

УДК 338

Т.Ю. Цифра,
канд. екон. наук, доцент
ORCID: 0000-0001-7891-0467

Я.Ф. Локтіонова,
канд. екон. наук
ORCID: 0000-0001-5634-4900

Н.А. Костенко,
магістр
ORCID: 0000-0001-6502-8475

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЛАНУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті висвітлено теоретичні підходи до сутності поняття «бюджетування» як інструменту управління господарською діяльністю підприємства. На основі дослідження трактувань поняття «бюджетування» узагальнено та сформовано порівняння думок різних вчених-дослідників даної економічної категорії. Розкрито роль бюджетування та можливості ефективного управління господарською діяльністю підприємства. Проаналізовано принципи, на яких базується система бюджетування, та доповнено їх власними, до яких можемо віднести: оптимальність; єдність; системність, прозорість, альтернативність, комплексність. Проведено класифікацію методів бюджетування за такими класифікаційними ознаками: вибір об'єктів бюджетного планування, вихідна база, порядок розробки бюджетів, рівень централізації, рівень пристосування бюджетного планування до змін зовнішнього середовища, спосіб розрахунку планових бюджетних показників. Визначено, що бюджетування як і будь-яка економічна категорія має свої переваги та недоліки, основні з яких наведені у даній статті.

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність враховувати підприємцями зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, активно опановувати інноваційні технології управління, досліджувати кон'юнктуру ринку, враховувати ймовірність настання певних подій і одночасно розробляти моделі поведінки підприємства при відсутності сталого розвитку у сфері трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів.

Значна кількість представників бізнесу достатньо високо оцінили переваги застосування в практичній діяльності процесу бюджетування, який виступає одним з інструментів управління і набув широкого розповсюдження в економічно розвинених країнах. Бюджетування не являє собою універсальний метод уникнення підприємцями негативного впливу на результати їх діяльності, але надає можливість зорієнтуватися в реальному швидкозмінному середовищі та прийняти необхідні виважені управлінські рішення, що забезпечать оптимальні умови розвитку бізнесу за нестабільної економіки. Практичне застосування бюджетування стає об'єктивною необхідністю, оскільки сприяє оптимізації ресурсних потоків, забезпечує економне використання усіх видів ресурсів, впливає

на управління грошовими потоками, підвищує фінансову дисципліну, рівень інвестиційної привабливості та конкурентоздатність підприємств.

Ключові слова: бюджетування, принципи бюджетування, методи бюджетування, господарська діяльність.

Вступ. На даний час, в умовах нестабільного економічного середовища, підприємства все частіше стикаються з рядом проблем виробничого, ринково-збутового, фінансово-економічного характеру. Непередбачуване ринкове середовище, підвищення конкуренції, світові глобалізаційні процеси потребують роботи у сфері забезпечення життєдіяльності підприємства, водночас з цим особливого значення набуває й бюджетування.

Бюджетування є актуальною темою, оскільки воно полягає в плануванні майбутньої діяльності підприємства. В його основі лежить система бюджетів, за допомогою яких можна провести кількісний аналіз фінансового планування та контроль його виконання.

Будь-який процес на підприємстві потребує аналізу, розрахунків і оцінки, адже має безпосередній зв'язок з витратами і орієнтований на прибуток. Підприємницьку діяльність можна оцінити за її складовими, до яких відносяться: доходи і прибуток, виробничі витрати, податки, кредити, ринок у якості об'єкту маркетингу та ін. Саме тому на сьогодні впровадження системи бюджетування на підприємствах різних галузей є необхідним, адже вона має забезпечити високий рівень конкурентоспроможності фірми.

Аналіз досліджень і публікацій. Переважна більшість наукових досліджень проблем бюджетування діяльності підприємств належать зарубіжним вченим з фінансового менеджменту. Серед них варто відмітити таких: Р.Л. Дафт, Є. Майер, Д. Міддлтон, Д.К. Шим, Дж.Г. Сідел, Ч.Т. Хорнегер, В.С. Хруцький, О.Н. Лихачова, І.А. Бланк, Д. Хан, А. Алчечер та інші.

