

## СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ У КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### THE ESSENCE AND METHODS OF THE BUDGETING PROCESS IN THE CONTEXT OF THE FINANCIAL ANALYSIS OF THE ENTERPRISE ACTIVITY

УДК 339.92

<https://doi.org/10.32843/bses.55-15>

**Дараган А.В.**

аспірант кафедри міжнародного бізнесу і фінансів Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

**Геворкян А.Ю.**

к.е.н., доцент кафедри міжнародного бізнесу і фінансів Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

**Другова О.С.**

к.е.н., доцент кафедри міжнародного бізнесу і фінансів Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

**Daragan Anton, Gevorkian Artem, Drugova Olena**

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

У статті проаналізовано сутність бюджету, на основі наявної наукової літератури дано визначення сутності бюджетування. Аналізуючи поняття бюджетування в науковій літературі, маємо зазначити, що воно є більш управлінською функцією, на основі якої компанія повністю контролює свої ресурси, за допомогою яких може досягти стратегічних цілей. Розглянуто принципи, на яких базується бюджет підприємства, серед них необхідно виділити принцип повноти, принцип обґрунтованості та реальності, принцип інтегрованості, принцип гнучкості. Бюджетна структура має демонструвати види господарської діяльності, за якими контроль є обов'язковим для регулярного менеджменту, тобто бути мінімально достатнім для успішного управління підприємством. Представлено такі методи, як балансовий метод, метод грошових потоків, метод екстраполяції, метод стандартизації, метод багатоваріантності розрахунків, програмно-цільовий метод, метод експертної оцінки.

**Ключові слова:** бюджет, бюджетування, метод, підприємство, управління, конкурентоспроможність, баланс, фінанси, управління, ринок, керівництво.

В статье проанализирована сущность бюджета, на основе существующей научной литературы дано определение сущности бюджетирования. Анализируя понятие бюджетирования в научной литературе, должны отметить, что оно является более управленческой функцией, на основе которой компания полностью контролирует свои ресурсы, благодаря которым может достигать стратегических целей. Рассмотрены принципы, на которых базируется бюджет предприятия, среди них необходимо выделить принцип полноты, принцип обоснованности и реальности, принцип интегрированности, принцип гибкости. Бюджетная структура должна демонстрировать виды хозяйственной деятельности, по которым контроль является обязательным для регулярного менеджмента, то есть быть минимально достаточным для успешного управления предприятием. Представлены такие методы, как балансовый метод, метод денежных потоков, метод экстраполяции, метод стандартизации, метод многовариантности расчетов, программно-целевой метод, метод экспертной оценки.

**Ключевые слова:** бюджет, бюджетирование, метод, предприятие, управление, конкурентоспособность, баланс, финансы, управление, рынок, руководство.

*The essence of budgeting is analyzed in the article; on the basis of existing scientific literature the essence of budgeting is determined. The principles on which the budget of the enterprise is based are considered, among which are the following: the principle of completeness, which is that budgeting should cover all parties to the activity and all divisions of the enterprise; the principle of validity and reality, which proceeds from the need to prioritize the sale of products over its production and taking into account the limited resources available to the enterprise; the principle of integration, which is driven by the need for a close relationship (both horizontally and vertically) between different types and levels of budgets. It should be noted that the requirements imposed by the management of the enterprise means the requirements for the composition, detail and frequency of the budgeting procedure. The budget structure should reflect those types of business activities that control is mandatory for regular management, that is, they should be minimally sufficient to successfully manage the business. Analyzing the notion of budgeting in the scientific literature, it should be noted that they represent a more managerial function, on the basis of which the company fully controls its resources through which it can achieve strategic goals. Balance sheet method - demonstrates the availability of financial resources that are in balance, in accordance with the necessary actual needs for them. The cash flow method is a summary of the enterprise's cash and volume information, as well as the timing of their receipt or payment. The extrapolation method – van shows a general assessment of the state of the enterprise on the basis of existing rates of development. Standardization method is based on the standards and norms that are available in the enterprise. The method of multivariate calculations helps the company to develop a set of financial plans and to choose the most optimal for themselves. Program-targeting method is used in the complex of strategic enterprise management. Peer review method - builds on sound expert evidence.*

