

УДК 657.1:658.15.017.3

Хоча Н.В.

кандидат економічних наук,
асистент кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка

Khocha Nadiia

Ivan Franko National University of Lviv

БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Важливою умовою застосування бюджетування на малих підприємствах є дотримання принципу ефективності, який передбачає перевищення вигоди від його впровадження над витратами на організацію і використання. У статті досліджено процес бюджетування діяльності малих підприємств України. З'ясовано переваги і недоліки бюджетування діяльності суб'єктів малого підприємництва. Наведено перелік аргументів, які доводять неефективність та недоцільність складання великої кількості бюджетів на малих підприємства. Обґрунтовано оптимальний склад бюджетів суб'єктів малого підприємництва. Запропоновано методичку аналізу відхилень фактичних показників діяльності малих підприємств від бюджетних, в основу якої покладено факторний аналіз прибутку. Виокремлено вісім основних етапів упровадження бюджетування суб'єктами малого підприємництва.

Ключові слова: аналіз відхилень, бюджетування, бюджет продажу, інвестиційний бюджет, операційні бюджети, мале підприємство.

Постановка проблеми. Важливим методом управлінського обліку, який дає змогу забезпечити аргументоване планування діяльності підприємства, є бюджетування. Позитивні наслідки застосування бюджетування на великих вітчизняних підприємствах створили передумови запровадження відповідних методів управлінського обліку суб'єктами малого підприємництва. Швидкість цього процесу передусім залежить від усвідомлення керівниками малих підприємств того, що нині вже не досить ухвалювати рішення, лише орієнтуючись на інформацію про минулі події, яку надає фінансовий облік, або опираючись на інтуїцію та особисте уявлення про стан справ. Виникає потреба впровадження системи, яка би давала змогу передбачити виникнення можливих проблем у майбутньому й оцінити можливі наслідки ухвалення певних управлінських рішень. Саме з цією метою доцільно запровадити систему бюджетування на малих підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорії та практиці бюджетування діяльності підприємств присвячено праці П.Й. Атамаса, С.Ф. Голова, Т.П. Карпової, У.В. Ковалишин, Л.В. Нападовської, Т.О. Пожусової, Ч.Г. Хорнгрена, Дж. Фостера та ін. Вагомі напрацювання у напрямі впровадження бюджетування на малих підприємствах відображено у наукових публікаціях О.О. Антоненя, О.П. Бутенко та К.В. Головаченко, С.В. Кучер та Н.О. Ковальчук. Зокрема, О.О. Антоненя розроблено рекомендації щодо впровадження бюджетування для малих підприємств у сфері машинобудування [1, с. 3–8], О.П. Бутенко та К.В. Головаченко акцентують увагу на бюджетуванні реклами малими підприємствами для підвищення їхньої конкурентоспроможності [2, с. 121–127], С.В. Кучер та

Н.О. Ковальчук обґрунтовують потребу складання бюджетів продажів та витрат, аналіз виконання яких дасть змогу отримати показники ефективності діяльності малих підприємств [3, с. 993–996]. Проте дискусійними залишаються питання щодо визначення оптимального складу бюджетів малих підприємств, вибору методички бюджетного контролю.

Мета статті полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження бюджетування на малих підприємствах України. Мета досягається через вирішення таких завдань: з'ясування переваг і недоліків бюджетування діяльності суб'єктів малого підприємництва; обґрунтування оптимального складу бюджетів малих підприємств; вибір методички аналізу відхилень фактичних показників діяльності малих підприємств від бюджетних; виокремлення основних етапів упровадження бюджетування суб'єктами малого підприємництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. З'ясування переваг і недоліків запровадження бюджетування на малих підприємствах варто розпочати із дослідження сутності цього поняття. Так, С.Ф. Голова та П.Й. Атамас під бюджетуванням розуміють «процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів. Відповідно бюджет підприємства – це план його майбутньої діяльності, виражений системою кількісних і вартісних показників» [4, с. 340; 5, с. 290]. На думку О.О. Антоненя, «у процесі бюджетування має бути розроблена система взаємозв'язаних планів, обґрунтована маркетинговими прогнозами, і створена загальна картина бізнес-процесів підприємства» [1, с. 3–4]. У.В. Ковалишин вважає, що «бюджетування – це цілісна система збору, аналізу та обробки інформа-

