

Рудницька О. В.,  
аспірант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Анотація.** У статті досліджено поняття бюджетування як невід'ємного елементу системи управлінського обліку на торговельних підприємствах. Якісно організований управлінський облік не лише забезпечить контрольну функцію, але і сприятиме зростанню ефективності використання ресурсів та понесених витрат, координації всіх зацікавлених сторін діяльності, що створить передумови для успішної роботи компанії в майбутньому. Бюджетування являє собою системний процес фінансового планування майбутніх операцій і господарських процесів підприємства шляхом складання та оформлення бюджетів з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Розглянуто основну мету, завдання та принципи організації процесу бюджетування. Розкрито етапи процесу бюджетування та його види на прикладі торговельних підприємств. Подано характеристику видів операційних та фінансових бюджетів, які являють собою нерозривні взаємопов'язані елементи системи бюджетування. Детально розглядаються з урахуванням основних бізнес-процесів торгівлі операційні бюджети, такі як: бюджет витрат процесу закупівлі, бюджет витрат процесу транспортування, бюджет витрат процесу зберігання, бюджет витрат процесу реалізації (продажу) товарів.

**Ключові слова:** бюджетування, принципи бюджетування, етапи бюджетування, види бюджетів.

Rudnytska O. V.,  
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## BUDGETING AS A TOOL OF MANAGERIAL ACCOUNTING IN TRADE ENTERPRISES

**Abstract.** In the article the concept of budgeting as an integral part of the managerial accounting in trade enterprises is studied. Qualitatively organized managerial accounting will not only provide a monitoring function, but will contribute to the growth of efficiency of resources and costs use, coordination of all stakeholders, which will create preconditions for the success of the company in the future. Budgeting is a systematic process of financial planning of future operations and business processes of the enterprise through the preparation and execution of budgets in order to take effective managerial decisions. The basic goals, objectives and principles of the budgeting process are considered. The stages of the budgeting process and its types on the example of trade enterprises are revealed. The characteristics of operational and financial budgets, which in fact are inseparably linked elements of budgeting are given. The operating budgets, taking into account the key business processes in trade, are considered in details, such as: budget expenditures for purchase process, budget expenditures for transportation, budget expenditures for storage, budget expenditures for selling goods.

**Keywords:** the budgeting, principles of budgeting, stages of budgeting, types of budgets.

**Постановка проблеми.** Одним із ефективних інструментів управлінського обліку є бюджетування, яке позитивно зарекомендувало себе в країнах з розвинутою ринковою економікою. Система бюджетування дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів та відповідальності між підрозділами підприємства.

Організація бюджетування на торговельному підприємстві в умовах жорсткої конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями бюджетування займалися вітчизняні та зарубіжні вчені та економісти-практики, зокрема: І. Аверчев [1], С. Голов [3], Л. Нападовська [4], Л. Медвідь, Л. Рибаківа [5], Л. Чорна, Н. Нестеренко [6],

С. Чесак, Т. Рудницький [7], Д. Тямусев [9], Т. Федорова, Н. Чапухіна [10] та ін. Проте у цих дослідженнях немає єдиного підходу щодо визначення поняття “бюджетування”, його мети, завдань, етапів, принципів та видів.

**Постановка завдання.** Мета статті – уточнення дефініції “бюджетування”, його мети, завдань і принципів; розкриття етапів процесу бюджетування та розгляд його видів із врахуванням особливостей діяльності торговельних підприємств.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** **Поняття, мета, завдання, принципи бюджетування: теоретичний аспект.** Серед науковців спостерігаються різні погляди щодо визначення поняття

“бюджетування”. На думку проф. Голова С. Ф., бюджетування – “процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів” [3, с. 340].

Л. В. Нападівська пояснює процес бюджетування “як цілісну інтегровану систему, яка забезпечує взаємозв’язок і взаємозалежність процесів планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень на рівні окремих структурних підрозділів та підприємства в цілому” [4, с. 50].

Розглядаючи дане визначення, можна помітити, що в основу трактування дефініції “бюджетування” покладені основні функції управління: планування, контроль, аналіз і прийняття рішень.

Дещо іншої думки Чесак С. В. та Рудницький Т. В.: “бюджетування є інструментом управління підприємством в цілому за допомогою фінансових планів” [7, с. 556]. Разом з тим, дані автори розглядають процес бюджетування з двох сторін: “по-перше, бюджетування – процес (розробка та складання бюджетів, калькуляцій тощо), по-друге, – це управлінська технологія (основа для прийняття обґрунтованих управлінських рішень)”.

