

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

ANALYSIS OF BUDGETING PROCESS FEATURES' AT ENTERPRISES

УДК 338.45: 658.5

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.72-20>**Маркіна Н.Ю.**аспірант кафедри фінансів
і банківської справи
Державний вищий навчальний заклад
«Приазовський державний
технічний університет»**Markina Natalia**State Higher Education Institution
«Pryazovskiy State Technical University»

Бюджетування серед вітчизняних підприємств набуває великої популярності, оскільки підприємства, на яких застосовують сучасні методи процесу бюджетування, мають змогу ефективніше організувати фінансово-економічну діяльність. Сьогодні фінансове планування являє собою дієвий фінансовий інструмент, який використовують підприємства для налагодження їхньої фінансової діяльності та зміцнення фінансового стану. У сучасному світі саме фінансове планування та аналіз стає лідером у сфері трансформації всього бізнесу в цілому та його фінансового складника зокрема. Розглянуто особливості процесу бюджетування на підприємствах. Також розглянуто трактування поняття «бюджетування» різними вченими та дослідниками. Проведено аналіз різноманітних методів впровадження та використання бюджетного управління, розкрито сутність та ефективність кожного з методів та виділено позитивні та негативні особливості методів процесу бюджетування.

Ключові слова: система управління, регламент, традиційне бюджетування, метод бюджетування з нуля, метод процесно-орієнтованого бюджетування.

Budgeting is gaining great popularity among domestic enterprises, whereas enterprises at those are used modern methods of the budgeting process can more effectively organize financial and economic activities. Today, the financial planning is one of the most effective alternative financial instruments used by enterprises to improve their financial activities and strengthen their financial condition. It allows to foresee and assess in advance the financial viability of individual lines of enterprise's business, which is able to ensure the financial stability of the business entity as a whole. COVID-19 and the pace of changes that had taken place have put many businesses in the state of survival with a focus on cash flow, planning and profitability. This requires the improving systems and processes to minimize the impact of economic uncertainty. In the modern world the financial planning and analysis is the leader in the sphere of transformation of the entire business in general and its financial component in particular. There is a wide variety of methods of implementation and use of budget management, which were developed and improved by foreign scientists and researchers, as well as domestic scientists to adapt to economic and market conditions. Each budgeting method has its advantages and disadvantages. Applying the right way of budgeting will ensure the growth of management efficiency through the creation of additional value and improving control properties. Modern budgeting methods are aimed at increasing the company's flexibility through a preliminary analysis of possible changes in both external and internal environment, which will help minimize risks. The features of the budgeting process at enterprises are considered. Also in the work there is a consideration of the concept of budgeting by various scientists and researchers. The analysis of various methods of implementation and use of budget management is carried out, the essence and effectiveness of each of the methods is disclosed, and the positive and negative features of the methods of the budgeting process are highlighted.

Key words: management system, regulations, traditional budgeting, the method of budgeting from scratch, the method of process-oriented budgeting.

Постановка проблеми. Бюджетування є основою та фундаментальним складником усієї системи управління підприємством. Розроблялися та вдосконалювалися безліч методів впровадження та використання бюджетного управління як іноземними вченими та дослідниками, так і вітчизняними науковцями для пристосування до умов економіки та ринку. Темпи змін, що нині відбуваються, перевели багато підприємств у режим виживання з наголошенням на грошові потоки та планування. Це вимагає вдосконалення систем та процесів бюджетування з метою мінімізації впливу економічної невизначеності, підтримки сталого бізнесу та пошуку можливостей виходити зі складних часів.

Таким чином, постає необхідність у систематизації можливих методів для полегшення вибору оптимальної моделі та ролі функціонування бюджетного управління з урахуванням особливостей фінансово-господарської діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток теорії бюджетування починається ще з першої половини ХХ ст. Протягом даного періоду формувалися методологія, технологія, організаційні особливості та утвердження даної концепції як самостійної системи управління на підприємстві. Сутність та основи бюджетування досліджували багато вчених: Г. Дайм Сігела,

Дж. Хоуп, І.О. Бланк, В.Н. Самочкіна, М.С. Кузьміна, В.Є. Хруцький, Ф.Ф. Макарук та ін..

Так, Р.І. Задерецька відзначає, що бюджетування є методом фінансового планування, фінансового контролінгу, контролювання й аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, отриманих результатів діяльності [1].