ції, отриманої зі зовнішнього та внутрішнього середовища, планування майбутніх операцій підприємства та розроблення взаємопов'язаних бюджетів діяльності господарюючих суб'єктів, контроль за їх виконанням на всіх етапах реалізації» [6, с. 554]. Л.В. Нападівська констатує, що «бюджетування полягає у плануванні діяльності підприємства відповідно до стратегічних і тактичних цілей, яке висвітлюється в конкретних показниках бюджетів, спрямованих на виконання конкретних корпоративних завдань, дані яких ідентифікуються засобами бухгалтерського обліку» [7, с. 56].

З огляду на наведені визначення поняття бюджетування, його використання дасть змогу керівнику малого підприємства встановити основні завдання, конкретизувати їх за допомогою системи вартісних і кількісних показників бюджетів, що забезпечить контроль за ефективним використанням ресурсів підприємства.

Основними аргументами на користь запровадження системи бюджетів на малих підприємствах є можливість отримання його керівником інформації, яка дає змогу:

- встановити величину доходів від реалізації продукції, що, як очікується, буде користуватися попитом;
- визначити майбутню величину витрат для виготовлення окремих видів продукції;
- забезпечити безперебійне постачання потрібних матеріальних ресурсів;
- оцінити можливість використання наявного обладнання для запланованого обсягу виробництва;
- визначити потребу в додатковому залученні трудових ресурсів;
- визначити майбутні надходження та витрати грошових коштів;
- обчислити величину можливого прибутку та за необхідності спрямувати його на інвестиційні потреби;
- створити основу для оцінки та контролю діяльності малих підприємств шляхом порівняння фактичних результатів із запланованими;
- забезпечити виконання умов господарських договорів.

Традиційно до основних причин відмови від використання бюджетування на малих підприємствах відносять: переконаність у можливості його запровадження лише на великих підприємствах, відсутність у працівників відповідної кваліфікації, нестачу коштів.

Причинами, що сповільнюють впровадження бюджетування на малих підприємствах, є: недостатня інформованість керівників про можливість отримання значних переваг перед конкурентами внаслідок створення ефективної системи управління ресурсами підприємства та відсутність методологічної бази для формування системи бюджетів, яка би враховувала особливості відображення облікової інформації на малих підприємствах.

Основним завданням бюджетування є розроблення основного (генерального) бюджету, структурними компонентами якого є операційний і фінансовий бюджети. Операційний бюджет великого виробничого підприємства включає: бюджет продажу, бюджет виробництва,

бюджет прямих матеріальних витрат, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет виробничих накладних витрат, бюджет собівартості готової продукції, бюджет собівартості реалізованої продукції, бюджет витрат на збут, бюджет адміністративних витрат, бюджетний звіт про прибуток. Фінансовий бюджет промислового підприємства включає: бюджет капітальних інвестицій, бюджет грошових коштів та бюджетний баланс [4, с. 341].

Погоджуючись із С.В. Кучер та Н.О. Ковальчук, що «за рахунок того, що малі підприємства не здійснюють великої кількості господарських операцій і ведуть спрощений облік, складати велику кількість бюджетів для них недоцільно та неефективно» [3, с. 994–995], наведемо основні аргументи, які це підтверджують, а саме:

