

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-61>

УДК 65.01

## АЛГОРИТМ ВИБОРУ ТА ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### ALGORITHM OF CHOICE AND INDIVIDUALIZATION OF THE BUDGETING MODEL AT THE ENTERPRISE

**Єрмошкіна Олена Вячеславівна**

доктор економічних наук, професор,

НТУ «Дніпровська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4013-3575>**Букреєва Дар'я Сергіївна**

кандидат економічних наук, доцент,

НТУ «Дніпровська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3175-5193>**Подольний Єгор Ігорович**

магістр,

НТУ «Дніпровська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6346-9517>

**Yermoshkina Olena, Bukreieva Daria, Podol'niy Yegor**  
Dnipro University of Technology

Стаття присвячена актуальним питанням підвищення ефективності діяльності підприємства на основі бюджетування. В статті досліджено підходи до існуючих процесів бюджетування на підприємствах, визначено переваги та недоліки кожного з них. Проаналізовано фактори, що визначають специфіку підприємства та можуть впливати на вибір моделі бюджетування. Доведено, що для підвищення ефективності бюджетування, як інструменту стратегічного управління підприємством, доцільно проводити індивідуалізацію бюджетних моделей з огляду на специфіку діяльності конкретного підприємства. Тому в рамках дослідження розроблено алгоритм вибору моделі бюджетування із врахуванням особливостей функціонування підприємства, який дозволить отримати найбільший ефект від впровадження системи бюджетування та, відповідно, підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

**Ключові слова:** бюджетування, стратегія розвитку підприємства, зовнішні фактори, алгоритм, ефективність діяльності підприємства.

Стаття посвящена актуальним вопросам повышения эффективности деятельности предприятия на основе бюджетирования. В статье исследованы подходы к существующим процессам бюджетирования на предприятиях, определены преимущества и недостатки каждого из них. Проанализированы факторы, которые определяют специфику предприятия и могут влиять на выбор модели бюджетирования. Доказано, что для повышения эффективности бюджетирования как инструмента стратегического управления предприятием целесообразно проводить индивидуализацию бюджетных моделей с учетом специфики деятельности конкретного предприятия. Поэтому в рамках исследования разработан алгоритм выбора модели бюджетирования с учетом особенностей функционирования предприятия, который позволит получить наибольший эффект от внедрения системы бюджетирования и, соответственно, повысит эффективность деятельности предприятия в целом.

**Ключевые слова:** бюджетирование, стратегия развития предприятия, внешние факторы, алгоритм, эффективность деятельности предприятия.

The article is devoted to topical issues of increasing the efficiency of an enterprise on the basis of budgeting. The article examines approaches to existing budgeting processes at enterprises, identifies the advantages and disadvantages of each of them. The factors that determine the specifics of an enterprise and can influence the choice of a budgeting model have been analyzed. The choice of a budget model for a specific enterprise is proposed to be made taking into account such factors: the scale of the enterprise, the strategy of its development, the stage of the life cycle, the range and structure of the cost of goods that are produced, the presence and degree of development

of the information base, the readiness of personnel to work in the budgeting system and the variability of external factors. It has been proved that in order to increase the efficiency of budgeting as a tool for strategic management of an enterprise, it is advisable to individualize budget models, taking into account the specifics of the activities of a particular enterprise. To determine the degree of influence of various factors on the choice of budgeting system, we propose the use of a matrix to assess the effectiveness of various models. We propose to use a six-point rating scale, in which five of the six steps are designed to assess the effectiveness of the model, and one – to characterize the model, the use of which is impossible in these conditions (5 – the most effective model, 0 – the model is not acceptable for use). In the case of leading several models, the specialist must, using the method of expert evaluation, choose a budget model, the implementation of which, in his opinion, will be most effective for a particular organization. If this choice is difficult, then an individual budgeting system is developed, which will include a combination of methods of several models. Therefore, within the framework of the study, an algorithm for choosing a budgeting model has been developed, taking into account the peculiarities of the functioning of an enterprise, which will allow obtaining the greatest effect from the introduction of a budgeting system and, accordingly, increasing the efficiency of the enterprise as a whole.