Дана проблема знайшла свій розвиток у працях вітчизняних учених та фахівців. У розробку теоретичних та практичних засад бюджетування на підприємстві значний внесок зробили такі вітчизняні науковці: Бень Т., Білик М., Бочаров В., Бутинець Ф., Гамаюнов В., Голов С., Довбня М., Зятковський І., Кисельова Т., Ковтун С., Кузьмін О., Мельник О., Самочкін В., Онищенко С., Савчук В., Старожукова І., Чумаченко М.Г. та інші [5].

Проблема впровадження бюджетування в процес управління підприємством є актуальною, її розробці приділяється багато уваги, але не мають однаковості думки вчених щодо понятійного апарату процесу бюджетування, його принципів, функцій, переваг та недоліків тощо.

Метою статті є дослідження і висвітлення сутності бюджетування як інструменту планування і управління господарською діяльністю підприємства.

Постановка завдання: визначити сутність поняття «бюджетування» та проаналізувати підходи різних науковців щодо даного поняття; виділити основні принципи бюджетування; визначити переваги та недоліки процесу бюджетування як інструменту управління господарською діяльністю підприємства.

Основна частина. Бюджетування є складною економічною категорією, що відзначається різноманітними науковими підходами до її трактування. Незважаючи на значні досягнення науковців у дослідженні поняття бюджетування, єдиного вірного тлумачення даної економічної категорії не існує. Наукові підходи деяких дослідників поняття «бюджетування» наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Наукові підходи до трактування поняття «бюджетування»

Автор	Наукове трактування
Дмитрієв А.	Бюджетування – система управління компанією за допомогою сукупності взаємопов'язаних бюджетів [2].
Керімов В.	Бюджетування – технологія управління як сукупність засобів, процесів, методів, інструментів за допомогою яких вхідні елементи перетворюються у вихідні [4].
Писаренко Т.	Бюджетування – основний елемент системи управління підприємства, який присутній на етапах планування, аналізу й контролю [6].
Хліпацька В.	Бюджетування – колективний процес, який дає змогу погодити діяльність підрозділів усередині компанії і підпорядкувати її загальній стратегічній меті [9].
Хруцький В.	Бюджетування – технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, що дозволяє аналізувати прогнозовані фінансові показники і управляти за їх допомогою ресурсами [10].

узагальнено авторами на основі джерел [1, с. 19-21; 2; 4; 6; 9-10]

Узагальнимо вищенаведені підходи до трактування поняття «бюджетування» різними науковцями та зробимо висновок про те, що даному терміну можна надати два основних визначення:

1. Вужче поняття – у випадку, коли мається на увазі складова фінансового планування, яка представляє собою діяльність підприємстві зі складання кошторисів і бюджетів, в яких відображаються доходи і витрати.

2. Ширше поняття – розуміється комплексна технологія або інструмент фінансового планування, які передбачають роботу з інформацією, яка транслює різні господарські процеси [8].

Можемо узагальнити наукове фінансово-економічне трактування сутності терміну «бюджетування» різними науковцями (рис. 1).



Рис. 1. Підходи до трактування сутності поняття «бюджетування» [1]

Результативність бюджетування на підприємстві може бути забезпечена чітким виконанням функцій бюджетування та дотримання принципів, на яких базується даний процес.

На думку багатьох авторів, основними принципами бюджетування слід вважати такі: повнота, точність, гнучкість, періодичність, спеціалізація, декомпозиція, економічність, відповідність, інформаційна безпека.

На нашу думку, принципи, на яких базується бюджетування варто доповнити наступними: оптимальності; єдності; системності, прозорості, альтернативності, комплексності [5].

Можемо зазначити, що в основі бюджетування як інструменту управління лежить багато методів, які можна класифікувати за певними ознаками, наведеними в табл. 2.