- основними об'єктами управлінського обліку є доходи і витрати, які пов'язані з рухом матеріальних ресурсів та грошових коштів малих підприємств;
- для більшості суб'єктів малого підприємництва характерною є форма організації управління «без структури», тому малі підприємства доцільно розглядати як центр прибутку, керівник якого може контролювати доходи і витрати;
- надто громіздка система бюджетів вимагає значних витрат часу на їх розроблення, що негативно впливає на рішення керівника малого підприємства щодо її використання;
- постійні зміни цін на матеріали, енергоносії, розміру мінімальної заробітної плати спонукають керівників малих підприємств прогнозувати доходи і витрати у короткостроковій перспективі (квартал, максимум рік), тому періодичне складання великої кількості бюджетів є невиправданим;
- для малих підприємств характерним є перебування на невеликій відстані від джерел закупівлі матеріальних ресурсів та ринків збуту готової продукції, тому час отримання матеріалів або відвантаження продукції переважно збігається з часом витрачання або надходження грошових коштів. Високий рівень платіжної дисципліни малих підприємств дає змогу спланувати потребу в грошових коштах;
- під час здійснення бюджетування важливим є бюджетний контроль, що передбачає порівняння фактичних і планових показників. В умовах інтегрованої системи обліку фактична інформація про рух матеріальних ресурсів та грошових коштів, розмір заробітної плати і величину відрахувань на соціальне страхування, податки, доходи та витрати відображається в підсистемі фінансового обліку облікової системи малих підприємств. Тому для взаємодії підсистем фінансового й управлінського обліку бюджетні показники доцільно формувати, виходячи із систематизації інформації в облікових регістрах. Це зменшить витрати часу бухгалтера на підготовку керівнику звіту про виконання бюджетів малого підприємства. Перевагою малих підприємств є можливість використання ними спрощеної системи обліку та звітності, проте її застосування пов'язано із певними труднощами. Відбулося порушення цілісності спрощеної системи обліку та звітності

через невідповідність порядку відображення витрат у регістрах обліку згідно з Методичними рекомендаціями із застосування регістрів бухгалтерського обліку малими підприємствами № 422 чинної методики визначення фінансових результатів; непридатність рахунків спрощеного Плану рахунків для заповнення форм Фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва; неможливість у регістрах спрощеної системи обліку та звітності генерувати інформацію для визначення об'єкта оподаткування єдиним податком. У зв'язку із цим удосконалено форми облікових регістрів спрощеної форми обліку та звітності малих підприємств, а саме оборотно-сальдову відомість та вісім відомостей таких найменувань: Відомість № 1-м «Облік касових операцій», Відомість № 2-м «Облік коштів на рахунках в банку», Відомість № 3-м «Облік виробничих запасів, готової продукції та товарів», Відомість № 4-м «Облік розрахунків із покупцями, підзвітними особами та іншими дебіторами», Відомість № 5-м «Облік розрахунків із постачальниками, бюджетом та іншими кредиторами», Відомість № 6-м «Облік розрахунків з оплати праці і соціального страхування», Відомість № 7-м «Облік витрат», Відомість № 8-м «Облік інших активів, капіталу, зобов'язань, доходів і фінансових результатів». Розроблені облікові регістри дають змогу систематизувати інформацію про активи, зобов'язання, власний капітал та доходи малого підприємства, а також групувати витрати суб'єкта малого підприємни-

цтва за економічними елементами операційних витрат та видами діяльності. Це дало змогу запропонувати оптимальну структуру бюджетів малого підприємства, що відображено на рис. 1.

Методику бюджетного контролю, а саме порівняння фактичних і бюджетних показників, встановлення відхилень та їх аналіз, внесення потрібних змін у бюджет чи в організацію діяльності, відображено у працях П.Й. Атамаса [5], С.Ф. Голова [4], Н.С. Струк [8] та інших вітчизняних та закордонних науковців. Проте керівникам малих підприємств для аналізу відхилень доречним є застосування методики факторного аналізу прибутку, запропонованої Є.В. Мнихом [9, с. 229–231]. Науковець виокремив чотири основні фактори, що впливають на прибуток підприємства: зміна обсягу реалізації, структури реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та цін на продукцію. Для визначення впливу таких змін потрібно скласти гнучкий бюджет, тобто перерахувати фактичний обсяг реалізації у бюджетних цінах та нормах витрат. Основні показники аналізу прибутку за методикою Є.В. Мниха та адаптовані нами до використання на малих підприємствах, що складають запропоновані вище бюджети, відображено у табл. 1.