**Keywords:** budgeting, enterprise development strategy, external factors, algorithm, efficiency of enterprise.

**Постановка проблеми.** Сьогодні якість прийнятих управлінських рішень – один із найважливіших чинників, що впливає на ефективність ведення фінансово-господарську діяльність підприємства.

Правильно розроблена та впроваджена система бюджетування допомагає керівництву не лише провести оперативну оцінку результатів своєї діяльності, спрогнозувати показники на майбутнє, а й сприяє ухваленню рішень, спрямованих на зниження витрат та збільшення прибутку.

Проте, існуючі підходи до бюджетування на підприємстві мають свої переваги та недоліки і підходять далеко не всім підприємствам.

Застосування типової моделі бюджетування не завжди призводить до позитивного результату, оскільки вибір тієї чи іншої типової моделі повинен визначатися специфікою діяльності підприємства. Крім того, вибір бюджетної моделі з урахуванням специфіки діяльності підприємства також не завжди дає позитивний результат, якщо впроваджувана модель не індивідуалізується.

Тому при виборі бюджетної моделі необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства. Для підвищення ефективності впроваджуваної системи бюджетування необхідна індивідуалізація обраної моделі конкретного підприємства

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як показав аналіз публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених, у зв'язку з розвитком теорії та практики управління підприємствами в ринкових умовах, теоретико-практичним аспектам бюджетування присвячено значну кількість публікацій, що дозволяє узагальнити накопичений досвід та синтезувати нові науково-методичні підходи до бюджетування. Проблемою постановки бюджетування на підприємстві займається велика

кількість вчених та економістів-практиків, а саме Білик М.Д., Голов С.Ф., Кучер С.В., Макаров Д.В., Проць Н.В., Савчук В.П., Столяров Г.П., Федорченко Є.О. та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на достатню кількість матеріалів на тему бюджетування, для багатьох підприємців питання щодо процесів бюджетування є незрозумілими. Це відбувається через специфіку роботи підприємств, слабку методологічну базу та недостатню кількість методологічних підходів які б допомогли інтегрувати процес бюджетування в діяльність підприємства.

**Постановка завдання.** Тому метою даного дослідження є формування алгоритму вибору та індивідуалізації бюджетування на підприємстві з урахуванням факторів, що визначають специфіку його діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах до підприємств висувають дедалі більш жорсткі вимоги до організації та інформаційного забезпечення управлінського процесу. Отримання своєчасної та достовірної інформації для ухвалення оперативних управлінських рішень здійснюється на основі використання інструментарію менеджменту – бюджетування.

Процес впровадження системи бюджетування на підприємстві є доволі складним, довготривалим і залежним від специфіки діяльності конкретного підприємства.

Існують різноманітні підходи до бюджетування на підприємстві (рис. 1).

Від правильності вибору алгоритму розробки бюджетів значною мірою залежить реалістичність планових показників. У свою чергу, на цей вибір впливає безліч індивідуальних характеристик підприємства.

Враховуючи зазначене, можна стверджувати, що сьогодні відсутня «ідеальна» кон-

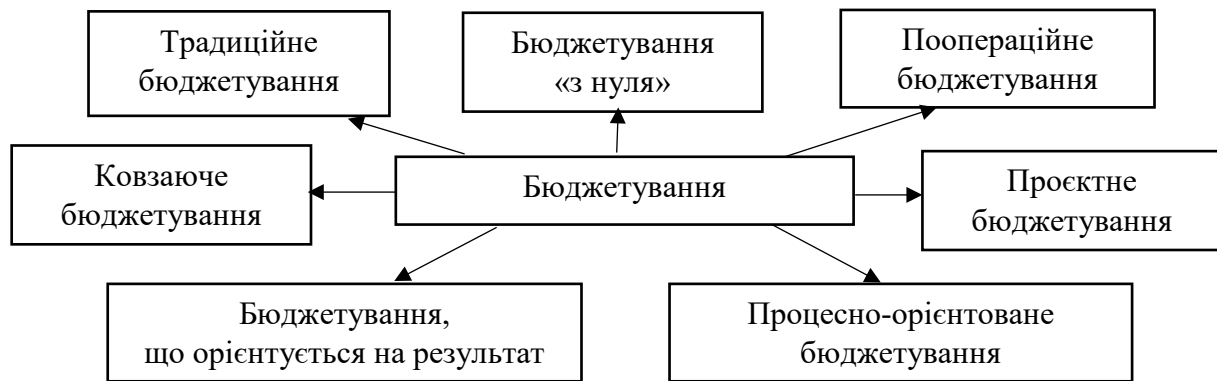


Рис. 1. Підходи до бюджетування на підприємстві

Джерело: складено авторами на основі [1; 2]

цепція бюджетування, що забезпечує рівною мірою вирішення всіх завдань управління та одночасно застосовується для досягнення конкретних цілей будь-якого підприємства.