Таблиця 2

Класифікація методів бюджетування

Класифікаційна ознака	Методи
Вибір об'єктів бюджетного планування	<ul style="list-style-type: none"> – Поопераційний – За центрами відповідальності – За видами бізнесу – Проектний – Програмно-цільовий – Змішаний
Вихідна база	<ul style="list-style-type: none"> – Метод бюджетного планування – Від «нуля» – Від «досягнутого»
Порядок розробки бюджетів	<ul style="list-style-type: none"> – Синхронного бюджетного планування – Послідовного бюджетного планування
Рівень пристосування бюджетного планування до змін зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> – Стабільний – Гнучкий – Безперервного бюджетного планування
Рівень централізації	<ul style="list-style-type: none"> – Централізований «згори вниз» – Децентралізований «знизу вгору» – Бюджетних замовлень та комбінацій
Спосіб розрахунку планових бюджетних показників	<ul style="list-style-type: none"> – Нормативний – Екстраполяційний – Оптимізаційно-варіантний – Бюджетної еластичності – Економіко-математичного моделювання

розроблено та узагальнено авторами на основі джерел [5, с. 64]

Кожен з перелічених методів має своє призначення, можливості застосування, переваги та недоліки. Методи бюджетування поряд з принципами та функціями бюджетування включаються в технологію бюджетування як інструмента фінансового управління діяльністю підприємства [5].

Процес бюджетування як інструмент управління підприємством, має свої переваги та недоліки, які наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Переваги та недоліки бюджетування*

Переваги	Недоліки
1. Координує роботу всього підприємства.	1. Одні і ті ж бюджети сприймаються людьми по-різному.
2. Позитивно мотивує трудовий колектив.	2. Впровадження системи бюджетування потребує значних фінансів підприємства.
3. Дає можливість вносити коригуючі зміни до бюджетів на основі вивчення минулого досвіду.	3. Бюджети різних рівнів та призначення не можуть бути доведені до кожного працівника через їх неготовність до сприйняття та великі витрати часу.
4. Впливає на удосконалення процесів розподілу наявних ресурсів.	4. Сприйняття частиною працівників мети впровадження бюджетування як способу відстеження результатів їх діяльності та помилок в роботі.
5. Виступає інструментом для порівняння досягнутих і бажаних результатів.	5. Впровадження системи бюджетування іноді приводить до певної протидії з боку працівників та штучного зниження ефективності роботи.

розроблено та узагальнено авторами на основі джерел [5, с. 64]

Сформульовані основні переваги та недоліки впровадження бюджетування на підприємствах зумовлюють ефективність їх практичного застосування та впливу на результативність діяльності. Однак, останнім часом баланс думок щодо впровадження бюджетування в планування діяльності підприємств рішуче змінився у бік незадоволених через трудомісткість та недостатню надійність бюджетування.

Основні проблеми криються в тому, що більшість керівників підприємств та їх фінансистів сприймають бюджетування у дуже вузькому розумінні – як спосіб порівняння грошових надходжень та витрат. Бюджетування передбачає це, але його варто розуміти значно глибше та ширше. Завдання усіх, хто віддає перевагу бюджетуванню, – переконувати фактами та реальними результатами застосування процесів бюджетування для управління господарською та фінансовою діяльністю підприємств.

Для підприємства впровадження системи бюджетування має важливе значення, адже даний процес дає можливість створювати прогнози фінансової діяльності; оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища і впроваджувати зміни у внутрішньому середовищі, тобто впливати на процеси діяльності суб'єкта господарювання зсередини; управляти діяльністю структурних підрозділів, координувати їх дії і спрямовувати на досягнення поставлених цілей фірми; підвищувати якість управління підприємством за допомогою оперативного прийняття рішень [5, с. 64-65].

Таким чином, суб'єктам господарювання необхідно поступово запроваджувати систему бюджетування. Адже це у свою чергу забезпечить ефективне планування діяльності підприємства, підвищить ефективність прийнятих фінансово-економічних управлінських рішень, від яких залежить подальший розвиток підприємства.

Висновки. Таким чином, бюджетування є необхідною складовою частиною фінансового планування, адже в його основі лежить система відповідних бюджетів. Бюджетування має на меті перетворення стратегічного фінансового плану підприємства в систему поточних планів, а також послідовне їх виконання з метою досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

Аналізуючи та підсумовуючи вищенаведені погляди дослідників даної тематики, можемо наголосити, що в умовах невисокого досягнення фінансових результатів та низької платоспроможності вітчизняних підприємств є необхідним та доцільним впровадження системи бюджетування. Оскільки роль даного процесу полягає у координації всіх сторін діяльності підприємства та об'єднанні зусиль всіх підрозділів задля досягнення поставлених цілей підприємства, що в подальшому забезпечить високу ефективність фірми. Тому питання запровадження системи бюджетування на підприємствах потребує подальшого дослідження і уточнення з урахуванням потреб сьогодення.