Постановка завдання. Метою статті є аналіз особливостей процесу бюджетування на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У своїй роботі О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник розглядають бюджетування як управлінську технологію, що передбачає «формування бюджетів для вибраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування» [2].

Досліджуючи процеси бюджетування, В.Є. Хруцький виділяє такі елементи організації бюджетування, як фінансова структура, регламент бюджетування, фінансове планування, розподіл функцій і відповідальності між рівнями, графік документообігу, не викладаючи при цьому послідовність їх застосування [3].

Основою організації системи бюджетування є формування фінансової структури підприємства. Наприкінці 60-х років ХХ ст. американський економіст Дж. Хіггінс розробив концепцію управління на основі «центрів відповідальності» [4]. Відтоді на підприємствах почали розробляти фінансову структуру, яка являє собою впорядковану сукупність центрів фінансової відповідальності. Розподіл повноважень між керівниками з управління доходами й витратами, активами, зобов'язаннями та капіталом підприємства – це основне завдання побудови фінансової структури. По суті, фінансова структура підприємства є ієрархічною системою ЦФВ, що визначає порядок формування фінансових результатів та розподіл відповідальності за досягнення загального результату діяльності підприємства загалом, дає змогу вести внутрішню облікову політику, проводити моніторинг руху ресурсів на підприємстві й оцінювати ефективність бізнесу як у цілому, так і за окремими структурними підрозділами [5].

Виокремлюють два методичних підходи до бюджетування [6; 7]:

– побудова бюджетів на основі фінансової структуризації – бюджетування по ЦФВ (центрах фінансової відповідальності) – модель бюджетування, яка формує фінансові структури підприємства на базі організаційної із закріпленням фінансової відповідальності та повноважень за керівниками ЦФВ;

– побудова бюджетів на основі виділення бізнес-процесів – АВВ-бюджетування – модель бюджетування із закріпленням повноважень та відповідальності за ресурси, особливістю якої є те, що структурування діяльності компанії проводиться не за функціями, а за виконуваними бізнес-процесами, із закріпленням відповідальних за кожний бізнес-процес.

Слід відзначити, що бюджетування включає у себе не тільки планування, облік і контроль, а й охоплює інші етапи процесу управління, такі як постановки цілей, виконання, стимулювання, мотивація, аналіз, формування управлінського впливу і коригування планів або виконання дій.

Для постановки системи бюджетування створюється тимчасово діюча група (бюджетний комітет), яка займається збором колективних пропозицій щодо системи бюджетування, дослідженням можливостей, проблем і обмежень діяльності підрозділів організації, узгодженням виділених центрів відповідальності, розробленням системи бюджетів із необхідною деталізацією останніх, відбувається навчання керівників і фахівців компанії. В обов'язки цієї ж групи входять аналіз бюджетів, з'ясування причини відхилення фактичних даних від планових, оцінка можливих коригувань і їх необхідності. Окрім того, група збирає, аналізує, узагальнює і реалізує пропозиції персоналу щодо вдосконалювання бюджетного процесу.

В управлінні фінансами підприємства потрібний чіткий порядок, бюджетний регламент, адже саме графіки і процедури складання, узгодження, консолідації і затвердження бюджетів у компанії, складання звітів про виконання бюджетів, їх аналізу і коректувань перетворюють бюджетування і фінансове планування на управлінську технологію, інструмент фінансового контролю. Бюджетний регламент – це встановлений в організації порядок складання (розроблення), представлення (передачі), узгодження (візування), консолідації (обробки й аналізу), проведення план-факт-аналізу й оцінки виконання бюджетів різного виду і рівнів [8; 9].

Підвищення ефективності управління організацією зумовлює необхідність застосування як традиційних, так і сучасних концепцій бюджетування. А.А. Колосков [10] визначає чотири концепції бюджетування: традиційне фінансове планування, класичне бюджетування, процесно-орієнтоване бюджетування та на основі цього створює свою комбіновану модель. Але при цьому він зазначає, що всі вони існують паралельно, мають свої переваги чи недоліки, і підприємство має самостійно для себе визначити, яка концепція більш доцільна для його рівня розвитку, сфери діяльності та масштабу самого підприємства.

Проаналізувавши аспекти, які виокремлюють науковці під час розгляду класифікацій концепцій

бюджетування, було систематизовано такі методи процесу бюджетування:

Під традиційним бюджетуванням слід розуміти періодичний процес, за допомогою якого організація прагне визначити свої майбутні доходи та витрати. В основі традиційного бюджетування лежить розроблення різних видів бюджетів як інструментів управління компанією. Традиційне бюджетування – бюджетне планування, що концентрує свою увагу на окремих центрах витрат, куди входять відділи, підрозділи, де між функціональними бізнес-процесами часто ігноруються [11].