Для визначення особливостей кожної з існуючих моделей бюджетування нами було вивчено переваги та недоліки кожної з них (табл. 1).

Автори [1–2] вважають, що специфіка діяльності підприємства передбачає індивідуальний

підхід до створення функціональних бюджетів. Немає уніфікованої, придатної всім типу організації бюджетної структури. Варто зазначити, що розглянуті підходи до процесу бюджетування найчастіше орієнтовані на типові промислові чи комерційні підприємства.

На думку автора [3], для кожного підприємства бюджетна модель індивідуальна, модель поєднує у собі різні методи планування, тех-

Таблиця 1

## Переваги та недоліки існуючих моделей бюджетування

Концепція	Переваги	Недоліки
Традиційне бюджетування	– поліпшення координації роботи; – підвищення ефективності використання фінансових ресурсів	– трудомісткість; – не орієнтованість бюджетів на стратегію; – зміцнення бар'єрів між структурними підрозділами
Бюджетування «з нуля»	– оцінка зовнішнього оточення; – докладне обґрунтування статей бюджету; – попередня оцінка ефективності проекту; – вибір найбільш прибуткового варіанту	– значні часові витрати на розрахунки; – статичність показника
Поопераційне бюджетування	– прив'язка до бізнес-процесів; – релевантність інформації для управління	– відсутність зв'язку між роботою підрозділів та фінансовим результатом
Ковзаюче бюджетування	– гнучкість; – оперативність; – точність планування; – свобода від помилок минулих років; – відсутнє необґрунтоване щорічне збільшення бюджету; – виявлення проблем на етапі планування	– збільшення часу на збирання інформації
Бюджетування, що орієнтується на результат	– оцінка ефективності програми; – інтеграція стратегічного планування з поточним	– трудомісткість розрахунків; – висока невизначеність показника
Процесно-орієнтоване бюджетування	– координація операційної діяльності та стратегічних цілей організації; – можливість контролю на тому рівні, який дозволяє вживати необхідних заходів – точна оцінка рентабельності конкретних продуктів чи проектів	– проблема застосування; – висока трудомісткість застосування; – суворя послідовність процесу планування

Джерело: складено авторами на основі аналізу [1; 3; 4]

нології та методології розрахунків бюджетних показників, визначає етапи бюджетного процесу, їх послідовність та обсяг, регламентує звітність щодо виконання бюджетів у формі, що дозволяє менеджменту ефективно контролювати діяльність підприємства.

Бюджетування охоплює діяльність підприємства загалом і дозволяє побудувати економічну модель бізнесу. Правильність системи бюджетування свідчить про її відповідність типу бізнесу, розміру компанії, ступеня сформованості процесів тощо. Тому доцільним є розробка алгоритму вибору та індивідуалізації процесу бюджетування з урахуванням особливостей функціонування конкретного підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що використання бюджетування на підприємстві вимагає використання індивідуального підходу до розробки системи бюджетів, з урахуванням специфіки його виробництва та управління.

Для цього нами детально було розглянуто та класифіковано фактори, що визначають специфіку підприємства та можуть впливати на систему бюджетів.

Автор [5] стверджує, що реальне практичне бюджетування має враховувати такі фактори: кількість співробітників підприємства; графік виробництва; трудові відносини; політику ціноутворення; ресурси; впровадження та розвиток нової продукції; забезпеченість сировиною; технологічні тенденції; рівень запасів; коефіцієнт оборотності; відповідність продуктів та послуг сучасним технологіям; надійність вихідних даних; стабільність даної галузі; сезонні коливання; фінансові потреби.