Список літератури:

1. Волинчук Ю.В. Бюджетування як інструмент управління фінансово-економічними результатами підприємства. *Економічний форум. Серія «Облік і фінанси»*. Випуск 11 (41). Ч. 3. Луцьк: Луцький НТУ, 2014. С. 17-27.
2. Дмитриев А.Е. Бюджетное управление: типичные ошибки. *Экономика. Финансы. Управление*. 2007. № 10. С. 91–99.
3. Загойко М.А. Бюджетування як інструмент управління господарською діяльністю підприємства. *Форум фінансових дискусій «Стратегічні орієнтири»*. Режим доступу: [<http://libfor.com/index.php?newsid=2687>]
4. Керимов В.Э. *Управленческий учет: учебн. пособ. Маркетинг*, 2004. 268 с.
5. Орленко С.С. Система бюджетування як інструмент ефективного управління фінансовою діяльністю підприємств. *Загальні питання економіки: зб. публікацій*. 2011. № 10. С. 62-65.
6. Писаренко Т. Бюджетування як основа ефективного управління підприємством. *Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль*. 2007. № 16. С. 304–311.
7. Поняття бюджетування: суть, мета, відмінні риси. Режим доступу: [<https://studfile.net/preview/5390500/>]
8. Сердюк Я.В. Бюджетування як складова фінансового планування на підприємстві. *Інтернаука*. 2016. № 12 (22), т. 2. С. 141-145.
9. Хліпацька В. Бюджетне планування запасів і витрат з їх придбання і зберігання. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2004. №4. С. 18-22.
10. Хруцкий В.Е., Хруцкий Р.В. Системы бюджетирования. *Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования: Финансы и статистика*, 2007. 176 с.
11. Гумега В.В. Особливості аудиту будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2020. №44. С.24-30.
12. Беленкова О.Ю., Цифра Т.Ю. Формування стратегії забудовників в умовах економічної динаміки *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. № 42. С. 189–198.
13. Крикун К.В., Оліферук С.Л., Рязанов А.С. Структуризація статей і елементів собівартості як елемент техніко-економічного аналізу з метою оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 38. С. 139–142.

References:

1. Volynchuk, Yu.V. (2014). Budgeting as a tool for managing the financial and economic results of the enterprise. *Collection of scientific works "Economic Sciences". Series "Accounting and Finance"*. Issue 11 (41). Part 3, pp. 17-27.
2. Dmitriev, A.E. (2007). Budget management: typical mistakes. *Economics. Finance. Management*. № 10. Pp. 91–99.

3. Zagoyko M.A. Budgeting as a tool for managing business activities of the enterprise. *Forum of financial discussions "Strategic guidelines"*. URL: <http://libfor.com/index.php?newsid=2687>
4. Kerimov, V.E. (2004). Management accounting. M.: Marketing.
5. Orlenko, S.S. (2011). Budgeting system as a tool for effective management of financial activities of enterprises. *Collection of publications "General issues of economics"*. № 10. pp. 62-65.
6. Pisarenko, T. (2007). Budgeting as a basis for effective enterprise management. *Economics and market: accounting, analysis, control*. № 16. pp. 304-311
7. The concept of budgeting: essence, purpose, distinctive features. URL: <https://studfile.net/preview/5390500/>
8. Serdyuk, J.V. (2016). Budgeting as a component of financial planning in the enterprise. *International scientific journal "Internauka"*. № 12 (22), vol. 2, pp. 141-145.
9. Khlipatska, V. (2004). Budget planning of stocks and costs for their acquisition and storage. *Accounting and Auditing*. №4. Pp. 18-22.
10. Khrutsky, V.E., Khrutsky, R.V. (2007). Budgeting systems. Seven steps on effective budgeting. M.: Finance and Statistics.
11. Humeha V.V. (2020) Osoblyvosti audytu budivelnykh pidpryemstv. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*. 44. pp.24-30.
12. Bielienskova O.Iu., Tsyfra T.Iu. (2019) Formuvannia stratehii zabudovnykiv v umovakh ekonomichnoi dynamiky *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*. № 42. pp. 189–198.
13. Krykun, K.V., Oliferuk, S.L., Riazanov, A.S. (2019) Strukturyzatsiia statei i elementiv sobivartosti yak element tekhniko-ekonomichnoho analizu z metoiu optymizatsii vytrat i pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryemstva. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. № 38. pp 139 –142.

