

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 3.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.9>**

**УДК 657.01**

*М. В. Корягін,*

*д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, економічної безпеки,  
банківської справи та страхового бізнесу,*

*Львівський торговельний-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3131-1963>*

*М. Ю. Чік,*

*к. е. н., доцент кафедри бухгалтерського обліку,  
Львівський торговельний-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8124-2276>*

## **КЛАСИФІКАЦІЯ БЮДЖЕТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*M. Koryahin,*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,  
Economic Security, Banking and Insurance Business,*

*Lviv Trade and Economic University*

*M. Chik,*

*PhD, Associate Professor of the Department of Accounting,*

*Lviv Trade and Economic University*

## **CLASSIFICATION OF BUDGETS AS A TOOL OF THE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE**

*Надано авторське бачення сучасного трактування дефініції «бюджетування». За результатами проведеного дослідження встановлено цілі процесу бюджетування у сучасних умовах господарювання. Досліджено послідовність процесу бюджетування на підприємствах. Досліджено основні види бюджетування. Розглянуто принципи планування, на основі, яких складаються статичний (фіксований) або гнучкий бюджети. Визначено основні способи, на основі, яких складаються статичний (фіксований) або гнучкий бюджети. Проведено аналіз бюджету продаж, який складається на підприємстві і є базою для всієї системи бюджетування. Досліджено основні вимоги, які пред'являються до бюджету продаж, Виокремлено графік надходження грошових коштів від покупців, який складається на підставі бюджету продажів. Проведено аналіз бюджету виробництва, який складається на основі планового обсягу продаж.*

*The author's vision of the modern interpretation of the definition of "budgeting" is provided: budgeting is the process of planning the future activities of an enterprise for a certain period of time (budget period), the results of which are formalized by a budget system. Based on the results of the conducted research, the goals of the budgeting process such as: communication; clear division of responsibility; control and assessment of the effectiveness of local managers by comparing actual costs with regulatory ones; identification of needs for cash resources and optimization of financial flows; coordination of interaction between different departments; stimulation of managers of all ranks to achieve the goals of it responsibility centers; ensuring clarity and transparency of the results of the enterprise's activities for senior management. in modern business conditions are established. The sequence of the budgeting process at enterprises: preparation of operating budgets and preparation of financial budgets is researched. The main types of budgeting are researched. The planning principles on the basis of which static (fixed) or flexible budgets are compiled are considered. The main methods: budgets «from what has been achieved» (incremental); budgets with the*

*development of additional options; budgets «from scratch» on the basis of which static (fixed) or flexible budgets are compiled are determined. The sales budget, production budget, budget of direct materials, budget of direct labor, general overhead budget, inventory budget, budget of administrative expenses, budget of selling expenses, investment budget which are compiled at the enterprise and is the basis for the entire budgeting system, are analyzed. The main requirements for the sales budget are researched. In general, the following requirements are imposed on the sales budget of an enterprise: the sales budget must contain information on the volume of sales in physical and value terms, broken down by month (or at least by quarter); when forecasting the volume of sales, it is necessary to take into account various micro- and macroeconomic indicators that affect its value; together with the sales budget, it is necessary to draw up a schedule of expected cash receipts from sales, the data of which will later be included in the income part of the forecast cash flow statement. The schedule of cash receipts from buyers, which is compiled on the basis of the sales budget, is highlighted. The production budget, which is compiled on the basis of the planned sales volume, is analyzed.*

**Ключові слова:** *система, бухгалтерський облік, бюджет, класифікація, принципи.*

**Keywords:** *system, accounting, budget, analysis, classification, principles.*

**Постановка проблеми.** Як відомо процес бюджетування є особливим інструментом реалізації системного підходу в у системі управління фінансами підприємства. Це обґрунтовується тим, що сучасне економічне середовище зумовлює потребу у системному дослідженні, що дає можливість комплексно взяти до уваги усі зміни, які мають місце у такому економічному середовищі та здійснити оцінку характеру їх впливу на підприємство. Також бюджетування дає можливість реалізувати важливі завдання системи управління фінансами підприємства. Варто зазначити, що дефініція «бюджет» у вітчизняних вчених і дослідників у більшості випадків вивчалась

на макрорівні (як план, кошторис та ін.). Проте сьогодні, коли ми вивчаємо бюджетування, то розуміємо, що це ефективний інструмент управління фінансами і на мікрорівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методичні аспекти бюджетування, проблеми його впровадження в практичну діяльність досліджували багато вітчизняних учених, серед яких Атамас П. Й., Друрі К., Хорнгрен Ч., Фостер Дж. В. та інші. Проте дотепер залишається недостатньо вирішеною та потребує подальших досліджень низка суттєвих теоретико-методичних питань стосовно бюджетування як інструменту управління фінансами підприємства.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає в розкритті аспектів класифікації бюджетів як інструменту управління фінансами підприємства у сучасних умовах господарювання, визначення переваг та особливостей його використання на підприємствах, із метою підвищення ефективності управління фінансами підприємства

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Керівники вітчизняних підприємств часто стикаються з необґрунтованим підвищенням рівня витрат, поганою виконавчою дисципліною, відсутністю прозорості в системі управління компанією, зниженням ефективності діяльності та погіршенням фінансових показників. Усі ці проблеми можна вирішити за допомогою системи бюджетування. Розповім, як запровадити цю систему на підприємстві.