Крім того, слід враховувати економічні та політичні аспекти, конкурентоспроможність, змінну клієнтську базу, споживчі переваги та питому вагу компанії на ринку [5].

Автор [6] вважає, що насамперед велике значення мають зовнішні умови, в яких діє підприємство, їх стійкість чи мінливість.

Внутрішньофірмова система бюджетування залежить від цілого ряду факторів: масштабу організації; готовності персоналу організації до роботи у системі бюджетування, і насамперед готовності керівників підприємства; традицій підприємства; особливостей функціонування підприємства: особливостей виробничого процесу, особливостей застосовуваних технологій, розташування компанії [6].

Фінансова модель бюджетування формується під впливом наступних факторів: стратегії розвитку підприємства; тимчасового

періоду бюджету; системи обліку на підприємстві (бухгалтерського, управлінського, податкового); цілей розробки фінансової моделі (у тому числі інформація, необхідна керівникам підприємства для прийняття рішень); існуючих обмежень, лімітів; архітектура бюджетної системи підприємства.

У свою чергу, до факторів, що впливають на архітектуру бюджетної системи підприємства, належать: організаційна структура підприємства; схема організації бізнесів та бізнес-процесів підприємства; фінансова модель бюджетування [7].

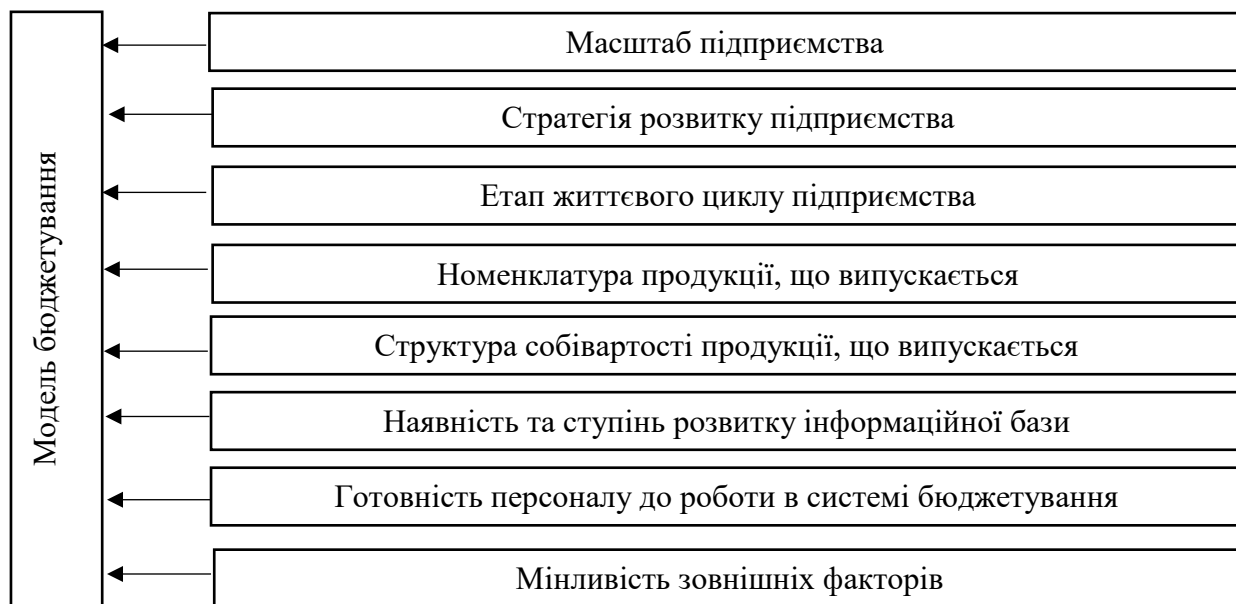
Отже, різними авторами запропоновано досить широке коло чинників, які, на їх думку, визначають специфіку підприємства і впливають на процес бюджетування. Вибір найбільш доцільної бюджетної моделі дозволить підприємству зменшити час та витрати на впровадження бюджетної моделі; підвищити чіткість розуміння роботи компанії; покращити фінансові показники у найкоротші терміни; забезпечити можливість подальшого зростання та розвитку системи.