Т.Ю. Цифра, Я.Ф. Локтіонова, Н.А. Костенко

Бюджетирование как инструмент планирования и управления хозяйственной деятельностью предприятия

На основе исследования трактовок понятия «бюджетирование» обобщены и сформированы сравнения мнений различных ученых-исследователей данной экономической категории. Раскрыта роль бюджетирования и возможности эффективного управления хозяйственной деятельностью предприятия. Проанализированы и дополнены принципы, на которых базируется система бюджетирования, а именно: оптимальность; единство; системность, прозрачность, альтернативность, комплексность. Проведена классификация методов бюджетирования по таким классификационным признакам: выбор объектов бюджетного планирования, исходная база, порядок разработки бюджетов, уровень централизации, уровень приспособления бюджетного планирования к изменениям внешней среды, способ расчета плановых бюджетных показателей. Определено, что бюджетирование как и любая экономическая категория имеет свои преимущества и недостатки.

Ключевые слова: бюджетирование, принципы бюджетирования, методы бюджетирования, хозяйственная деятельность.

T.Tsyfra, Ya. Loktionova, N. Kostenko

Budgeting as a tool for planning and managing business activities of the enterprise

The article highlights the theoretical approaches to the essence of the concept of "budgeting" as a tool for managing economic activity of the enterprise. Based on the study of interpretations of the "budgeting" concept, a comparison of opinions of different scientists-researchers of this economic category is generalized and formed. The role of budgeting and opportunities for effective management of economic activity of the enterprise are revealed. The principles on which the budgeting system is based are analyzed and supplemented by their own, which include: optimality; unity; systematics, transparency, alternatives, complexity. The classification of budgeting methods is carried out according to the following classification features: selection of budget planning objects, initial base, budget development procedure, level of centralization, level of adaptation of budget planning to changes in the external environment, method of planned budget indicators calculating. It is determined that budgeting as well as any economic category has its advantages and disadvantages, the main of which are given in this article.

Modern business conditions necessitate entrepreneurs to take into account changes in both internal and external environment, actively master innovative management technologies, study market conditions, take into account the probability of certain events and at the same time develop models of enterprise behavior in the absence of sustainable development in labor, material, information and financial resources.

A significant number of business representatives appreciated the benefits of applying the budgeting process in practice, which is one of the management tools and has become widespread in economically developed countries. Budgeting is not a universal method of avoiding negative impact on the results of their activities, but provides an opportunity to navigate in a real fast-changing environment and make the necessary sound management decisions that will provide optimal conditions for business development in an unstable economy. The practical application of budgeting becomes an objective necessity, as it helps to optimize resource flows, ensures economical use of all types of resources, affects cash flow management, increases financial discipline, the level of investment attractiveness and competitiveness of enterprises.

Key words: *budgeting, principles of budgeting, methods of budgeting, economic activity.*

Посилання на статтю:

АРА: Tsyfra T.Yu., Loktionova, Ya.F. & Kostenko, N.A. (2020). Byudzhetyvannya yak instrument planuvannya i upravlinnya hospodars'koyu diyal'nistyuu pidpryyemstva. [Budgeting as a tool for planning and managing business activities of the enterprise]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, 46, 24-31.

ДСТУ: Цифра Т.Ю. Бюджетування як інструмент планування і управління господарською діяльністю підприємства [Текст] / Т.Ю. Цифра, Я.Ф. Локтіонова, Н.А. Костенко// Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2020. – № 46. – С. 24-31.