Бюджетування – це процес планування майбутньої діяльності підприємства на певний період часу (бюджетний період), результати якого оформляються системою бюджетів. У бюджетах наводяться плановані показники діяльності підприємства в натуральному та грошовому вираженні.

Складання бюджетів переслідує такі цілі:

- комунікація – доведення планів до відома керівників різних рівнів;
- чітке розділення відповідальності – за кожним проектом або завданням визначаються особи, відповідальні за їх виконання;

- контроль та оцінка ефективності роботи керівників на місцях шляхом порівняння фактичних витрат з нормативними;
- виявлення потреб у грошових ресурсах та оптимізація фінансових потоків;
- координація взаємодії різних підрозділів;
- стимулювання керівників усіх рангів до досягнення цілей своїх центрів відповідальності;
- забезпечення зрозумілості та прозорості результатів діяльності підприємства для вищого керівництва.

Зазвичай бюджети складаються в рамках оперативного планування. Бюджет є таблицею або системою з декількох таблиць із числовими даними за основними показниками діяльності підприємства з розбиттям за кварталами або місяцями.

Бюджет не має стандартизованих форм, яких слід дотримуватися. Його структура розробляється підприємством самостійно і залежить лише від того, що є предметом складання бюджету, розміру компанії, кваліфікації та досвіду розробників.

Бюджети складаються як для структурних підрозділів, так і для компанії в цілому. Бюджети підрозділів зводяться до єдиного бюджету підприємства, що називається основним або головним.

На підприємстві бюджетування проводиться в такій послідовності:

1. Підготовка операційних бюджетів – у них відображають плановані доходи та витрати операційної (виробничої) діяльності.
2. Підготовка фінансових бюджетів – тут відображають планований рух грошових коштів підприємства (вхідні та вихідні грошові потоки), також до них належить прогнозний баланс підприємства на кінець бюджетного періоду.

У процесі бюджетування можуть застосовуватися різні принципи планування витрат, використовуючи статичний або гнучкий бюджет.

Статичний (фіксований) бюджет містить планову величину витрат для одного фіксованого планового рівня ділової активності. Фіксовані бюджети розробляються різними способами:

- бюджети «від досягнутого» (приростні) складаються на підставі статистики минулих періодів з урахуванням планової зміни обсягу діяльності підприємства;

- бюджети з опрацюванням додаткових варіантів відрізняються від звичайних приростних бюджетів аналізом різних варіантів. Наприклад, такий бюджет може містити варіанти, за яких сума витрат скорочується або збільшується на 2, 5, 10 %. Цей підхід є проміжним між бюджетом «від досягнутого» і бюджетом «з нуля»;

- бюджети «з нуля» розробляються виходячи з припущення, що для цього центру відповідальності бюджет складається вперше. Це звільняє від тягаря минулих помилок.

Гнучкий бюджет показує розміри витрат для різних обсягів діяльності відповідного центру відповідальності. У гнучкому бюджеті проводиться розділення витрат на постійні (вони вказуються в повному обсязі) та змінні (для них у бюджеті указується норматив витрат на одиницю продукції). За допомогою співвідношення, що зв'язує витрати та обсяг виробництва, можна розробляти кошториси для різних рівнів ділової активності.

Гнучке бюджетування здійснюється на початку бюджетного періоду: виручка, витрати та прибуток прогнозуються для певного діапазону рівнів діяльності. Маючи в своєму розпорядженні цю інформацію, можна наприкінці бюджетного періоду сформулювати гнучкий бюджет, перерахований на фактичний рівень діяльності. Цей бюджет стає основним елементом фінансового контролю.

Гнучке бюджетування допомагає керівникам здійснювати більш точне планування та прогнозування; управління ефективністю бізнесу стає більш продуктивним, оскільки фактичні результати можна порівняти з очікуваними

результатами, перерахованими на фактичний рівень діяльності, та розрахувати відхилення виручки та витрат.