В рамках проведеного нами дослідження було визначено такі фактори, які впливають на вибір моделі бюджетування на підприємстві (рис. 2).

Дослідження наукової літератури на тему впровадження систем бюджетування на підприємстві [2; 4; 6; 7] дозволило зробити висновок, що принципи вибору моделі бюджетування найчастіше описані як рекомендації. Однак у теорії та практиці бюджетування відсутні методики, за допомогою яких можливий вибір бюджетної моделі з огляду на специфіку діяльності конкретного підприємства. Тому в рамках даного дослідження нами розроблено інструментарій, що дозволяє вибрати та індивідуалізувати бюджетну модель, враховуючи становище підприємства щодо запропонованих вище факторів, які, у свою чергу, визначають специфіку діяльності підприємства.

Для визначення ступеня впливу різних чинників на вибір системи бюджетування пропонуємо використання матриці оцінки ефективності застосування різноманітних моделей (табл. 2)

Дана матриця дозволяє визначити найбільш ефективну модель бюджетування для конкретного підприємства. Вимірюваним показником є: ефективність застосування конкретної моделі, з положення підприємства щодо конкретного чинника. Зазначимо, що матриця побудована на методі бальної оцінки, який ґрунтується на побудові шкали балів.



**Рис. 2. Фактори, що впливають на вибір моделі бюджетування**

*Джерело: складено авторами на основі аналізу [5–7]*

Варто зазначити, що до найпоширеніших видів бальних шкал відносяться:

- номінальні, цифри або символи служать умовними позначеннями для ідентифікації об'єктів або їх властивостей;
- порядкові, цифрами позначають послідовність об'єктів чи властивостей за рівнем їх важливості, у своїй враховують певну зв'язок їх між собою;
- інтервальні, утворені від порядкових, позначають розміри відмінностей між об'єктами чи властивостями; у цих шкалах

відстані між позначеннями рівні та встановлюються довільно;

- раціональні, як і інтервальні, відбивають співвідношення розмірів об'єкта за наявності нульової точки відліку [8].

Після проведеного нами детального аналізу особливостей застосування кожного з типу моделей бальної оцінки [8], ми пропонуємо використовувати шести бальну шкалу оцінки, в якій п'ять із шести ступенів призначені для оцінки ефективності застосування моделі, а один – для характеристики моделі,