На наш погляд, бюджетування – це системний процес фінансового планування майбутніх операцій і господарських процесів підприємства шляхом складання та оформлення бюджетів з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Проф. Голова С. Ф. метою бюджетування вважає: “здійснення періодичного планування; забезпечення координації, кооперації та комунікацій; змусити менеджерів кількісно обґрунтувати їхні плани; забезпечення усвідомленості витрат на діяльність підприємства; створення основи для оцінки і контролю виконання; мотивація працівників шляхом орієнтації на досягнення мети організації; виконання вимог, законів і контрактів” [3, с. 340].

Більш узагальнено висвітлюють мету організації бюджетування Чесак С. В. і Рудницький Т. В. [7, с. 556]: “зростання економічної ефективності та зміцнення фінансової стійкості підприємства шляхом координації діяльності всіх його структурних підрозділів, спрямованої на досягнення кількісно і якісно визначеного кінцевого продукту діяльності”.

На думку проф. Медвідь Л. Г. і Рибакіної Л. П., метою бюджетування є “здійснення періодичного планування, забезпечення координації роботи менеджерів усіх рівнів, визначення витрат операційної діяльності підприємства, створення основи для оцінки і контролю виконання планів” [5, с. 77].

Ми погоджуємося з думкою Аверчева І. В. [1, с. 426], що метою бюджетування є “створення інструментарію планування, управління і контролю ефективності фінансово-господарської діяльності і ліквідності підприємства, що базується на систематичному прогнозуванні розвитку підприємства шляхом складання бюджетів”.

Виходячи із зазначеної мети процесу бюджетування, його завданнями будуть: “прогнозування фінансово-економічного стану підприємства; гармонізація цілей підприємства та його підрозділів з планами їхніх дій; узгодження з підрозділами та зат-

вердження планових фінансово-економічних показників; закріплення фінансових повноважень і відповідальності за учасниками бюджетного процесу; розроблення засобів мотивації; облік, контроль та аналіз фінансово-економічного стану підприємства” [11, с. 16-17].

Організація процесу бюджетування базується на дотриманні певних принципів. Проте серед економістів та вчених немає єдиної думки щодо виділення таких принципів. Як видно з табл. 1, вчені виділяють 36 принципів процесу бюджетування, причому 9 з них повторюються. На основі проведеного аналізу вищевказаних літературних джерел та практики роботи торговельних підприємств ми вважаємо за доцільне виділити 17 принципів процесу бюджетування: безперервне складання і корегування бюджетів; збалансованість; уніфікованість форматів, процедур, регламентів; взаємозв’язку оперативного і стратегічного планування; напруженості й досяжності; достовірності; обачності; превалювання сутності над формою; безперервності; економічності; централізації; спеціалізації; періодичності; простоти і зрозумілості; гнучкості; точності прогнозів; координації та зведення.

**Етапи та види процесу бюджетування.** В економічній літературі серед науковців і дослідників дотепер відсутній єдиний підхід до визначення етапів процесу бюджетування [3; 6; 7; 9; 10]. Проф. Голова С. Ф. виділяє сім етапів процесу бюджетування, називаючи їх стадіями, до яких відносить: “доведення основних напрямів політики компанії до осіб, котрі відповідають за підготовку бюджетів; визначення обмежувальних чинників; підготовка бюджету продажу; попереднє складання бюджетів; обговорення бюджетів із вищим керівництвом; координація й аналіз обговорених бюджетів; затвердження бюджетів” [3]. Зазначені етапи достатньо повно розкривають сутність процесу бюджетування, проте не враховують специфіку такого процесу в різних галузях економіки.

Тямушев Д. І., розглядаючи процес бюджетування в роздрібній торгівлі, до етапів процесу бюджетування зараховує “виявлення джерел отримання і здійснення збору інформації, а також визначення кола користувачів” [9].

На нашу думку, зазначені етапи не є безпосередніми етапами процесу бюджетування, а скоріше умовами його забезпечення.

При визначенні етапів бюджетування у торгівлі необхідно врахувати її специфіку та особливості організаційно-технологічного процесу. Зокрема, для неї характерними є повна або часткова відсутність виробничих операційних бюджетів та доцільність поглибленої структури бюджету продажу.

