

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ THEORETICAL FOUNDATIONS OF ENTERPRISE BUDGETING

УДК 336.14

**Ткаченко Є.Ю.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської  
справи та страхування  
Запорізька державна інженерна  
академія

**Фатюха В.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської  
справи та страхування  
Запорізька державна інженерна  
академія

*У статті досліджено сучасні підходи до визначення сутності бюджетування на підприємстві. Проаналізовано основні особливості бюджетування. Розглянуто види бюджетів та напрями їх використання. Окреслено складники етапів процесу бюджетування на підприємстві. Визначено основні проблеми, які ускладнюють процес бюджетування.*

**Ключові слова:** бюджет, бюджетування, підприємство, фіксований бюджет, гнучкий бюджет, етапи, проблеми.

*В статье исследованы современные подходы к определению сущности бюджетирования на предприятии. Проанализированы основные особенности бюджетирования. Рассмотрены виды бюджетов и направления их применения. Определены составля-*

*ющие этапов процесса бюджетирования на предприятии. Определены основные проблемы, которые затрудняют процесс бюджетирования.*

**Ключевые слова:** бюджет, бюджетирование, предприятие, фиксированный бюджет, гибкий бюджет, этапы, проблемы.

*The article describes research of the modern approaches to the definition of the budgeting essence at the enterprise. The main features of budgeting at the enterprise are analyzed. The budget types and directions of their use are considered. The components of the budgeting process stages at the enterprise are outlined. The main problems complicating the budgeting process are determined.*

**Key words:** budget, budgeting, enterprise, fixed budget, flexible budget, stages, problems.

**Постановка проблеми.** На діяльність сучасного підприємства впливає багато різноманітних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Негативний вплив цих чинників потребує від підприємства здатності вчасно реагувати на негативні та позитивні зміни. Фінансовий механізм підприємства включає в себе багато різних інструментів та технологій, які дають змогу підприємству перебудувати свою роботу з урахуванням змін. Одним з основних інструментів є метод бюджетування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання сутності та складників бюджетування розглядаються у наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених, таких як: С. Білобловський [1], В. Гамаюнов [2], Р. Дафт [3], А. Кармінський [4], Т. Карпов [5], Т. Сизова [2], В. Семенов [6], О. Терещенко [7; 8], А. Харко [9], В. Хруцкий [2], В. Царьов [10] та ін.

**Постановка завдання.** Мета статті – провести аналіз сутності бюджетування та особливостей його використання на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковій літературі існує багато підходів до визначення сутності процесу бюджетування.

Так, Р. Драфт затверджує, що бюджет – це план кожного підприємства, який характеризує його кількісний бік діяльності [3, с. 636].

А.Ю. Харко зазначає, що бюджет являє собою плановий документ, який відображає у вартісних показниках майбутні господарські операції та фінансові результати, пов'язані з їх реалізацією [9, с. 87].

В.М. Семенов підкреслює, що сутність бюджетного методу планування та управління підприємством проявляється у балансуванні доходів і видатків [6, с. 234].

І.В. Сергєєв, А.В. Шипіцин визначають бюджетування як короткострокове планування витрат підрозділів [11, с. 234].

Р.С. Квасницька та С.О. Джерелейко розуміють під бюджетуванням процес розроблення, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, який охоплює всі боки діяльності господарської структури, що дає змогу зіставити витрати й отримані результати на наступний період [12, с. 31].

С. Білобловський вважає, що бюджетування – це технологія фінансового планування, обліку, контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях керування, що дає змогу аналізувати прогнозовані й отримані фінансові показники [1, с. 22].

Н.Г. Чепуренко під бюджетуванням розуміє стандартизований процес, що базується як на самостійно розроблених підприємством, так і на загальновизначених вимогах і процедурах. Бюджет – це сума коштів, які є в розпорядженні для виконання певних функцій і проведення певних заходів у рамках загальнофірмового планування. Він може складатися у формі заданих показників, яких слід дотримуватися у плановому періоді. Наприклад, для підприємства доводиться бюджет витрат (чи статті витрат), який вони повинні дотримувати. Конкретні джерела покриття витрат при цьому не вказуються [13].

О.П. Крайник називає процес планування майбутньої діяльності його результатів системою бюджетів [14].

