

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.12>**Терещенко С.І.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки та підприємництва  
імені професора І.М. Брюховецького  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8852-1091>

**Петухов А.Ю.**

аспірант кафедри економіки та підприємництва  
імені професора І.М. Брюховецького  
Сумський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5328-4974>

## ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

*У статті розглядаються питання впровадження системи оперативного бюджетування на підприємствах середнього бізнесу. Проведено огляд наукових джерел стосовно ефективності застосування бюджетування підприємствами різними за розміром та формою власності. Дано авторське бачення визначення терміну бюджет та бюджетування з урахуванням практичних особливостей даного процесу. Необхідність впровадження бюджетування на підприємствах різних галузей економіки та розмірів пояснюється тим, що конструювання та аналіз бюджетних форм надають керівництву компанії інформацію для обґрунтування та передбачення можливих наслідків різних управлінських рішень. Проблеми, пов'язані з розробкою та впровадженням бюджетування як передової управлінської технології, були вже вирішені у багатьох країнах світу більше чверті століття тому. Однак в Україні цей процес тільки розвивається і зараз охоплює лише обмежену аудиторію.*

**Ключові слова:** бюджет, бюджетування, оперативне планування, інформаційна система підприємства, бізнес процеси підприємства.

**Постановка проблеми.** Сучасна система управління на вітчизняних підприємствах акцентує увагу на пошуку методів та засобів для підвищення ефективності бізнес-процесів. Бюджет представляє собою структурований план діяльності компанії на певний період часу, а бюджетування – це управлінський підхід, що базується на плануванні та спрямований на досягнення цілей організації.

Процес бюджетування передбачає перехід підприємства на більш високий рівень інформаційної точності. Проте на практиці часто виникає ситуація, коли кінцеві користувачі висловлюють скарги на неточність інформації, яку вони використовують під час бюджетування. Більшість керівників не мають даних щодо правильності чи неправильності цих показників. Усе це залежить від інформаційної системи підприємства, його нормативної бази та готовності керівників, менеджерів і фахівців різних рівнів правильно спланувати цілі та показники на бюджетний період. Часом для розрахунку планових показників неможливо використати наявні на підприємстві дані; їх може бути недостатньо, може виникнути сумнів щодо їх точності або ж ці показники просто не були коректно обліковані [3].

Отже, у підприємства є кілька можливостей: або впровадити бюджетування в існуючу систему обліку, стандартизувавши показники до єдиного формату; або придбати спеціалізовану програму або розробити власний програмний продукт.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам постановки бюджетування на підприємстві присвячено праці таких учених, як: Г.М. Азаренкова, М.О. Ананська, В.В. Бусарев, В.З. Бугай, С.І. Головацька,

О.Г. Головка, С.А. Жуков, О.М. Дзюба, С.М. Короленко, І.І. Короп, О.Л. Лісовська, В.Г. Сословський, Я.В. Сердюк, Т.І. Олешко, Н.А. Остап'юк, А.М. Ткаченко, О.Є. Федорченко та ін.

Проте рівень дослідження проблеми в науковій літературі потребує подальшого дослідження, оскільки серед учених немає комплексного наукового підходу до визначення сутності та видів бюджетів, систематизації принципів та етапів бюджетування, організації та вдосконалення процесу бюджетування в сучасних умовах на підприємствах середнього бізнесу.

**Мета статті:** практичне обґрунтування застосування процесу бюджетування на підприємствах середнього бізнесу, узагальнення особливостей процесу бюджетування на підприємстві як інструменту оперативного управління, визначення переваг та доцільності використання бюджетування в системі управління діяльністю підприємства та пошук шляхів ефективної організації процесу бюджетування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зазвичай бюджети не мають загальних стандартів і часто виникають труднощі з їх розробкою. Деякі підприємства використовують бюджет витрат, проте найефективнішим підходом є використання комплексної системи, що включає оперативний бюджет. Складання бюджету розпочинається з оперативного бюджету, в якому діяльність підприємства відображається за допомогою системи спеціальних техніко-економічних показників, що описують окремі напрями та етапи операційної діяльності. На підставі цього можна побудувати схему операційного бюджетування, до якої відносять: бюджет виробництва; бюджет продаж; бюджет

витрат на збут та бюджет фінансових результатів. Найбільш значущим бюджетом для компанії є бюджет фінансових результатів діяльності, так звані операційні бюджети [2].

Отже, операційний бюджет відображає доходи та витрати, пов'язані з операційною діяльністю або окремими функціями підприємства. Цей бюджет включає в себе бюджет продажів, бюджет виробництва, бюджет витрат за категоріями та бюджет фінансових результатів. Основна мета операційного бюджету – забезпечити взаємозв'язок між плановими натуральними показниками та їхнім вартісним виразом; визначити ключові пропорції, умови та обмеження, які слід враховувати при формуванні основних бюджетів.