Дискусійним, на наш погляд, є виділення Чапухіною Н. І. і Федоровою Т. В. такого етапу процесу бюджетування – “аналіз використання бюджетів”. Він стосується не процесу бюджетування, а процесів оцінки, аналізу і контролю їх виконання.

Найбільшу кількість етапів виокремлюють Чесак С. В. та Рудницький Т. В. [7]. В основному ми погоджуємося з виділеними етапами вказаних дослідників, проте виникає сумнів щодо таких із них: підтримка програмного забезпечення, навчання та

мотивація працівників. Вказані етапи не мають прямого відношення до процесу бюджетування, а є умовами і наслідками його виконання.

З урахуванням вищесказаного й аналізу практичної діяльності торговельних підприємств, на нашу думку, до етапів процесу бюджетування можна віднести:

- визначення цілей і завдань бюджетування;

- доведення основних напрямів політики компанії до відповідальних осіб;

- структуризація й опис бізнес-процесів та виділення центрів відповідальності; формування бюджетного комітету та регламенту і визначення обмежувальних чинників;

- підготовка бюджету продажу;

Таблиця 1

**Принципи бюджетування у працях вітчизняних та зарубіжних вчених**

№ з/п	Принципи	[2]	[1]	[6]	[8]	[12]	Пропозиції автора
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Безперервне складання і корегування бюджетів	+					+
2	Збалансованість	+					+
3	Конфіденційність	+					
4	Уніфікованість форматів, процедур, регламентів	+					+
5	Послідовність та узгодженість	+					
6	Залучення менеджерів усіх рівнів і підрозділів до розроблення, контролю й аналізу бюджетів	+					
7	Інтегроване планування		+				
8	Послідовність планування		+				
9	Нормативне планування		+				
10	Наскрізне планування		+				
11	Декомпозиція		+		+		
12	Змінне планування		+			+	
13	Взаємозв'язок оперативного і стратегічного планування		+				+
14	Обов'язковість виконання бюджетів		+				
15	Збалансування доходів і витрат		+				
16	Напруженість і досяжність		+				+
17	Цільовий характер бюджетних лімітів		+				
18	Достовірність		+				+
19	Обачність		+				+
20	Превалювання сутності над формою		+				+
21	Повнота			+	+		
22	Безперервність			+			+
23	Економічність			+			
24	Координація			+	+		
25	Централізація			+	+		+
26	Спеціалізація			+	+		+
27	Періодичність			+	+		+
28	Простота і зрозумілість			+			+
29	Стимулювання			+			
30	Системність			+			
31	Гнучкість			+			+
32	Точність прогнозів			+	+		+
33	Прозорість				+	+	
34	Деталізація витрат					+	
35	Фінансова структура					+	
36	Координація та зведення						+

- попереднє складання операційних та фінансових бюджетів;
- попереднє складання бюджетів підрозділів, які є основними центрами відповідальності;
- обговорення бюджетів із вищим керівництвом;
- затвердження бюджетів та організація контролю за їх виконанням.

варних запасів на кінець періоду; бюджет собівартості реалізованої продукції; бюджет витрат обігу; бюджетний звіт про прибуток”. Водночас для промислових підприємств він додатково виділяє “бюджет виробництва, бюджет прямих матеріальних витрат, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет виробничих накладних витрат, бюджет собівартості

Таблиця 2

### Характеристика видів бюджетів торговельного підприємства

Види операційного бюджету		Види фінансового бюджету	
Джерело:		Джерело:	
[3, с. 345]	[9, с. 173]	[3, с. 345]	[9, с. 173]
1. Бюджет продажу	1. Бюджет продажу (товарообороту)	1. Бюджет капітальних інвестицій	1. Бюджет інвестицій
2. Бюджет закупівлі товарів	2. Бюджет запасів товарів на кінець планового періоду	2. Бюджет грошових коштів	2. Бюджет грошових коштів
3. Бюджет товарних запасів на кінець періоду	3. Бюджет закупівлі товарів	3. Бюджетний баланс	3. Прогнозний баланс
4. Бюджет собівартості реалізованої продукції	4. Бюджет валового доходу	x	x
5. Бюджет витрат обігу	5. Бюджет змінних витрат	x	x
6. Бюджетний звіт про прибуток	6. Бюджет собівартості продажів	x	x
X	7. Бюджет постійних витрат	x	x
X	8. Прогнозний звіт про прибутки і збитки	x	x

В економічній літературі [3; 6] виділяють наступні види бюджетів: операційний і фінансовий. Проф. Голов С. Ф. [3, с. 342] під операційним бюджетом розуміє “сукупність бюджетів витрат і доходів, які забезпечують складання бюджетного звіту про прибуток”. Інші автори [6] трактують операційний бюджет як “бюджет, що описує в натуральних і фінансових показниках бізнес-процес або напрямок бізнесу”.