А.М. Кармінський наголошує, що бюджетування – це складання бюджету в межах формального процесу планування [4, с. 147].

Всі сучасні трактування поняття бюджетування можна розподілити на чотири підходи:

1. Перший підхід: бюджетування розглядають як процес розроблення, формування, складання бюджетів на підприємстві.

2. Другий підхід: бюджетування розглядають як технологію планування, обліку та контролю грошей і фінансових результатів.

3. Третій підхід: бюджетування – це процес, який допомагає управлінцям на основі створених бюджетів приймати своєчасні управлінські рішення.

4. Четвертий підхід: бюджетування – це планування діяльності підприємства шляхом розроблення системи взаємопов'язаних бюджетів, які покликані забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток підприємства.

Різноманітність підходів до визначення сутності процесу бюджетування дає можливість виокремити основні риси бюджетування як інструмента фінансового механізму підприємства:

1. Бюджетування – це форма короткострокового планування діяльності підприємства.

2. Основним документом, який формується в процесі бюджетування, є зведений бюджет підприємства, що базується на різних бюджетах підприємства. Зведений бюджет складається на основі операційних та фінансових бюджетів. В операційних бюджетах відображаються витрати та доходи, які впливають на формування прибутку. До операційних бюджетів належать: бюджет продажів; бюджет виробництва; бюджет прямих матеріальних затрат; бюджет прямих затрат на оплату праці; бюджет виробничих накладних затрат; бюджет запасів на кінець звітного періоду; бюджет виробничої собівартості готової продукції; бюджет собівартості реалізованої продукції; бюджет витрат на збут; бюджет адміністративних витрат; бюджет прибутку.

Фінансовий бюджет – це план, де відображаються джерела фінансування діяльності підприємства і напрями їх використання. Фінансовий бюджет включає у себе бюджети капітальних витрат і грошових коштів організації та підготовлені на їх основі разом із прогнозним звітом про прибутки і збитки прогнозні бухгалтерський баланс і звіт про фінансовий стан.

3. Бюджетування на підприємстві здійснюється у певній послідовності, яка залежить від внутрішньої структури підприємства та особливостей діяльності. Послідовність розроблення бюджетів підприємства – це порядок взаємозв'язку всіх видів бюджетів, що використовуються на підприємстві. Послідовність розроблення бюджетів повинна узгодити між собою бюджети на всіх рівнях управління.

Бюджетування здійснюється на основі таких принципів, як:

– принцип повноти, який полягає у тому, що розроблення бюджету має охоплювати всі боки діяльності та всі підрозділи підприємства;

– принцип обґрунтованості та реальності, який виходить із необхідності пріоритету реалізації продукції над її виробництвом та врахуванням обмеженості ресурсів, які є в розпорядженні підприємства;

– принцип інтегрованості, що зумовлюється потребами тісного взаємозв'язку (як горизонтально, так і вертикально) між різними видами і рівнями бюджетів;

– принцип гнучкості, який допускає під час розроблення й виконання бюджетів можливість їх коригування за зміни внутрішніх чи зовнішніх умов діяльності підприємства;

– принцип економічності, який полягає у тому, що витрати на бюджетування повинні раціонально співвідноситися з отриманими результатами [8].

Існують два підходи до формування бюджетів:

– статичний підхід: у результаті здійснюється формування фіксованих бюджетів;

– динамічний підхід: у результаті здійснюється формування гнучких бюджетів.

Статичні (фіксовані) бюджети формуються на основі незмінних початкових сум та не передбачають зміни в показниках.

Динамічні (гнучкі) бюджети на відміну від статичних є змінними, тобто піддаються коригуванню на наступні періоди, враховуючи можливі зміни у факторах витрат чи доходів. Для гнучкого бюджету необхідною умовою є обов'язкове знання поведінки витрат (доходів) як функції фактора.

Фіксовані бюджети використовують передусім для центрів частково регульованих затрат, а також для інших видів центрів відповідальності.

Для складання фіксованих бюджетів можуть використовувати різні технології розрахунків. Виділяють такі види фіксованих бюджетів:

– бюджети «від досягнутого» (складають на основі статистичної інформації минулих періодів з урахуванням можливих змін умов діяльності підприємства, наприклад загальногосподарські витрати). Такі бюджети отримали назву «прирістні бюджети»;

– бюджети з розрахунком додаткових варіантів. Вони відрізняються від звичайних прирістних бюджетів аналізом різних варіантів;

– бюджети «з нуля» (розробляють виходячи з припущення про те, що для даного підрозділу або напряму діяльності бюджет складається вперше). Це найбільш складана форма фіксованого бюджету, тому що всі показники розраховують без урахування «історії» підприємства. Але такі бюджети є найбільш вірними.