Структуру операційного бюджету визначає керівництво підприємства, враховуючи особливості поставлених перед організацією цілей, специфіку бізнесу, а також рівень готовності підприємства в методологічному, організаційному та технічному аспектах. Для укладення оперативних бюджетів використовуються наступні джерела інформації [1]:

- фінансова звітність та показники виконання фінансового плану за попередній період;
- угоди, укладені з споживачами продукції та поставальниками матеріально-технічних ресурсів;
- прогнозні розрахунки обсягу продукції, що буде реалізована, або плани збуту продукції, що формуються на основі замовлень, попиту, рівня цін та інших факторів ринкового середовища;
- економічні нормативи, які схвалені законодавством (податкові ставки, ставки амортизації, процентні ставки банківських кредитів, мінімальна заробітна плата тощо);
- схвалена система обліку на підприємстві.

Під час формування операційного бюджету встановлюються стандарти бюджетних документів, розробляється аналіз та деталізовані правила складання бюджетів, а також уточнюються процедури для підготовки та ухвалення бюджетів [4]. У процесі готування операційного бюджету прогнози продажів та виробництва відображаються у конкретних кількісних оцінках доходів та витрат кожного підрозділу підприємства. Операційний бюджет має багатоступеневу і ієрархічну структуру, оскільки він складається на основі узгоджених бюджетів нижчого рівня.

В основі формування операційного бюджету підприємства, що нами аналізується, є відпрацювання отриманого гранту для здійснення операційної діяльності.

ТОВ «Консалтингова компанія «Фінанси Податки Аудит» є незалежною українською компанією, що

спеціалізується на наданні консультацій у сфері бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, а також податкового, валютного і митного права. Крім того, ми здійснюємо навчання з питань бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Наша компанія працює на ринку бухгалтерських послуг з 2017 року і має офіси у містах Суми та Полтава. У зв'язку з укладеними договорами та намірами укласти нові контракти з клієнтами, у нас виникла потреба у розширенні штату в офісі у місті Суми. За час своєї діяльності ми отримали позитивні відгуки від клієнтів, і не маємо жодних випадків розірвання договорів через неприйнятну якість наданих послуг.

Наша мета, до кінця 2023 року ТОВ «Консалтингова компанія «Фінанси Податки Аудит» планує розширити свій штат, зокрема, набрати додаткових кваліфікованих бухгалтерів з метою розширення обсягів надання бухгалтерських послуг. Створення ще двох робочих місць приблизно збільшить середній щомісячний прибуток компанії на 150 000,00 грн. У зв'язку зі зміцненням фіскальної політики Держави відносно суб'єктів господарювання, що включає в себе запровадження нових стандартів звітності та посилення контролю за готівковими розрахунками, на бізнесі виникла потреба в кваліфікованих спеціалістах з області бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Наша довгострокова мета розширити присутність у місті Суми, привернути додаткових експертів та розширити спектр наданих послуг. У планах компанії створення відділу, спеціалізованого на наданні бухгалтерських послуг суб'єктам господарювання, які перейшли на використання міжнародних стандартів бухгалтерської звітності. ТОВ «Консалтингова компанія «Фінанси Податки Аудит» має намір до 2025 року створити додатковий відділ спеціалістів для надання послуг з підготовки звітності з трансфертного ціноутворення. Для цього необхідно здійснити такі витрати (табл. 1).

Слід зазначити, що компанія надає бухгалтерські послуги з 2017 року і продовжує це робити в наш час. Розвиток компанії відбувався поступово, оскільки використовувалися тільки власні кошти для розвитку бізнесу. Зараз у компанії на постійній основі працює чотири найманих співробітника. Ми маємо намір привернути до співпраці бухгалтерів з вищою освітою, із перевагою у напрямках «Облік і оподаткування» та «Економіка». Очікується, що кандидати матимуть наступні кваліфікаційні вимоги: досвід роботи на посаді головного бухгалтера протягом не менше трьох років, загальний професійний стаж роботи за спеціальністю не менше п'яти років [5].

**Таблиця 1 – Витрати для створення відділу спеціалістів для надання послуг з підготовки звітності з трансфертного ціноутворення**

Статті витрат	Сума, тис. грн	Обґрунтування
Придбання комп'ютерної техніки та принтерів	150,0	Наші співробітники виконують обробку та аналіз великого обсягу первинної облікової документації (договорів, актів виконаних робіт, видаткових накладних, ТТН і т.д.) для підготовки та подання звітності, а також для друку звітів та бухгалтерських реєстрів. Це передбачає необхідність придбання нового комп'ютерного обладнання та принтерів.
Придбання меблів, зокрема столів, шаф, стільців	100,0	Для організації робочих місць для нових працівників необхідно придбати меблі, зокрема столи, стільці та шафи для зберігання документів.