Бюджет продажів є базою для всієї системи бюджетування, оскільки містить інформацію про плановий обсяг реалізації в натуральному та грошовому вираженні. На основі цієї інформації розробляється прогнозний графік грошових надходжень від продажів. Скласти його потрібно з урахуванням практики розрахунків з дебіторами, тобто передбачити, яка частина відвантаженої продукції буде сплачена в перший місяць після продажу (місяць відвантаження), яка – у другий тощо, а яка не буде сплачена взагалі (перейде в розряд безнадійних боргів).

До визначення планової величини доходу від реалізації слід підходити дуже ретельно. Адже ця величина береться за основу при плануванні видаткової частини бюджету компанії. У такій ситуації навіть незначне зменшення фактичного показника доходу від реалізації порівняно з його плановим розміром може серйозно вплинути (на гірше) на фінансові результати діяльності компанії.

У цілому до бюджету продажів підприємства пред'являються такі вимоги:

- бюджет продажів повинен містити інформацію про обсяг продажів у натуральних і вартісних показниках з розбиттям за місяцями (або хоча б за кварталами);
- при прогнозуванні обсягу продажів необхідно враховувати різні мікро- та макроекономічні показники, що впливають на його величину;
- разом з бюджетом продажів потрібно скласти графік очікуваних грошових надходжень від продажів, дані якого надалі будуть включені до дохідної частини прогнозного звіту про потік грошових коштів.

Скласти бюджет продажів зазвичай доручають відділу маркетингу, який має у своєму розпорядженні як найповнішу інформацію про стан ринку, політику компанії в сфері стимулювання збуту, перспективи розвитку галузі й основні макроекономічні тенденції.

На підставі бюджету продажів складається графік надходження грошових коштів від покупців. Цей графік показує, яка частина відвантаженої продукції (тобто обсягу продажів, передбаченого бюджетом продажів) буде реально оплачена покупцями (у кварталі відвантаження або в подальших кварталах). Без такого графіка підприємство не може провести якісне фінансове планування, оскільки надходження коштів від реалізації продукції становить «левову» частку дохідної частини прогнозного звіту про потік грошових коштів.

При складанні графіка грошових надходжень потрібно брати до уваги способи розрахунку за продукцію, які застосовує підприємство: оплата за фактом отримання продукції покупцем та/або продаж товару з тимчасовим відстроченням платежу.

Використовуючи дані попередніх періодів, за допомогою графіку грошових надходжень можна провести аналіз, який дозволить:

- визначити питому вагу договорів за кожним періодом розрахунків (у тому ж кварталі, що й відвантаження, або в наступному кварталі, або інших кварталах) у загальному обсязі договорів на реалізацію продукції;
- оцінити своєчасність розрахунку покупців за договорами, а також з'ясувати, яка частина дебіторської заборгованості потрапить у розряд безнадійних боргів.

Виходячи з результатів такого аналізу виводяться оцінні коефіцієнти. Вони покажуть, яка частина відвантаженої продукції буде оплачена у кварталі відвантаження, яка – у наступних кварталах (поквартально), а яка не буде оплачена взагалі.

Бюджет виробництва складається на підставі планованого обсягу продажів у натуральному вираженні. Визначає, яку кількість одиниць продукції або послуг необхідно виробити, щоб забезпечити заплановані продажі. Такий бюджет ураховує виробничі потужності підприємства, а також залишки готової продукції на початок періоду.



Бюджет прямих затрат на матеріали передбачає (виходячи з даних бюджету виробництва), яку кількість матеріалів (із зазначенням їх вартості):

- 1) буде використано для виробництва планового обсягу продукції;
- 2) треба буде купити для забезпечення виробничих потреб з урахуванням залишків матеріалів на початок періоду.

Ці показники можуть бути відображені як в одному документі, так і в окремих самостійних бюджетах (бюджеті використання матеріалів і бюджеті закупівлі матеріалів). На практиці більшість підприємств складають єдиний бюджет.

На підставі даних про кількість матеріалів, яку необхідно купити, складається графік виплат за договорами на закупівлю матеріалів. Він ураховує строки та порядок погашення кредиторської заборгованості за матеріали згідно з умовами таких договорів.

Бюджет прямих затрат на оплату праці складається виходячи з бюджету виробництва, даних про продуктивність праці та ставок оплати праці основного виробничого персоналу. У цьому бюджеті необхідно виділяти окремо постійну і змінну частину оплати праці. Графік погашення заборгованості із зарплати складається за тим же принципом, що й графік погашення заборгованості за матеріали.

Бюджетом загальновиробничих витрат є деталізований план загальновиробничих витрат, необхідних для виконання бюджету виробництва. Загальновиробничі витрати включають постійну та змінну частини. Постійна частина планується виходячи з потреб виробництва й укладених договорів (оренда виробничих приміщень тощо), а змінна частина – за нормативом на одиницю планової величини бази розподілу (наприклад, на 1 люд.-год. основних виробничих робітників). Усі загальновиробничі витрати повинні бути поділені на витрати, що потребують грошових виплат, і витрати негрошового характеру (наприклад, амортизація виробничих основних засобів).