Вивчення результатів факторного аналізу прибутку дає змогу визначити вплив зміни основних бюджетних показників на величину прибутку малих підприємств, що сконцентровує увагу керівника на найбільш



Рис. 1. Структурна схема процесу бюджетування на виробничому малому підприємстві

Джерело: розроблено автором

Основні показники факторного аналізу відхилення фактичної величини прибутку від запланованої (бюджетної)

№ з/п	Показник	Формула для розрахунку
Зміна прибутку за рахунок:		
1)	зміни обсягу реалізації	$\Delta\Pi_{об} = \Pi_о*(D_о/D_б - 1)$
2)	зміни структури реалізації	$\Delta\Pi_{стр} = (\Pi_о - \Pi_б) - \Delta\Pi_{об}$
3)	зміни матеріальних витрат	$\Delta\Pi_{м} = -(M_ф - M_о)**$
4)	зміни витрат на оплату праці	$\Delta\Pi_{оп} = -(ОП_ф - ОП_о)**$
5)	зміни відрахувань на соціальне страхування	$\Delta\Pi_{с} = -(C_ф - C_о)**$
6)	зміни амортизаційних відрахувань	$\Delta\Pi_{а} = -(A_ф - A_о)**$
7)	зміни інших операційних витрат	$\Delta\Pi_{і} = -(I_ф - I_о)**$
8)	зміни ціни	$\Delta\Pi_{ц} = (\Pi_ф - \Pi_о)$

Умовні позначення: $\Delta\Pi_{об}$, $\Delta\Pi_{стр}$, $\Delta\Pi_{м}$, $\Delta\Pi_{оп}$, $\Delta\Pi_{с}$, $\Delta\Pi_{а}$, $\Delta\Pi_{і}$, $\Delta\Pi_{ц}$ – відхилення прибутку за рахунок зміни обсягу реалізації, структури реалізації, матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальне страхування, амортизаційних відрахувань, інших операційних витрат та ціни одиниці виробу відповідно; $\Pi_б$, $D_б$ – бюджетні показники прибутку та обсягу реалізації; $M_ф$, $ОП_ф$, $C_ф$, $A_ф$, $I_ф$, $D_ф$ – фактичні показники матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальне страхування, амортизаційних відрахувань, інших операційних витрат та ціни одиниці виробу відповідно; $D_о$, $\Pi_о$, $M_о$, $ОП_о$, $C_о$, $A_о$, $I_о$, $\Pi_о$ – фактичні показники обсягу реалізації, прибутку, матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальне страхування, амортизаційних відрахувань, інших операційних витрат, ціни одиниці виробу, обчислені у бюджетних цінах (розцінках) та нормах відповідно; $\Delta\Pi$ – загальне відхилення фактичного.

Джерело: розроблено автором на основі [9]; ** – запропоновано автором

суттєвих відхиленнях, визначити їх причину та вжити потрібних заходів для їх усунення.

Варто зауважити, що такий перелік показників не є вичерпним. У разі виявленнь значних відхилень матеріальних витрат можна обчислити їх величину за рахунок економії (або перевитрат) матеріалів на одиницю продукції чи зміни ціни на матеріали. Відхилення витрат на оплату праці можуть бути спричинені зміною продуктивності праці або зміною ставок на оплату праці [5, с. 306].

Дослідження переваг та недоліків впровадження бюджетування на малих підприємствах, визначення оптимального складу бюджетів суб'єктів малого підприємництва та методики для здійснення бюджетного контролю дає змогу виокремити основні етапи бюджетування на малих підприємствах.

Перший етап пов'язаний із виділенням цілей діяльності малих підприємств загалом та їх взаємозв'язку з метою впровадження бюджетування зокрема.

На другому етапі варто дослідити бізнес-процеси діяльності малих підприємств, вплив на них показників макро- і мікросередовища.