На нашу думку, зі сторони управлінського обліку більш правильне визначення операційного бюджету подає проф. Голов С. Ф. Разом з тим, операційні бюджети тісно пов’язані з центрами відповідальності.

Спостерігається певна відмінність у трактуванні фінансового бюджету. Так, проф. Голов С. Ф. вважає, що “фінансовий бюджет – це сукупність бюджетів, що відображає заплановані грошові потоки та фінансовий стан підприємства” [3, с. 342]. Дещо інше визначення фінансового бюджету подають у своїй праці проф. Л. О. Чорна, Н. М. Нестеренко [6]: “бюджет, що описує у фінансових показниках грошовий потік в рамках центру фінансової відповідальності”.

Серед вчених є різні погляди не тільки щодо видів бюджетів, але і щодо їх назви.

Порівняльна характеристика видів бюджетів торговельного підприємства відображена у табл. 2.

Як видно з табл. 2, проф. Голов С. Ф. виділяє для торговельних підприємств 6 видів бюджетів: “бюджет продажу; бюджет закупівлі товарів; бюджет то-

готової продукції і бюджет адміністративних витрат” [3, с. 341]. Тямусев Д. І., розглядаючи структуру консолідованого бюджету торгової організації, виділяє такі види операційних бюджетів: “бюджет продажу (товарообороту), бюджет запасів товарів на кінець планового періоду, бюджет закупівлі товарів, бюджет валового доходу, бюджет перемінних витрат, бюджет собівартості продажу, бюджет постійних витрат, прогнозний звіт про прибутки і збитки”.

На нашу думку, на торговельних підприємствах постійні та змінні витрати знаходять своє відображення у бюджеті витрат на збут і тому немає необхідності складати окремі бюджети по них, як це пропонує Тямусев Д. І.

Враховуючи основні бізнес-процеси торгівлі, до видів операційних бюджетів доцільно віднести бюджет витрат процесу закупівлі, бюджет витрат процесу транспортування, бюджет витрат процесу зберігання, бюджет процесу реалізації (продажу) товарів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Для забезпечення ефективної організації процесу бюджетування особливу увагу слід звернути на його принципи, дотримання яких створює умови для ефективної роботи підприємств торгівлі.

При визначенні етапів процесу бюджетування доцільно враховувати організаційно-технологічні особливості цієї галузі. До таких етапів нами віднесено:

визначення цілей і завдань бюджетування; доведення основних напрямів політики компанії до відповідальних осіб; структуризація й опис бізнес-процесів та виділення центрів відповідальності; формування бюджетного комітету та регламенту і визначення обмежувальних чинників; підготовка бюджету продажу; попереднє складання операційних та фінансових бюджетів; попереднє складання бюджетів підрозділів, які є основними центрами відповідальності; обговорення бюджетів із вищим керівництвом; затвердження бюджетів та організація контролю за їх виконанням.