Гнучкий бюджет показує розміри витрат і результатів для різних обсягів діяльності певного підрозділу підприємства. Залежно від обсягу діяльності змінні й змішані затрати змінюються, а постійні – залишаються незмінними. Тому в гнучких бюджетах указуються ставка змінних затрат на одиницю продукції і приріст змішаних затрат на одиницю приросту обсягу продукції. Цією ставкою є норма, помножена на ціну. Постійні затрати виділяються окремо.

Гнучкий бюджет найкраще підходить для центрів повністю регульованих затрат, а також для центрів виручки, оскільки показує, як керівник, змінюючи обсяг випуску чи реалізації, може вплинути на затрати чи виручку. За принципом гнучкого бюджету планують витрати на основні матеріали, відрядну зарплату тощо.

Класифікація бюджетів підприємства наведена на рис. 1.

У процесі формування бюджетів підприємства можна виділити декілька основних етапів:

Етап 1. Підготовка до формування системи бюджетів підприємства:

1.1. Аналіз наявної на підприємстві системи обліку, планування, аналізу.

1.2. Формування методики складання бюджетів підприємства.

1.3. Розподіл обов'язків, пов'язаних із підготовкою окремих документів, необхідних для складання бюджету між структурними підрозділами й конкретними виконавцями, визначення форматів надаваних документів, термінів їх підготовки.

Етап 2. Складання бюджету підприємства:

2.1. Формулювання короткострокових цілей підприємства.

2.2. Визначення основних обмежувальних чинників.

2.3. Складання бюджетів окремими структурними підрозділами та їх інтеграція у зведений бюджет підприємства.

2.4. Обговорення бюджетів із вищим керівництвом.

2.5. Координація та аналіз обговорених бюджетів.

2.6. Затвердження бюджетів.

Етап 3. Виконання бюджету підприємства.

Етап 4. Корегування бюджетів підприємства:

4.1. Збір інформації, необхідної для аналізу виконання бюджетів підприємства.

4.2. Аналіз фактичних даних та визначення відхилень від планових показників.

4.3 Корегування цілій підприємства, показників плану та методики формування показників.

Процес формування та впровадження бюджетів ускладняється низкою проблем:

1. На стадії формування бюджету:

– висока трудомісткість процесу складання бюджетів і, як наслідок, значна вартість процесу бюджетування;

– відсутність інформації управлінського обліку, необхідної для формування бюджетів підприємства та його структурних підрозділів;

– невдало складені форми бюджетів або їх відсутність;

– відсутність відповідального за забезпечення процесу бюджетування на всіх його стадіях;

– складність збору фактичної інформації у зв'язку з територіальною віддаленістю підрозділів підприємства;

– низька якість інформації, відсутність релевантної інформації.

2. На стадії впровадження бюджету:

– нереальність бюджетів;

– бюджети, складені на підприємстві, не відповідають часу впровадження;

– низький ступень пророблення бюджетів;

– некомплексність бюджетів;

– довготривале узгодження бюджетів;

– неефективність обміну даними між відділами, підприємствами, про-грамними продуктами та ін.

Для забезпечення успішного та ефективного бюджетування керівництву підприємства доцільно забезпечити реалізацію певних заходів:

– модернізацію всієї системи планування на підприємстві;

– вдосконалення методики бюджетування з огляду на внутрішню структуру та особливості діяльності підприємства;

– підвищення кваліфікації персоналу, який задіяний у процесі складання бюджету підприємства;

– формування єдиної системи інформаційної системи, яка дасть змогу забезпечити процес складання бюджетів своєчасною, реальною та достовірною інформацією;

– повна автоматизації процесу бюджетування.