**Key words:** budget, budgeting, method, enterprise, management, competitiveness, balance sheet, finance, management, market, management.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі конкурентоспроможність підприємства та її розвиток на ринку безпосередньо залежать від її фінансової стабільності. Умови ведення праці, які постійно змінюються, кидають підприємствам нові виклики, які їм необхідно вирішувати, нестабільна ситуація на економічному поприщі спонукає компанії шукати нові джерела фінансування для подальшого розвитку та досягнення поставлених цілей. Бюджетування повністю відповідає специфіці діяльності підприємства, забезпеченості ефективного використання фінансових ресурсів підприємства. Система сучасного бюджетування має

забезпечувати інформацією управління на всіх рівнях для прийняття рішень і здійснення поточної та перспективної діяльності. Обґрунтування сутності та структури процесу бюджетування є важливим для вітчизняних підприємств, це допомагає підприємствам забезпечувати безпосередній контроль за процесом досягнення довгострокових стратегічних цілей, а також ефективно використовувати свої фінансові ресурси.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Бюджетування серед науковців викликає багато питань, велика кількість учених-економістів приділяла йому увагу. Теоретичні та методологічні

засади бюджетування широко розглянуті в усьому світі. Його дослідженням займалися такі вчені, як Б. Пасхавер, В. Савчук, П. Саблук, В. Ситник, П. Стецюк, О. Ульяновченко, М. Федоров, А. Чупіс, О. Шпикуляк, І. Царенко, В. Бланк, І. Федоренко, В. Міщенко, О. Манойленко, П. Перерва. Нині немає єдиної позиції щодо трактування поняття «бюджетування». З огляду на все вищезазначене існує необхідність щодо його подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз та дослідження сутності бюджетування на основі наявної вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, розроблення методів у контексті фінансового аналізу діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасному світі за рахунок постійно зростаючої глобалізації набуває високого рівня конкуренція, перед вітчизняними підприємствами стоять важкі задачі, які полягають у прагненні до постійної модернізації своїх виробничих потужностей та реорганізації організаційної структури управління бізнесом, одним з яких є бюджетування.

Нині серед вітчизняних та зарубіжних науковців немає єдиної думки щодо трактування терміна «бюджетування», на основі цього виникає непорозуміння його сутності. Для того щоби чітко визначити сутність бюджетування, слід проаналізувати трактування бюджету. Наприклад, науковець Є. Стоянова [1] зазначає, що бюджет – це кількісне втілення плану, що характеризує доходи й витрати на певний період, і капітал, який необхідно привернути для досягнення заданої планом мети. На території України бюджетний процес (згідно з Бюджетним кодексом України) [16] – це регламентований бюджетним законодавством процес складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також дотримання бюджетного законодавства. Учасниками бюджетного процесу є органи й посадові особи законодавчої (представницької) та виконавчої влади, а саме Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, місцеві ради тощо; розпорядники та одержувачі бюджетних коштів, органи державного фінансового контролю. Всі ці суб'єкти наділені відповідними бюджетними повноваженнями, що реалізуються на відповідних стадіях бюджетного процесу.

Економіст В. Хруцький вважає, що бюджет – це фінансовий план, що охоплює всі сторони діяльності організації, що дає змогу зіставити всі понесені витрати й отримані результати у фінансових термінах на майбутній період загалом і за окремими підперіодами [2].

На думку Н. Наумової та Л. Жарикової [3], бюджет – це кількісне вираження показників плану підприємства, які встановлюються централізовано на певний період із використання ресурсів підпри-

ємства, залучення джерел фінансування діяльності, доходів та витрат, рухом грошових коштів, інвестицій.

В. Бугай [4] та інші науковці вважають, що бюджет являє собою оперативний фінансовий план, що відображає витрати й надходження коштів за окремими напрямками фінансово-господарської діяльності, скоординований за підрозділами, який покладено в основу управління фінансовими ресурсами підприємства. Також слід зазначити, що В. Бугай вважає, що бюджетування складає частину фінансового планування, результати якого оформляються системою бюджетів, узгоджених за напрямками діяльності та підрозділами підприємства [4].

У роботі Р. Квасницької [5] відзначено, що бюджетування – це «безперервний процес складання і коригування бюджетів підприємства на основі взаємопов'язаних прогнозних розрахунків, які визначають надходження і видатки, доходи і витрати, прибутки і збитки, а також контролю та оцінки виконання бюджетів, що сприяє ефективному управлінню фінансовими ресурсами та узгоджує між собою основні складові частини діяльності підприємства, а саме фінанси, постачання, виробництво, збут, задля досягнення певних фінансових результатів».

В табл. 1 представлено трактування поняття «бюджетування» серед учених-економістів.