*Джерело: сформовано авторами*

Таблиця 2 – Цільова аудиторія та проблеми для вирішення

Цільова аудиторія	Плани	Проблеми (потреби) клієнта, які необхідно вирішити	Наміри компанії
Підприємства мікро-малого та середнього бізнесу, які діють у сферах транспорту, роздрібно-та оптової торгівлі, інтернет-торгівлі, а також у сфері громадського харчування.	Вони не планують розширювати свій штат бухгалтерів, але зацікавлені у наданні якісних бухгалтерських послуг.	Ведення обліку за міжнародними стандартами	Компанія пропонує таку систему ціноутворення для своїх послуг: Пакет базових послуг коштує 2% від обсягу доходу клієнта. Пакет преміальних послуг може обчислюватися від 3% до 5% від обсягу доходу клієнта.

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3 – Сума надходжень для здійснення операційної діяльності, тис грн

Статті надходжень	Квартали												Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Розмір гранту	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	20,8	21,0	21,0	250,0
Надходження від надання послуг	435	435	435	480	480	480	525	525	525	550	550	550	5970,0
Власні кошти	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	15,0	15,0	130,0
Всього	465,8	465,8	465,8	510,8	510,8	510,8	555,8	555,8	555,8	580,8	586	586	6350

Джерело: розраховано авторами

Плюси вибору саме нашої компанії: економія на витратах на утримання штату та організацію робочих місць (приміщення, обладнання, програмне забезпечення); відсутність необхідності в пошуках висококваліфікованих бухгалтерів, проведенні співбесід та навчанні новачків; гарантована конфіденційність та відповідальність; облік ведуть високопрофесійні фахівці, що гарантує відсутність штрафів, своєчасну подачу звітності та належний порядок ведення бухгалтерського обліку та первинних документів, а також організований архів документації; протягом 365 днів на рік клієнт залишається під захистом компанії, яка надає послуги з обліку та представляє інтереси перед контролюючими органами.

Робота фахівців ТОВ «Консалтингова компанія «Фінанси Податки Аудит» ґрунтується на індивідуальному підході до вирішення кожного завдання. Лише після визначення типу та складності проблеми стає можливим визначити обсяг наданої допомоги Довірителю та шляхи її вирішення. Безумовно послуги нашої компанії повинні бути направлені на певну цільову аудиторію та проблеми і задачі, які повинна вирішити компанія, відпрацьовуючи грант.

Дані таблиці 2 свідчать про те, що цільовою аудиторією по відношенню до нашого підприємства можуть виступати підприємства малого та середнього бізнесу, які здійснюють свою діяльність у сферах транспорту, роздрібно-та оптової торгівлі, інтернет-торгівлі, а також у сфері громадського харчування. По відношенню до клієнта наша фірма пропонує вирішувати всі нагальні проблеми у сфері ведення бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами. Ми пропонуємо клієнтам

систему ціноутворення для своїх послуг, а саме: пакет базових послуг, який коштує 2% від обсягу доходу клієнта: пакет преміальних послуг, що може обчислюватися від 3% до 5% відповідно до обсягу доходів клієнта.

Прогноз грошових потоків – це прогнозування суми грошей, яку ви плануєте отримати та витратити протягом наступних 12 кварталів (або 36 місяців, що дорівнює 3 рокам). Важливо, щоб він акуратно відображав всю діяльність, яку ви описали у своєму бізнес-плані. Аналіз та прогнозування грошових потоків дозволяє ретельно розглядати передбачувані фінансові результати вашого підприємницького впровадження. Будьте уважні до того, що дані мають бути вказані для кожного окремого кварталу (наростаючим підсумком протягом кожного періоду-кварталу).

Дані таблиці 3 свідчать про те, що для здійснення операційної діяльності компанією використовується 6350 тис. грн. Серед джерел фінансування власні кошти в розмірі 130 тис. грн, кошти гранту 250 тис. грн та надходження від надання послуг 5 970 тис. грн.

**Висновки.** Отже, найціннішим аспектом бюджетування для підприємства є забезпечення координації всіх аспектів його діяльності, спрямованих на досягнення кінцевого результату. Це включає об'єднання зусиль усіх підрозділів, що призводить до підвищення ефективності та фінансової стійкості підприємства. Іншими словами, мета бюджетування виявляється в забезпеченні всебічного підходу, незважаючи на те, що встановлення бюджету може здатися обмеженим. Переваги якісного складання бюджетів і повного контролю за їх виконанням перевершують витрати на їх упровадження і розроблення.