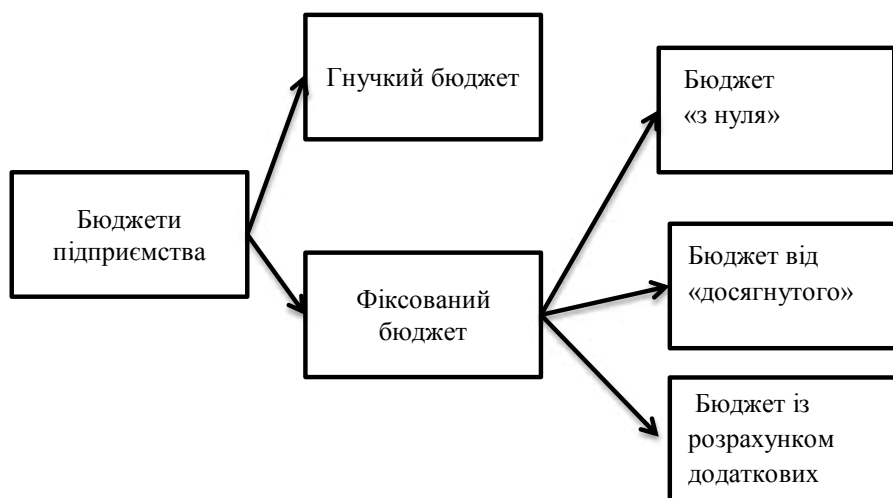


Рис. 1. Класифікація бюджетів підприємства

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, досліджено основні підходи до визначення сутності бюджетування на підприємстві. Всі сучасні тлумачення концепції бюджетування можна розділити на чотири підходи:

– підхід, за якого бюджетування розглядається як процес розвитку та формування бюджету підприємства;

– підхід, за якого бюджетування розглядається як технологія планування, обліку та контролю над грошима та фінансовими результатами;

– підхід, за якого бюджетування розглядається як процес, що допомагає менеджерам своєчасно приймати рішення на основі своїх бюджетів;

– підхід, за якого бюджетування розглядається як внутрішнє планування підприємства шляхом розроблення системи взаємопов'язаних бюджетів, спрямованих на забезпечення стабільної фінансової ситуації та поступового розвитку підприємства.

Різноманітність підходів до визначення сутності бюджетного процесу дала змогу виділити основні особливості бюджетування. У теорії та практиці бюджетування розрізняють два підходи до формування бюджетів: статичний (фіксовані бюджети) та динамічний (гнучкі бюджети).

У сучасних умовах господарювання бюджетування як інструмент фінансового механізму повинно стати більш динамічною, гнучкою системою, яка забезпечить підприємству ефективну діяльність, тому питання бюджетування на підприємстві потребує подальшого вивчення й уточнення з урахуванням потреб сьогодення.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білобловський С.В. Складові елементи процесу бюджетування. *Економіка. Фінанси. Право*. 2002. № 8. С. 20–25.
2. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. М.: Финансы и статистика, 2002. 464 с.
3. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2002. 829 с.
4. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько; 2-е изд. М.: Финансы и статистика, 2002. 256 с.
5. Карпов Т.П. Управленческий учет: учебник. М.: ЮНИТИ, 2001. 350 с.
6. Семенов В.М. Экономика предприятия: учебник. М.: Центр экономики и маркетинга, 1998. 312 с.
7. Терещенко О.О. Поняття «контролінг» та «управлінський облік» у теорії і практиці. *Фінанси України*. 2006. № 8. С. 137–146.
8. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві. *Фінанси України*. 2002. № 11. С. 17–20.
9. Харко А.Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства. *Фінанси України*. 2001. № 9. С. 82–91.

10. Царев В.В. Внутрифирменное планирование. СПб.: Питер, 2002.

11. Сергеев И.В., Шипицин А.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии. М.: Финансы и статистика, 2002.

12. Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. Концептуальні підходи до визначення поняття «бюджет підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 1. С. 30–33.

13. Чепуренко Н.Г. Місце бюджетування в системі фінансового планування. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит»*. 2012. № 1. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/Vsnau/2012\\_1/16Chepurenko.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/Vsnau/2012_1/16Chepurenko.pdf).

14. Крайник О.П., Клепкова З.В. Фінансовий менеджмент. Львів: Львівська політехніка; К.: Дакор, 2000.