Традиційний метод бюджетування передбачає взаємодію різних елементів бюджетної системи, таких як: обґрунтування структури бюджетів, безпосереднє формування бюджетів, визначення відповідальності за виконання бюджетів, механізм координації та затвердження бюджетів, контроль і подальше коректування бюджетів.

Слід виділити позитивні та негативні боки традиційного підходу до бюджетування.

Перевагами традиційного бюджетування є: розподілення коштів між статтями балансу; розроблення заходів із ліквідації дефіциту коштів [12]; поліпшення координації діяльності співробітників і організації у цілому під час складання та контролю бюджетів; збільшення відповідальності працівників; порівняння фактичних і цільових результатів та прийняття рішення щодо досягнення останніх; визначення пріоритетності витрат.

Недоліками традиційного бюджетування вважаються такі: розроблення бюджетів – досить довгостроковий процес, який вимагає значного часу від керівного персоналу компанії; бюджети приймаються й оновлюються досить рідко, найчастіше – раз на рік; брак кваліфікованих кадрів для впровадження системи бюджетування; недостатня розробленість технологічного забезпечення процесу бюджетування; зниження гнучкості під час прийняття оперативних рішень за фіксованих бюджетів; аналізує лише відхилення витрат порівняно з минулим періодом, а не самі витрати [13].

Наступний метод бюджетування – інкрементальне бюджетування (incremental budgeting). У цьому методі побудова бюджету на наступний період базується на результатах поточного періоду, до якого вносяться деякі зміни виходячи з умов, що склалися (з урахуванням очікуваної інфляції та очікуваної зміни рівня активності).

Перевагою є те, що враховуються події, які можуть відбутися до кінця бюджетного періоду; передбачувані параметри наступного бюджетного періоду (чинники впливу зовнішнього середовища та можливі зміни внутрішнього середовища підприємства).

Недоліки цього методу: зберігання в бюджетному періоді всіх управлінських рішень минулих

періодів, у тому числі й неефективних, тим самим збереження всіх нецільових витрат і створення накопичувального ефекту в кожному бюджеті кожного наступного періоду; метод передбачає невелику зміну бюджетних асигнувань у попередньому періоді, тим самим метод роботи залишатиметься незмінним. Це може призвести до відсутності інновацій; спонукає до збільшення витрат, щоб бюджет був підтриманий у наступному році; «відключення від реальності» – фактичні результати мають тенденцію відрізнятися від бюджету, оскільки бюджети базувалися на порівняльному показнику попередніх бюджетів; недостатня гнучкість бюджетування (зміни зводяться до збільшення або зниження бюджетів).

Іншою спробою підвищити ефективність бюджетного планування було запровадження методу бюджетування з нуля (Zero-Based Budgeting – ZBB). Уперше в науковій літературі згадка про метод бюджетування на нульовій основі з'явилася в 1970 р. у друкованому виданні Harvard Business Review. Американський економіст Пітер Фірр виклав концепцію бюджетування на нульовій основі, за якого всі види діяльності, а також належні до них витрати і доходи в момент розроблення бюджету кожен раз повністю переглядаються. У 2014 р., так само, як і під час світової фінансової кризи у 2008 р., інтерес підприємств до бюджетування з нуля значно підвищився. Тому його провадження, яке майже не використовувалося за стабільних умов, стало головним завданням у фінансових відділах багатьох вітчизняних підприємств.

У науковому середовищі методу було дано вичерпне визначення в такій формі: «Бюджетування на нульовій основі – це процес планування і бюджетування одночасно, це прийняття рішення на кожному з рівнів управління, яке починається з нульової бази під час розроблення бюджету і яке докладно обґрунтовує статті всього бюджету» [14]. В основі методу лежить ідея про те, що кожне підприємство, фірма або установа повинна періодично доводити своє існування (у фінансовому аспекті).

Перш за все визначається декілька сценаріїв розвитку подій для досягнення поставлених цілей та відбувається формування пакету рішень для визначення доцільності різних рівнів витрат на рівні функціональних бюджетів та центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) для проведення оцінки доцільності їх здійснення; після розроблення пакетів рішень відбувається їх ранжування за двома основними параметрами, а саме: необхідних ресурсів та затверджених цілей підприємства.