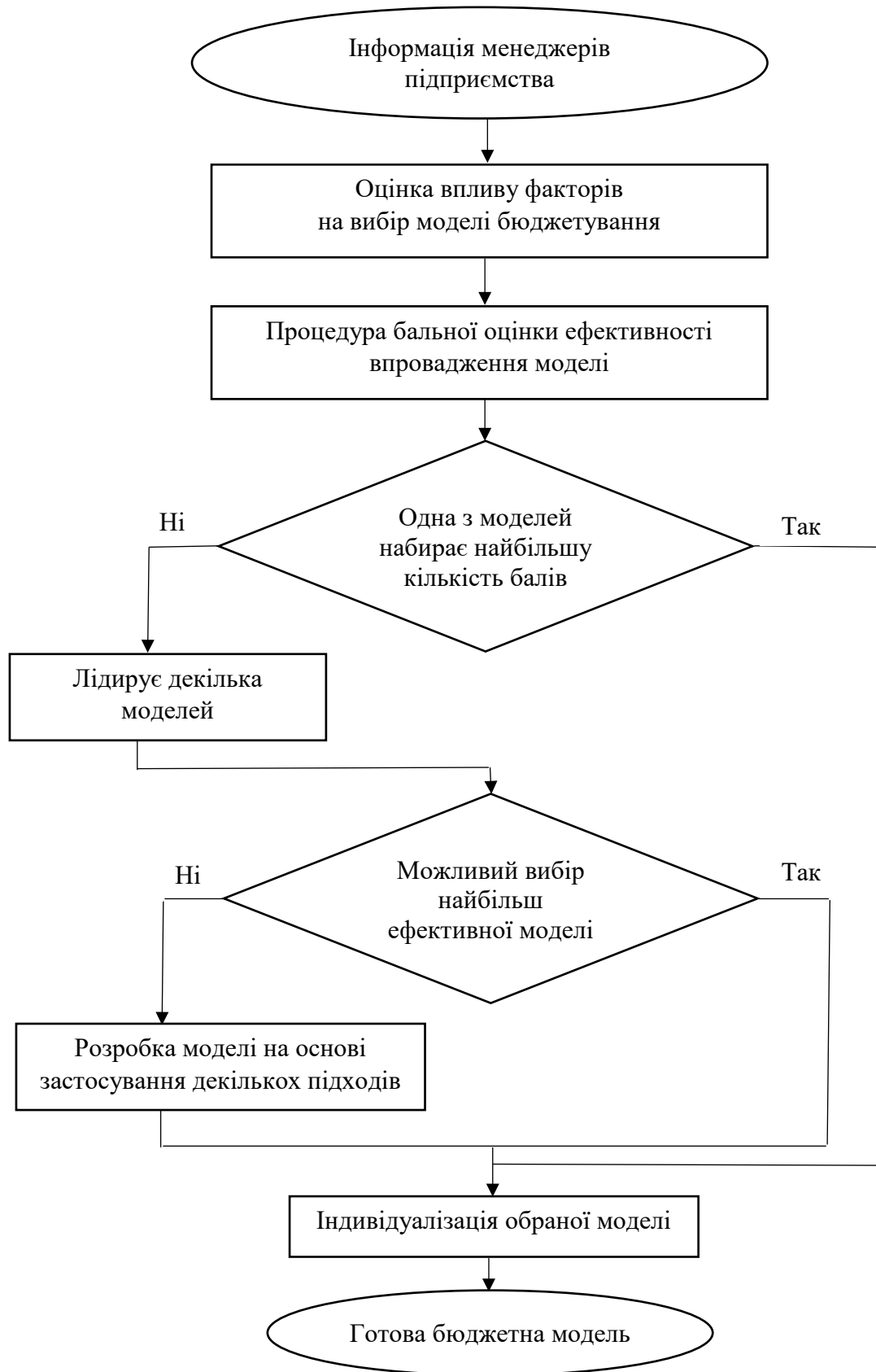
Таблиця 2

**Матриця оцінки ефективності запровадження різних моделей бюджетування**

Фактор	Положення під-ва відповідно до фактору	Значущість фактору, %	Оцінка, балів				Оцінка з урахуванням значущості фактору, балів			
			M1	M2	M3	M..	M1	M2	M3	M..
Масштаб під-ва										
Стратегія розвитку										
Етап життєвого циклу										
Номенклатура продукції										
Структура собівартості продукції										
Наявність та ступінь розвитку ІБ										
Готовність персоналу до роботи в системі бюджетування										
Мінливість зовнішніх факторів										

– де M1-M... – підходи до бюджетування, відповідно до рис. 1

*Джерело: розроблено авторами*



**Рис. 3. Алгоритм вибору моделі бюджетування із врахуванням особливостей функціонування підприємства**

*Джерело: розроблено авторами*

застосування якої в цих умовах неможливе (5 – найбільш ефективна модель, 0 – модель не прийнятна для застосування).

Для отримання об'єктивних результатів необхідно оцінити ступінь впливу кожного фактора на вибір моделі бюджетування, значимість впливу факторів прийнято виразити у відсотках (табл. 2).

Зазначимо, що вихідними даними для заповнення матриці є відомості керівників підприємства та його структурних підрозділів про стан справ на підприємстві.

В результаті обробки даних може склестися декілька результатів:

– одна з моделей набирає максимальну кількість балів;

– кілька моделей набирають однакову кількість балів або розрив відносно невеликий.

У разі лідирування кількох моделей фахівцю необхідно, використовуючи метод експертної оцінки, вибрати бюджетну модель, впровадження якої, на його думку, буде найефективнішим для конкретної організації. Якщо даний вибір скрутний, то розробляється індивідуальна система бюджетування, яка включатиме поєднання методик декількох моделей.

Після вибору спеціалістом найбільш ефективною для підприємства моделі бюджетування потрібно її індивідуалізувати, враховуючи становище підприємства щодо факторів,

які, в свою чергу, визначають специфіку підприємства (рис. 3).