#### REFERENCES:

1. Biloblovsky S.V. Warehouse elements process budget / S.V. Biloblovsky // *Ekonomika. Finnsi. Right*. – 2002. – № 8. – С. 20-25.
2. Khrutsky V.E. Intrafirm budgeting: a reference book on the formulation of financial planning. / V.E. Khrutsky, T.V. Sizova, V.V. Gamayunov – M.: Finaysi and statistics, 2002.– 464с.
3. Daft R. L. Management. / R. L. Daft – SPb.: Peter, 2002. – 829 p.
4. Controlling in business. Methodological and practical bases of building controlling in organizations / A.M. Karminsky, N.I. Olenev, A.G. Primak, S.G. Falco. – 2nd ed. – M.: Finance and Statistics, 2002. – 256s.
5. Karpov, TP Management accounting: a student / TP Karpov – Moscow: UNITI, 2001. – 350 p.
6. Semenov V. M. Enterprise economics: textbook. / V. M. Semenov. Moscow: Center for Economics and Marketing, 1998. – 312 p.
7. Tereshchenko O.O. Understand the “control” and “control region” of the theory and practice / O.O. Tereshchenko // *Finansi Ukrainy*. – 2006. – № 8. – С. 137-146.
8. Tereshchenko O. O. Theoretical ambush budget budget for pppri // *mstvi // Finansi Ukrainy*. – 2002. – No. 11. – С. 17-20.
9. Kharko A. Yu. Budgetary in the process of managing the financial branch of the company / A. Yu. Kharko // *Finnish Ukraine*. – 2001. – № 9. – p. 82-91.
10. Tsarev V.V. Intercompany planning. / V.V. Tsarev – SPb.: Peter, 2002.
11. Sergeev I.V. Operational financial planning at the enterprise // I.V. Sergeev, A.V. Shipitsin. – M.: Finance and statistics, 2002
12. Kvasnitska R.S., Dzhereleiko S.O. Conceptual considerations for understanding the “budget of the company” // *News of Khmelnytsky national university*. – 2010. – No 1, T. 1. – С. 30–33.
13. Chepurenko N.G. Missa budgetary budget in the system of financial planning [Electronic resource] / NG Chepurenko // *Herald of Sumy National Agrarian University. Seria “Finansi i loan”*. – 2012.– № 1. [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/Vsnau/2012\\_1/16Chepurenko.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/Vsnau/2012_1/16Chepurenko.pdf)
14. Krainik O.P. Financial Management / O.P. Krainik, Z.V. Klepkov. – Leviv: Sovereign University “Lviv Polytechnic”; K.: Dakor, 2000

**Tkachenko Ye.**PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of Finance, Banking and Insurance  
Zaporizhzhya State Engineering Academy**Fatuha Victoria**Associate Professor of Finance, Banking and Insurance  
Zaporizhzhya State Engineering Academy

### THEORETICAL FOUNDATIONS OF ENTERPRISE BUDGETING

The article describes research of the modern approaches to the definition of the budgeting essence at the enterprise. All modern interpretations of the concept of budgeting can be divided into four approaches: budgeting is considered as a process of development, formation, budgeting of the enterprise; budgeting is considered as a technology for planning, accounting and control of money and financial results; budgeting is a process that helps managers to make timely management decisions based on their budgets; budgeting is the planning of the enterprise through the development of a system of interconnected budgets, which are designed to ensure a stable financial situation and the progressive development of the enterprise.

The main features of budgeting at the enterprise are analyzed. A variety of approaches to determining the essence of the budgeting process makes it possible to distinguish the main features of budgeting: budgeting is a form of short-term planning of enterprise activity; the main document that is formed during the budgeting process is the consolidated budget of the enterprise; budgeting at the enterprise is carried out in a certain sequence, which depends on the internal structure of the enterprise and the specifics of the activity.

The budget types and directions of their use are considered. There are two approaches to budgeting: static approach: as a result, the formation of fixed budgets; dynamic approach: as a result, the formation of flexible budgets.

The components of the budgeting process stages at the enterprise are outlined. In the process of budget formation, the enterprise can be divided into several main stages: preparation for the formation of the enterprise budget system; budgeting of the enterprise; execution of the budget of the enterprise and adjusting of the budgets of the enterprise:

The main problems complicating the budgeting process are determined. The process of formation and implementation of budgets is complicated by a number of problems, both at the stage of budget formation and at the stage of budget implementation. In order to ensure successful and efficient budgeting, it is advisable for the management of the company to ensure the implementation of certain measures.