Третій етап передбачає з'ясування переліку показників бюджетів продажу, матеріальних витрат та придбання матеріалів, витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи, амортизаційних відрахувань та інших операційних витрат, грошових коштів, інвестиційного бюджету та бюджетного звіту про доходи та витрати. Ми не рекомендуємо складати бюджетний баланс, тому що мале підприємство варто розглядати як центр прибутку, керівник якого в основному контролює операційні доходи і витрати.

На четвертому етапі потрібно визначити планові значення показників пропонованих бюджетів на основі вивчення аналогічних даних за минулі періоди, прог-

нозних показників щодо попиту на продукцію, цін на матеріали, енергоносії, зростання рівня мінімальної заробітної плати та/або інших показників, які мають значну питому вагу у витратах малого підприємства.

На третьому і четвертому етапі доречно з'ясувати форми бюджетів та вибрати засоби їх відображення. Ми погоджуємося з О.О. Антоненць, яка вважає, що «для більшості малих підприємств саме Excel на етапі експлуатації системи бюджетів є оптимальним варіантом, оскільки стандартні програми бюджетування не підходять під нестандартну структуру бізнесу, а програма, що створена за індивідуальним замовленням, досить витратна» [1, с. 8].

На п'ятому етапі формується система бюджетів на визначений бюджетний період – місяць, квартал, рік, а також обирається метод складання бюджетів – бюджетування через приращення чи бюджетування «з нуля» [4, с. 351]. Вважаємо, що для малих підприємств варто використовувати метод бюджетування через приращення, який на основі аналізу досягнутих у попередніх звітних періодах показників передбачає їх коригування на зміни в технології та організації виробництва, цінової політики та інших показників. Слушною є пропозиція О.О. Антоненць, що для малих підприємств «бюджет складається на календарний квартал із розбиттям по місяцях і щомісячно коректується на місяці кварталу, що залишилися» [1, с. 7]. Постійне коригування бюджетних показників допоможе швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі діяльності малих підприємств для вчасної зміни його внутрішніх бізнес-процесів. На цьому етапі призначаються відповідальні особи за виконання розроблених бюджетів.

Шостий етап пов'язаний із відображенням фактичної інформації про господарську діяльність малого під-

приємства у підсистемі фінансового обліку в розрізі, потрібному для визначення бюджетних показників. Удосконалені нами облікові реєстри спрощеної системи обліку і звітності дають змогу систематизувати інформацію про доходи від реалізації різних видів продукції та витрати за економічними елементами та видами діяльності, тому рекомендуються для застосування на малих підприємствах, що впроваджують бюджетування.

Сьомий етап передбачає складання звітних форм виконання бюджетів, порівняння фактичних і планових показників, визначення відхилень, їх аналіз та оцінку. На цьому етапі варто проводити аналіз виконання бюджету прибутку малих підприємств, який показує величину впливу на нього зміни ціни, структури та обсягу реалізації продукції, а також зміни елементів операційних витрат суб'єктів малого підприємництва.

Восьмий етап пов'язаний із оцінкою встановлених відхилень (суттєві, допустимі), визначення їх причин та відповідальних осіб.

Висновки. Розроблена система бюджетування, базисом якої є формування бюджетів на основі групування витрат за економічними елементами та адаптована до цього методика аналізу виконання бюджету прибутку, і її поетапне впровадження на малих підприємствах України дає змогу здійснювати контроль використання матеріальних, трудових, фінансових та інвестиційних ресурсів, не вимагає значних витрат часу на обчислення показників бюджетів через її тісний взаємозв'язок зі спрощеною системою обліку та звітності, що сприяє їх складанню керівником та бухгалтером малого підприємства. Запровадження відповідної системи бюджетування сприятиме покращенню результатів діяльності малого підприємства та забезпечить конкурентні переваги на ринку.

Перспективами подальших досліджень є адаптація запропонованої системи бюджетування з урахуванням специфіки діяльності невиробничих малих підприємств, а саме підприємств сфери послуг та торговельних підприємств.