Слід зазначити, що, крім загальноприйнятого терміна «бюджетування», у М. Треньова [15] зустрічається термін «бюджетінг», що, однак, не змінює загальноприйнятого поняття та означає складання бюджету (кошторису), зрештою, воно рівнозначне фінансовому плануванню.

Таким чином, як визначає науковець-економіст О. Удалих, у сучасних умовах можна виокремити такі підходи до трактування сутності процесу бюджетування [16]:

- бюджетування як інструмент планування діяльності підприємства;
- бюджетування як інструмент реалізації оперативного й тактичного планування;
- бюджетування як метод управління;
- бюджетування як управлінська технологія.

На нашу думку, під бюджетуванням необхідно розуміти процес планування взаємозв'язаних бюджетів та управління ними, що орієнтовані на підвищення фінансової стійкості підприємства та на досягнення встановлених ринкових цілей.

Бюджет підприємства, як і будь-який з інструментів управління фінансовою діяльністю підприємства, базується на таких принципах [17]:

- принцип повноти, який полягає в тому, що розроблення бюджету має охоплювати всі сторони діяльності та усі підрозділи підприємства;
- принцип обґрунтованості та реальності, який виходить із необхідності пріоритету реалізації

Аналіз трактування поняття «бюджетування»

Автор	Трактування
І. Давидович [6]	Бюджетування – це метод управління, що за свій цикл виконує функції планування діяльності підприємства та його підрозділів, контролю та аналізу, внесення коригувань, кінцевого затвердження тощо.
О. Кузьмін, О. Мельник [7]	Бюджетування – це управлінська технологія, що передбачає «формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання задля забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування».
А. Харко [8]	«Планування діяльності підприємства шляхом розроблення системи взаємозв'язаних бюджетів, комплексно орієнтованих на ринкові потреби й покликаних забезпечити стійкій фінансовий стан і поступальний розвиток підприємства відповідно до його головної місії та статутних завдань».
М. Білик [9]	«Стандартизований процес, що базується як на самостійно розроблених підприємством, так і на загальновищаних вимогах і процедурах».
Л. Меренкова [10]	Бюджетування – це ефективна управлінська технологія, що допомагає вирішити низку проблем, а саме підвищити ефективність системи планування, зміцнити фінансову дисципліну, удосконалити управління грошовими ресурсами, підвищити інвестиційну привабливість підприємства, підвищити вмотивованість співробітників у досягненні ключових цілей, зміцнити конкурентоспроможність підприємства тощо.
І. Боровських [11]	В процесі бюджетування розробляється комплексна система взаємопов'язаних планів, обґрунтована маркетинговими прогнозами, а також створюється єдина картина бізнес-процесів компанії.
В. Хруцький [12]	Це послідовні дії з розроблення, виконання, контролю та аналізу бюджету з подальшим можливим корегуванням як планів, так і цілей підприємства.
В. Бочаров [13]	Це процес розроблення та формування планових бюджетів, які об'єднують плани керівництва підприємства.
П. Куцик [14]	Це процес розроблення, формування та планування майбутньої діяльності суб'єкта господарювання, який оформляється у вигляді системи бюджетів.

лізації продукції над її виробництвом та врахування обмеженості ресурсів, які є в розпорядженні підприємства;

– принцип інтегрованості, що зумовлюється потребами тісного взаємозв'язку (як горизонтально, так і вертикально) між різними видами й рівнями бюджетів;

– принцип гнучкості, який допускає під час розроблення й виконання бюджетів можливість їх коригування за зміни внутрішніх чи зовнішніх умов діяльності підприємства;

– принцип економічності полягає в тому, що витрати на бюджетування мають раціонально співвідноситися з отриманими результатами.

Бюджетна структура підприємства визначається основними факторами, тобто вимогами, що висуваються з боку керівництва підприємства, специфікою господарської діяльності, структурою управління підприємством (майбутньою фінансовою структурою). Зазначимо, що під вимогами, що висуваються з боку керівництва підприємства, розуміються вимоги за складом, деталізацією та періодичністю процедури бюджетування. Бюджетна структура має відображати ті види господарської діяльності, контроль за якими є обов'язковим для регулярного менеджменту, тобто бути мінімально достатніми для успішного управління підприємством. При цьому до бюджетної структури також висуваються вимоги деталіза-

ції та достовірності інформації, що міститься в ній. Повністю достовірною інформацією володіє тільки комплексна модель бюджетної структури, а найбільш детальною та достовірною – індивідуальна комплексна модель. Специфіка господарської діяльності підприємств зумовлює індивідуальний підхід до розроблення функціональних бюджетів.