Бюджет виробничих запасів містить інформацію про рух за період і про залишки на початок та на кінець періоду за кожним видом виробничих запасів підприємства (включаючи незавершене виробництво і готову продукцію) у натуральному та грошовому вираженні. Така інформація використовується для підготовки двох завершальних фінансових документів основного бюджету:

- прогнозного звіту про фінансові результати – у частині підготовки даних про виробничу собівартість реалізованої продукції;
- прогнозного балансу – у частині підготовки даних про залишки запасів (сировини, матеріалів і готової продукції) на кінець бюджетного періоду.

Бюджетом адміністративних витрат є деталізований план адміністративних витрат, велика частина яких є постійними. Він використовується при складанні бюджету грошових коштів, а також для контролю адміністративних витрат.

Бюджет витрат на збут деталізує всі передбачувані витрати, пов'язані зі збутом продукції та послуг. При його складанні потрібно зважити на те, що деякі збутові витрати (наприклад, витрати на упаковку та транспортні витрати) є змінними і залежать від обсягу реалізації, а інші (наприклад, витрати на рекламу та заробітна плата працівників відділу збуту) є постійними.

Прогнозний звіт про фінансові результати містить дані про доходи і витрати операційної діяльності. Доходи від реалізації відображаються на підставі бюджету продажів. Заданими бюджетів використання матеріалів, трудових витрат та загальновиробничих витрат визначається собівартість реалізованої продукції. Також у складі витрат операційної діяльності враховуються дані бюджетів адміністративних і збутових витрат.

Під час розробки бюджетів на підприємстві окремо можна сформувати також бюджет за розрахунками і сплатою податків.

Інвестиційний бюджет містить відомості про напрями довгострокового інвестування коштів підприємства із зазначенням строків і сум відповідних

виплат. Вибір інвестиційних проектів робиться з використанням різних критеріїв, таких як строк окупності, внутрішня норма прибутковості тощо.

Прогнозний баланс містить інформацію про активи і пасиви підприємства на кінець бюджетного періоду, яка формується на підставі даних усіх бюджетів, складених на попередніх етапах. Це підсумковий документ у системі бюджетування. Саме на цьому етапі керівництво повинне вирішити, прийняти пропонований загальний бюджет чи змінити плани і переглянути окремі його частини.

**Висновки.** Бюджетування є ефективним інструментом управління фінансами підприємства, тому може застосовуватися підприємствами різних галузей з урахуванням будь-яких своїх особливостей. Наприклад, для підприємств торгівлі бюджети виробництва, матеріалів та загальновиробничих витрат складатися не будуть. Для них складаються бюджети товарів, їх запасів, бюджети складських витрат.

На наш погляд, ефективне управління фінансами підприємства в умовах ринкової економіки неможливе без чіткої системи бюджетування. Створення такої системи через здійснення групування бюджетів – складний процес, що потребує відповідних ресурсів, навичок та вмінь.

### Література

1. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2003. № 3. С. 97-109.
2. Голов С. Ф. Управлінський. К. : Лібра, 2003. 704 с.
3. Нападовська Л. В. Управлінський облік. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2000. 450 с.
4. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність : Закон України від 16.07.1999 року № 996-XIV. URL: 10.08.2022.<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

5. Evangelista de Barros O.J., Wanderley C. de A. Adaptation of the Balanced Scorecard: Case Study in a Fuel Distribution Company. In *Revista Contabilidade & Finanças*. 2016. Vol. 27. Issue 72. pp. 320-333.

6. Villa F. Elementi di Amministrazione e Contabilita. 3. Aufl. Pavia, 1857. – 67 p.

### References

1. Bilyk, M.D. (2003), “Budgeting in the financial planning system”, *Finansy Ukrainy*, vol. 3, pp. 97-109.

2. Holov, S.F. (2003), *Upravlins'kyj oblik* [Management accounting], Libra, Kyiv, Ukraine.

3. Napadovs'ka, L.V. (2000), *Upravlins'kyj oblik* [Management accounting], Nauka i osvita, Dnipropetrovs'k, Ukraine.

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine “About accounting and financial reporting”, available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi> (Accessed 10 August 2022).

7. Evangelista de Barros, O. J., & Wanderley, C. de A. (2016), “Adaptation of the Balanced Scorecard: Case Study in a Fuel Distribution Company”, *Revista Contabilidade & Finanças*, Vol. 27, Issue 72.

5. Villa, F. (1857), *Elementi di Amministrazione e Contabilita*. 3. Aufl, Pavia.

*Стаття надійшла до редакції 04.03.2025 р.*