#### Список використаних джерел:

1. Біломістна І.І. Визначення мінімального рівня фінансової безпеки підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 1. С. 61.
2. Біломістна І.І. Фінансовий контролінг як система ефективного управління діяльністю підприємства. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2014. № 19. С. 64.
3. Колісник М.В. Бюджетування як шлях до ефективного управління. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2015. 372 с.

4. Лісовська О.Л. Бюджетування в системі ефективного управління підприємством. *Економіка та підприємництво*. 2015. № 20. С. 283.
5. Проць Н.В. Особливості концепції без бюджетної діяльності Beyond Budgeting. *Ринок цінних паперів України*. 2013. 83 с.
6. Проць Н.В. Особливості концепцій бюджетування та їх класифікація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 11–12. С. 125.
7. Свистун Л.А. Перспективи використання сучасних інформаційних технологій при здійсненні фінансового планування на підприємстві. *Економіка і регіон*. 2016. № 3. С. 13.

#### References:

1. Belomistna I.I., Adakhovskaya L.V. (2015). Vyznachennia minimalnoho rivnia finansovoi bezpeky pidpriemstva [Determination of the minimum level of financial security of the enterprise]. *Sustainable Economic Developmen*, no. 1, pp. 61–68.
2. Belomistna, I.I., Fesenko A.S. (2014). Finansovyi kontrolinh yak systema efektyvnoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Financial controlling as a system of effective management of the enterprise activity]. *Bulletin of the Bank of Ukraine National Bank of Ukraine*, no. 19, pp. 64–69.
3. Wheelwright M.V., Baly V.O. (2015). Biudzhetuvannia yak shliakh do efektyvnoho upravlinnia [Budgeting as a way to effective governance]. *Bulletin of Mykolaiv National University named after V.O. Sukhomlinsky*.
4. Lisovskaya A.L., Usherenko S.V. (2015). Biudzhetuvannia v systemi efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Budgeting in the system of effective enterprise management]. *Economics and Entrepreneurship: Coll. of sciences. Works of young scientists and graduate students*, no. 20, pp. 283–290.
5. Prots N.V. (2013). Osoblyvosti kontseptsii bez biudzhetnoi diialnosti “Beyond Budgeting [Features of the concept without budget activity “Beyond Budgeting”]. *Securities market of Ukraine*, no. 11-12, pp. 83–88.
6. Prots N.V. (2014). Osoblyvosti kontseptsii biudzhetuvannia ta yikh klasyfikatsiia [Features of budgeting concepts and their classification]. *Investments: practice and experience*, no. 15, pp. 125–132.
7. Svistun L.A. (2016). Perspektyvy vykorystannia suchasnykh informatsiinykh tekhnolohii pry zdiisnenni finansovoho planuvannia na pidpriemstvi [Perspectives of the use of modern information technologies in the implementation of financial planning at the enterprise]. *Economy and region*, no. 3, pp. 13–21.

**Tereshchenko Svitlana, Pietukhov Andrii**  
Sumy National Agrarian University

## IMPLEMENTATION OF AN OPERATIONAL BUDGETING SYSTEM AT MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

*The article discusses the main trends and ways to improve the budgeting process as an instrument of operational financial controlling at the enterprise. The main purpose of the budgeting system are to clearly establish areas of use of material and financial resources of the enterprise in order to increase the overall efficiency of the enterprise and achieve strategically important indicators of the economic activity of the enterprise. Budgeting is not so much a tool as management technology, which involves the preparation, preparation and approval of a system of related budgets, agreed in terms, motivation for their implementation, control over the implementation with further regulation of economic activity of the enterprise or adjusting its targets for the sake of reconciliation of budget (planned) indicators with actual ones, taking into account the influence of environmental factors. As a way of solving problems of a financial nature, one should also pay attention to the notion of operational control, which aims at providing information and coordinating the tools of current decisions. The appropriateness of introducing budgeting at enterprises of all sectors of the economy, sizes and directions of activity is explained by the fact that the construction and analysis of budget forms provides the company's management with information to justify and predict the consequences of a management decision. The basis of budgeting, in particular its quality and informative nature, is management accounting, which is intended for making internal management decisions. An effective technology for combining strategic and tactical goals of an enterprise operating in the budgeting system is the Balanced Scorecard (BSC). BSC enables the company to carry out the strategic planning and annual budgeting processes in concert. The introduction of benchmarks allows you to manage your financial responsibility centers by setting limits, regulatory values, or limits on accepted indicators. The problems of building and implementing budgeting as a progressive management technology in companies in many countries of the world were solved a quarter of a century ago, in Ukraine this process is only gaining momentum and still covers a small audience.*

**Key words:** budget, budgeting, operational planning, information system of the enterprise, business processes of the enterprise.

**JEL classification:** H61, H69