Проаналізувавши наявні поняття бюджетування, маємо відзначити, що воно є більш управлінською функцією, на базі якої підприємство повністю контролює свої ресурси, за допомогою яких зможе досягти стратегічно поставлених цілей.

Балансовий метод демонструє наявність фінансових ресурсів, які є в балансі, відповідно до необхідних фактичних потреб у них. Цей метод підприємство використовує на всіх етапах розроблення планів та прогнозів. Цей метод до свого складу включає фінансові й трудові баланси, а також матеріальні [18].

Метод грошових потоків – це узагальнення інформації підприємства щодо грошових коштів та їх обсягів, а також терміни їх отримання або виплати. Така концепція грошових потоків базується на розрахунку сучасної (приведеної) вартості очікуваних підприємством надходжень та витрат грошових коштів.

Метод екстраполяції показує загальну оцінку стану підприємства на основі наявних темпів розвитку.

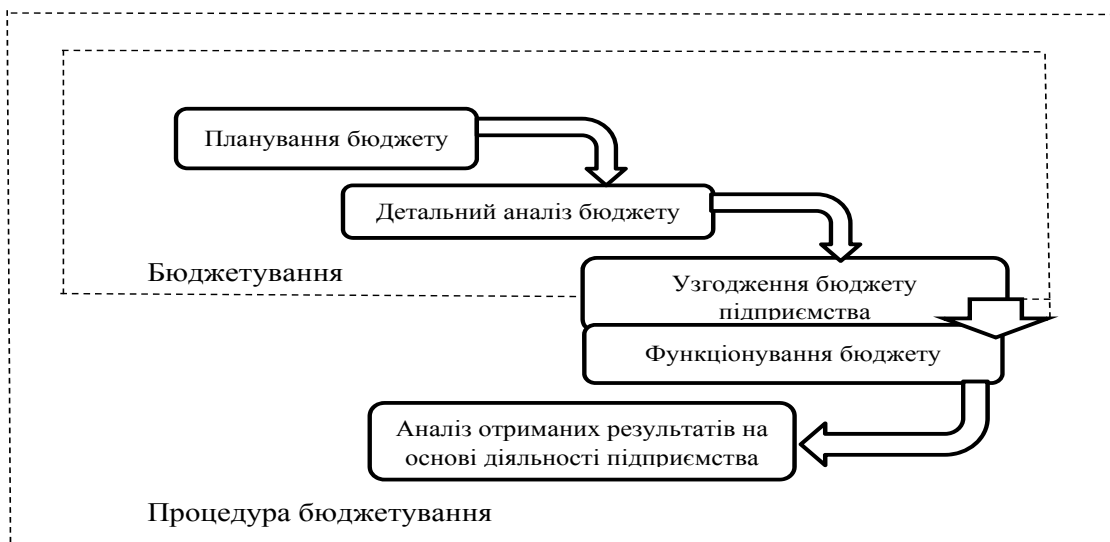


Рис. 1. Кореляція (процесу) бюджетування

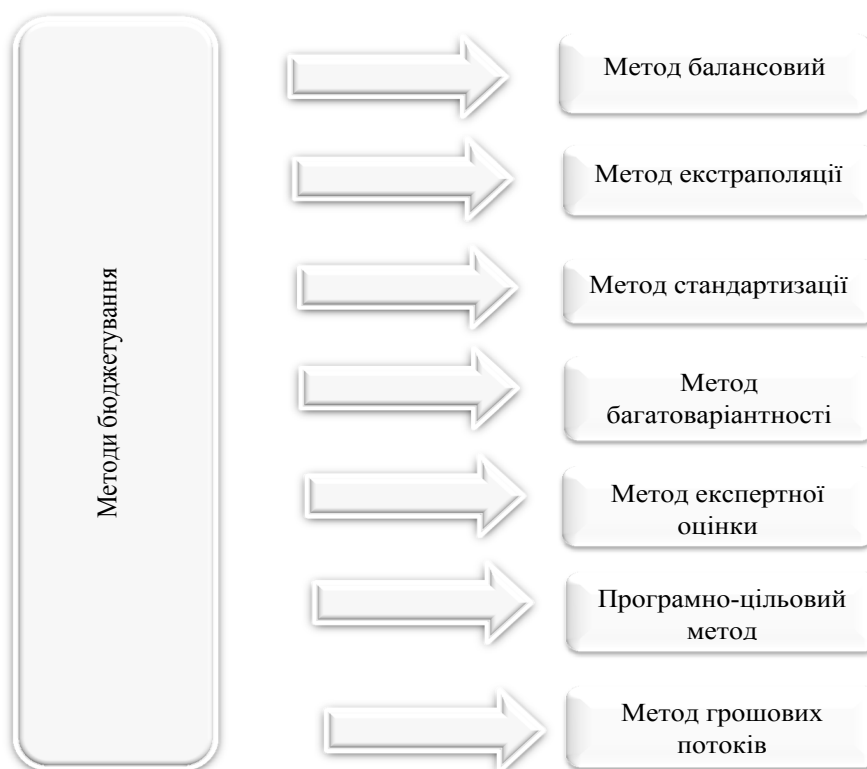


Рис. 2. Методи бюджетування

Метод стандартизації базується на нормативах та нормах, які є у підприємства та дають змогу документально визначити потребу у фінансових ресурсах підприємства.

Метод багатоваріантності розрахунків допомагає підприємству розробити сукупність фінансових планів та вибрати найбільш оптимальний для себе.

Програмно-цільовий метод використовується у комплексі стратегічного управління підприємством. Він дає змогу структурувати мету до цільових та нормативних показників. Основна мета

застосування програмно-цільового методу полягає в аналізі зв'язків між виділеними грошовими коштами та їх використанням на підприємстві.

Метод експертної оцінки будується на раціональних експертних доказах. Потреба у використанні цього методу стає актуальною у зв'язку з нестабільним зовнішнім середовищем, а також використанням непрямих даних про розвиток об'єкта планування. Слід зазначити, що необхідною умовою ефективного використання методів експертної оцінки є необхідна обізнаність экс-

перта з досліджуваної проблематики, його високий рівень ерудиції, здатність давати чіткі відповіді, до того ж експромтом.