Список літератури:

1. Антоненко О.О. Бюджетування діяльності малих підприємств. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Харків : НТУ «ХПІ», 2012. № 14. С. 3–8.
2. Бутенко О.П., Головченко К.В. Підвищення конкурентоспроможності малого підприємства за рахунок використання бюджетування реклами. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2017. № 60. С. 121–127.
3. Кучер С.В., Ковальчук Н.О. Процес бюджетування на малих підприємствах України як елемент ефективного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 993–996.
4. Голов С.Ф. *Управлінський облік* : підручник. Київ : Лібра, 2004. 704 с.
5. Атамас П.Й. *Управлінський облік* : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 440 с.
6. Ковалишин У.В. Економічна суть бюджетування діяльності суб'єкта господарювання в ринковому середовищі України. *Вісник Львівського національного університету імені Івана Франка. Серія економічна. Спецвипуск до 40-річчя економічного факультету*. 2007. С. 549–555.
7. Нападowska Л.В. Управлінський облік: суть, значення та рекомендації щодо його використання в практичній діяльності вітчизняних підприємств. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2005. № 8–9. С. 50–62.
8. Струк Н.С. Особливості бюджетування в системі управлінського обліку. *Формування ринкової економіки в Україні : Науковий збірник : спецвипуск 7. Львівський національний університет ім. І. Франка. Фінансові аналітичні інструменти реформування економічної системи України* / за ред. Є.В. Мниха. Львів : ЛНУ ім. І. Франка. 2001. С. 257–264.
9. Мних Є.В. *Економічний аналіз* : підручник: вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 472 с.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

Важным условием применения бюджетирования на малых предприятиях является соблюдение принципа эффективности, который предусматривает превышение выгоды от его внедрения над расходами на организацию и использование. В статье исследован процесс бюджетирования деятельности малых предприятий Украины. Выявлены преимущества и недостатки бюджетирования деятельности субъектов малого предпринимательства. Приведен перечень аргументов, доказывающих неэффективность и нецелесообразность составления большого количества бюджетов на малых предприятиях. Обоснован оптимальный состав бюджетов субъектов малого предпринимательства. Предложена методика анализа, которая предусматривает определение отклонений фактических показателей деятельности малых предприятий от бюджетных, в основу которой положен факторный анализ прибыли. Выделены восемь основных этапов внедрения бюджетирования субъектами малого предпринимательства.

Ключевые слова: анализ отклонений, бюджетирование, бюджет продаж, инвестиционный бюджет, операционные бюджеты, малое предприятие.

BUDGETING FOR SMALL ENTERPRISES ACTIVITIES IN UKRAINE

The environment in which the small enterprises of Ukraine operate faces changes and complications every year. The emergence of a number of specific factors that affect the results of economic activity necessitate the inclusion of additional information for the adoption of current and future managerial decisions. As a source of the relevant information can be management accounting system that is designed in accordance with the needs of a small enterprise. An important element of this system is perspective planning, detailing of which is done through budgeting. A prerequisite for applying budgeting to small enterprises is compliance with the principle of effectiveness, which involves exceeding the benefits of its implementation over the costs of organization and use. In this article is explored the budgeting process of small enterprises in Ukraine. The advantages and disadvantages of budgeting of activity of small business entities are revealed as well. The list of arguments in this article proves the ineffectiveness and inexpediency of drawing up a large number of budgets at small enterprises. It is substantiated that for the interaction of subsystems of financial and managerial accounting of small enterprises is optimal the composition of budgets, which is based on cost grouping by economic elements. This allows to distinguish sales budgets, material expenses and materials purchase, labor costs and deductions for social measures, depreciation deductions and other operating expenses, cash and budget income and expense reports, is substantiated. It suggests the method of analysis of deviations of actual indicators of activity of small enterprises from the budget, which is based on factor analysis of profit. The author highlights eight main stages of implementation of budgeting by small business entities. This work proves that the developed system of budgeting and its phased introduction at small enterprises of Ukraine makes it possible to control the use of material, labor, financial and investment resources, and does not require significant time expenditures for calculating budget indicators, which facilitates their formation by a manager and accountant of a small enterprise.

Key words: deviation analysis, budgeting, sales budget, investment budget, operational budgets, small enterprise.