**Висновки.** Таким чином варто зазначити, що в умовах низької фінансової результативності вітчизняних підприємств, доцільність впровадження прогресивної управлінської технології – бюджетування – є аксіоматичною, адже її роль полягає у координації всіх сторін діяльності та зусиль усіх підрозділів на досягнення намічених результатів і, як наслідок, забезпечення високої ефективності підприємства. Система управлінського обліку дозволяє отримувати об'єктивну та якісну інформацію про діяльність підприємства, яка є основою для ухвалення вірних управлінських рішень, а бюджетування, як інструмент управління, дозволяє організувати стійку роботу підприємства. Проте практика останніх років показує, що впровадження універсальних бюджетних моделей не гарантує підвищення ефективності роботи підприємства, а найчастіше тільки збільшує трудомісткість управлінських процесів.

Тому застосування розробленого алгоритму вибору моделі бюджетування із врахуванням особливостей функціонування підприємства дозволить отримати найбільший ефект від впровадження системи бюджетування та, відповідно, підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Федорченко О.Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка і держава*. 2015. № 11. С. 37–39.
2. Квасницька Р.С. Етапи процесу бюджетування на промислових підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 3. С. 47–50.
3. Проць Н.В. Особливості процесу впровадження системи бюджетування. *Інвестиції: практика і досвід*. 2015. № 16. С. 89–92.
4. Миколайчук І.П. Удосконалення процесу бюджетування в системі фінансового управління підприємствами споживчої кооперації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 5(77). С. 152–160.
5. Фісуненко П.А., Сорока А.А. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. *Молодий вчений*. 2016. № 5(32). С. 179–181.
6. Столяров Г.П., Пенова Р.П. Теоретичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2016. № 4(57). С. 84–94.
7. Кучер С.В., Ковальчук Н.О. Процес бюджетування на малих підприємствах України як елемент ефективного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 993–996.
8. Новосад В.П., Селіверстов Р.Г., Артим І.І. Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. розробка. Київ : НАДУ, 2009. 36 с.

#### REFERENCES:

1. Fedorchenko O.Ie. (2015) Udoskonalennia systemy biudzhetuвання na pidpriemstvi [Improvement of budgeting at the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 11, 37–39. (in Ukrainian)

2. Kvasnytska R.S. (2017) Etapy biudzhetuвання na promyslovyh pidpriemstvah [Stages of the budgeting process at industrial enterprises]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 3, 47–50. (in Ukrainian)
3. Prots N.V. (2015) Osoblyvosti protsesu vprovadzhennya systemy biudezhtuvannia [Features of the budget system implementation process]. *Investitsiy: praktyka I dosvid – Investments: practice and experience*, 16, 89–92. (in Ukrainian)
4. Mykilaychuk I.P. (2016) Udoskonalennia protsesu biudezhtuvannia v systemi finansovogo upravlinnia pidpriemstvamy spozhivchoy kooperatsiy [Improving the budgeting process in the system of financial management of consumer cooperatives]. *Naukoviy visnik Poltav'skogo universitetu ekonomiky I torgivli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 5(77), 152–160. (in Ukrainian)
5. Fisunenکو P.A., Soroka A.A. (2016) Rol biudzhetu ta protsesu biudzhetuвання v upravlinni pidpriemstvom [The role of the budget and budgeting process in business management]. *Molodyi Vchenyi – Young Scientist*, 5(32), 179–181. (in Ukrainian)
6. Stolyarov G.P. (2016) Teoretychni aspekty formuvannia systemy planuvannia ta biudzhetuвання na pidpriemstvi [Theoretical aspects of the formation of the planning and budgeting system at the enterprise]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta administruvannya na transporti – Development of methods of management and administration of transport*, 4(57), 84–94. (in Ukrainian)
7. Kucher S.V. (2017) Protsey biudzhetuвання na malyh pidpriemstvah Ukrainy yak element efektyvnogo upravlinnya [The budgeting process in small enterprises of Ukraine as an element of effective management]. *Globalni ta natsionalni problem ekonomiky – Global and national economic problems*, 20, 993–996. (in Ukrainian)
8. Novosad V.P., Seliverstov V.G., Artym I.I. (2009) Kilkisni metody ekspertnogo otsinuvannya [Quantitative methods of expert evaluation]. Kyiv: NADU. (in Ukrainian)