**Висновки з проведеного дослідження.** На основі проведеного наукового дослідження визначено, що нині серед учених немає єдиної позиції щодо трактування поняття «бюджетування», тому запропоновано більш чітке та змістовне визначення, а також представлено кореляцію бюджетування. Запропоновано методи бюджетування, такі як балансовий метод, метод грошових потоків, метод екстраполяції, метод стандартизації, метод багатоваріантності розрахунків, програмно-цільовий метод, метод експертної оцінки, оперативне фінансове планування.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стоянова Е. и др. Финансовый менеджмент : учебник для студенто ВУЗов. Москва : Перспектива, 2005. 537 с.
2. Хруцкий В., Сизова Т. Внутрифирменное бюджетирование. Москва : Финансы и статистика, 2002. 542 с.
3. Наумова Н., Жарикова Л. Бюджетирование в деятельности предприятия : учебное пособие. Тамбов : издательство Тамбовского государственного технического университета, 2009. 112 с.
4. Бугай В., Бугай В., Ренгевич Ю. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 4 (8). С. 10–16.
5. Квасницька Р., Джерелейко С. Теоретичні аспекти та принципи ефективного бюджетування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 105–110.
6. Давидович І. Контролінг : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
7. Кузьмін О., Мельник О. Бюджетування на підприємстві : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2008. 312 с.
8. Харко А. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства. *Фінанси України*. 2001. № 9. С. 87–91.
9. Білик М. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2009. № 3. С. 97–109.
10. Меренкова Л., Матюшенко О. Види бюджетів підприємства та методи бюджетного планування. *Коммунальное хозяйство городов*. 2007. № 77. С. 381–388. URL: [http://eprints.kname.edu.ua/409/1/381388\\_%D0%9C%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/409/1/381388_%D0%9C%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf) (дата звернення: 5.06.2020).
11. Боровских И. Бюджетирование в системе комплексного совершенствования деятельности промышленного предприятия. *Известия ИГЭА*. 2007. № 2 (52). С. 61–63.
12. Хруцкий В., Гамаюнов В. Внутрифирменное бюджетирование : настольная книга по постановке финансового планирования. Москва : Финансы и статистика, 2007. 461 с.
13. Бочаров В. Бюджетне управління в організації (на підприємстві). Санкт-Петербург, 2006. 271 с.

14. Куцук П. Бюджетування як основна складова оперативного планування та фінансового контролінгу вищих навчальних закладів. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2010. Вип. 7 (25). Ч. 2. 556 с.

15. Тренъов М. Управління фінансами : навчальний посібник. Москва : Финансы и статистика, 1999. 496 с.

16. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо запровадження середньострокового бюджетного планування : Закон України від 6 грудня 2018 р. № 2646-VIII.

17. Терещенко О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві. *Фінанси України*. 2001. 145 с.

18. Незамайкин В., Юрзинова И. Прогнозная финансовая информация в финансовом планировании деятельности корпораций. *Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право*. 2013. С. 47–49.

#### REFERENCES:

1. Finansovyy menedzhment: uchebnik (dlya stud. VUZov) / E. Stoyanova i dr. – M.: Perspektiva, 2005 – 537 s.
2. Khrutskiy V. Vnutrifirmennoe byudzhetrovanie / V. Khrutskiy, T. Sizova – M.: Finansy i statistika, 2002. – 542 s.
3. Naumova N. Byudzhetrovanie v deyatel'nosti predpriyatiya: ucheb. posobie / N. Naumova, L. Zharikova. – Tambov: Izd-vo Tamb. gos. tekhn. un-ta, 2009. – 112 s.
4. Buhai V. Aspekty biudzhetrovannia v upravlinni hospodarskoiu diialnistiu na pidpriemstvi / V. Buhai, A. Buhai, Yu. Renhevych / *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*. – 2010. – № 4 (8). – S. 10–16.
5. Kvasnytska R. Teoretychni aspekty ta pryntsyipy efektyvnoho biudzhetrovannia na pidpriemstvakh / R. Kvasnytska, S. Dzhereleiko / *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. – 2009. – № 3, t. 1. – S. 105–110.
6. Davydovych I. Kontrolinh: navch. posib. / I. Davydovych. – K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2008. – 552 s.
7. Kuzmin O. Biudzhetrovannia na pidpriemstvi: navch. posib. / O. Kuzmin, O. Melnyk. – K.: Kondor, 2008. – 312 s.
8. Kharko A. Biudzhetrovannia u protsesi upravlinnia finansovoiu diialnistiu pidpriemstva / *Finansy Ukrainy*. – 2001. – № 9. – S. 87–91.
9. Bilyk M. Biudzhetrovannia u systemi finansovoho planuvannia / M. Bilyk / *Finansy Ukriniy*. – 2009. – № 3. – S. 97–109.
10. Merenkova L. Vydy biudzhektiv pidpriemstva ta metody biudzhethnoho planuvannia / L. Merenkova, O. Matiushenko / *Kommunalnoe khoziaistvo horodov. Nauchno-tekhnicheskyy sbornyk*. – 2007. – № 77. – S. 381–388. – URL: [http://eprints.kname.edu.ua/409/1/381388\\_%D0%9C%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/409/1/381388_%D0%9C%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf) (accessed 5 June 2020).
11. Borovskikh I. Byudzhetrovanie v sisteme kompleksnogo sovershenstvovaniya deyatel'nosti promyshlennogo predpriyatiya / I. Borovskikh / *Izvestiya IGEA*. – 2007. – № 2 (52). – S. 61–63.

12. Khrutskiy V. Vnutrifirmennoe byudzhetrovanie nastol'naya kniga po postanovke finansovogo planirovaniya / V. Khrutskiy, V. Gamayunov – M.: Finansy i statistika, 2007. 461 s.

13. Bocharov V. Biudzhette upravlinnia v orhanizatsii (na pidpriemstvi) / V. Bocharov – Sankt-Peterburh, 2006. 271 s.

14. Kutsyk P. Biudzhetuвання як основна складова оперативного планування та фінансового контролю висхідних навчальних закладів / Kutsyk P. / *Економічні науки. Серія "Облік і фінанси"*. Випуск 7 (25) – Ч. 2. –2010. – 556 s.

15. Trenov M. Upravlinnia finansamy [navch. posibnyk] / Trenov M. – M.: Finansy i statystyka, 1999. – 496 s.

16. Zakon Ukrainy "Pro vnesennia zmin do Biudzhethnoho kodeksu Ukrainy shchodo zaprovadzhennia serednostrokovoho biudzhethnoho planuvannia". Dokument 2646-VIII vid 6.12.2018 r.

17. Tereshchenko O. Teoretychni zasady biudzhetuвання na pidpriemstvi / *Finansy Ukrainy*. – 2001. – 145 s.

18. Nezamaykin V., Yurzinova I. Prognoznaya finansovaya informatsiya v finansovom planirovanii deyatel'nosti korporatsiy. *Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: ekonomika i pravo*, 2013, s. 47–49.