the budgeting process stages is shown, which shows that the process of budgeting is continuous, since the zero stage is an assessment of the efficiency of the previous period budget execution. It is proved that the necessity and expediency of budgeting is axiomatic, because its role is to coordinate all aspects of the activities and efforts of all units to achieve the intended results and, consequently, to ensure high efficiency of entrepreneurship.

**Keywords:** budgeting, planning, enterprise, budget process, directions of budgeting.