Враховуючи основні види бізнес-процесів на підприємствах торгівлі, окрім загальноприйнятих видів операційних бюджетів, доцільно розробляти бюджети витрат за процесами: закупівлі, транспортування, зберігання та реалізації товарів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Аверчев И. В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение / И. В. Аверчев. – М. : Вершина, 2009. – 512 с.
2. Основи бюджетування : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / [Л. П. Батенко, Т. О. Зінкевич, О. О. Кизенко та ін.]; [за заг. ред. Л. П. Батенко]. – К. : КНЕУ, 2010. – 202 с.
3. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник / С. Ф. Голов. – К. : Лібра, 2003. – 704 с.
4. Нападівська Л. В. Управлінський облік : [підручник для вузів] / Л. В. Нападівська. – [2-ге вид., доопрац. та допов.]. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 648 с.
5. Медвідь Л. Г. Особливості бюджетування у цукровому виробництві / Л. Г. Медвідь, Л. П. Рибаківа // Вісник Львівської комерційної академії / [ред. кол.: Башнянин Г. І., Куцик П. О., Шевчук В. О. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2014. – Вип. 44. – 176 с. – (Серія економічна).
6. Чорна Л. О. Система бюджетування для торговельного підприємства / Л. О. Чорна, Н. М. Несеренко, Н. Ю. Чорна // Ефективна економіка ; Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. – 2010. – № 9.
7. Чесак С. В. Організація бюджетування на сучасному підприємстві / С. В. Чесак, Т. В. Рудницький // Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки : [збірник наукових праць молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів] / [відп. ред. З. В. Герасимчук]. – Луцьк : РВВ Луцького національного технічного університету, 2011. – С. 554-560.
8. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навчальний посібник / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2003. — 554 с.
9. Тямусев Д. И. Методические подходы к формированию системы управленческого учета и контроля в организациях розничной торговли / Д. И. Тямусев // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2013. – № 4 (26). – С. 172-174 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-formirovaniyu-sistemy-upravlencheskogo-ucheta-i-kontrolya-v-organizatsiyah-roznichnoy-torgovli>.

10. Чапухина Н. И. Бюджетирование в системе управленческого учета / Н. И. Чапухина, Т. В. Федорова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2014. – № 7. – С. 123-126 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta-1>.

11. Технология проведения бизнес-процесса закупки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/brp/brp021.html>.

12. Принципы эффективного бюджетирования [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://iteam.ru/publications/finances/section\\_12/article\\_746](http://iteam.ru/publications/finances/section_12/article_746).

## REFERENCES

1. Averchev, I. V. (2009), *Upravlencheskij uchet i otchetnost'. Postanovka i vnedrenie*, Vershina, M., 512 s.
2. *Osnovy biudzhetuvannia*, L. P. Batenko, T. O. Zinkevych, O. O. Kyzenko ta in. (2010), KNEU, K., 202 s.
3. Holov, S. F. (2003), *Upravlins'kyj oblik*, Libra, K., 704 s.
4. Napadovs'ka, L. V. (2010), *Upravlins'kyj oblik*, 2nd ed, Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, K., 648 s.
5. Medvid', L. H. and Rybakova, L. P. (2014), *Osoblyvosti biudzhetuvannia u tsukrovomu vyrobnytstvi*, *Visnyk L'vivs'koi komertsijnoi akademii*, Vydavnytstvo L'vivs'koi komertsijnoi akademii, L'viv, vyp. 44, 176 s.
6. Chorna L. O. Nesterenko, N. M. and Chorna, N. Yu. (2010), *Systema biudzhetuvannia dlia torhovel'noho pidpriemstva*, *Efektivna ekonomika*, Dnipropetrovs'kyj derzhavnyj ahrarno-ekonomichnyj universytet, № 9.
7. Chesak, S. V. and Rudnyts'kyj, T. V. (2011), *Orhanizatsiia biudzhetuvannia na suchasnomu pidpriemstvi*, *Suchasni problemy i perspektyvy rozvytku obliku, analizu ta kontroliu v umovakh hlobalizatsii ekonomiky*, RVV Luts'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu, Luts'k, s. 554-560.
8. Tereschenko, O. O. (2003), *Finansova diial'nist' sub'ektiv hospodariuvannia*, KNEU, K., 554 s.
9. Tjamusev, D. I. (2013), *Metodicheskie podhody k formirovaniyu sistemy upravlencheskogo ucheta i kontrolja v organizacijah roznichnoj trgovli*, *Vektor nauki Toljattinskogo gosudarstvennogo universiteta*, № 4 (26), s. 172-174, available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-formirovaniyu-sistemy-upravlencheskogo-ucheta-i-kontrolya-v-organizatsiyah-roznichnoy-torgovli>.
10. Chapuhina, N. I. and Fedorova, T. V. (2014), *Bjudzhetrovanie v sisteme upravlencheskogo ucheta*, *Vestnik Kurskoj gosudarstvennoj sel'skohozjajstvennoj akademii*, № 7, s. 123-126, available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta-1>.
11. Tehnologija provedeniya biznes-processa zakupki, available at: <http://www.management.com.ua/brp/brp021.html>.
12. Principy jeffektivnogo bjudzhetirovanija, available at: [http://iteam.ru/publications/finances/section\\_12/article\\_746](http://iteam.ru/publications/finances/section_12/article_746).