Розроблення, провадження та координаційні заходи щодо процесу бюджетування на підприємстві вимагають системного підходу та врахування специфіки напряму стратегічного розвитку підпри-

емства. Для нуля-базис-бюджетування подібна схема представлена на рис. 1.

Існує три категорії пакетів рішень залежно від рівня фінансування [19]: базовий пакет рішень

акцентує увагу лише на фундаментальні потреби і представляє мінімальний рівень необхідних бюджетно-фінансових ресурсів. Базовий пакет покликаний ураховувати, як за мінімальних

1. ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ТА НАПРЯМІВ АНАЛІЗУ	
<p>Головні напрями:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ аналіз структури витрат підприємства; ✓ аналіз номенклатури продукції та сортаменту виробів на ресурсомісткість; ✓ аналіз статей збитків підприємства; ✓ аналіз прибуткових статей підприємства 	<p>Методологія:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ аналітичні процедури; ➢ статистичні методи
2. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ, ЦИКЛІВ, ДІЛЯНОК, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПОКАЗНИКИ	
<p>Головні напрями:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ схематичне відображення: технологічного циклу із визначенням ділянок, що потребують аналізу; етапів постачання сировини, збуту готової продукції та полуфабрикатів. ✓ формування чіткої схеми керування вказаними процесами у рамках «керівник – відповідальна особа» 	<p>Методологія:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ аналітичні процедури; ➢ моделювання
3. ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТИЧНОГО РІВНЯ ПОКАЗНИКІВ	
<p>Головні напрями:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ визначення необхідних показників безпосередньо на виробництві згідно з даними приборів, журналів та ін.; ✓ відбір пріоритетних показників, що мають найбільший вплив на досліджуваний параметр/напрямок 	<p>Методологія:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ ABC – аналіз; ➢ XYZ – аналіз
4. БЕЗПОСЕРЕДНЄ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ПОКАЗНИКІВ У РАМКАХ ZBV	
<p>Головні напрями:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ розрахунок показників за ідеальних умов (за дотримання технологічного процесу, відсутності помилок, простоїв); ✓ порівняння отриманих результатів та фактичних значень показників, що аналізуються 	<p>Методологія:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ математичні методи, що засновуються на даних виробничо-технічної документації, наказів, положень, наукової літератури та ін.; ➢ хронометраж; ➢ запозичення методики аналогічних підприємств із її подальшим доопрацюванням
5. ЗБІР ТА АНАЛІЗ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ВЕЛИЧИНУ	
<p>Головні напрями:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ідентифікація переліку факторів з акцентуванням на тих, на які підприємство має вплив; ✓ встановлення рівня впливу факторів на досліджувані показники; ✓ встановлення причини дії негативних факторів 	<p>Методологія:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ «мізковий штурм»; ➢ аналітичні процедури; ➢ економіко-математичні методи; ➢ метод «5 чому»
6. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ЩОДО ПРОТИДІЇ НЕГАТИВНИМ ЯВИЩАМ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ	
<p>Головні напрями:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ обґрунтування компенсуючих заходів; ✓ розрахунок очікуваного результату покращень; ✓ введення в експлуатацію необхідного обладнання, впровадження технологій та ін. 	<p>Методологія:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ економіко-математичні методи; ➢ експертні методи
7. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕНИХ ЗАХОДІВ	
<p>Головні напрями:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ відстеження фактичних даних показників, задля котрих впроваджувалися необхідні заходи; ✓ генеральне співвідношення витрат на захід та отримані результати за досліджуваними показниками 	<p>Методологія:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ спостереження та аналіз; ✓ економіко-математичні методи

Рис. 1. Упровадження методу бюджетування на «нульовій основі» на підприємствах

Джерело: розроблено автором на основі [15–18]

бюджетно-фінансових ресурсів можна задовольняти базові потреби. Можливе створення декількох базових пакетів рішень (бюджетів), кожен з яких буде акцентувати увагу на різних способах досягнення мінімального рівня фінансування програми [20]. Розширений пакет рішень передбачає збільшення рівня послуг порівняно з реальним рівнем. Окрім детальної інформації про витрати програми, які необхідні для здійснення нових послуг, пакет рішень містить показники вимірювання продуктивності для того, щоб продемонструвати вплив змін на рівень послуг [20].

Після того як пакети рішень розроблені, вони ранжуються на кожному з трьох рівнів фінансування. Заохочується розроблення кількох пакетів рішень для кожного рівня бюджетного фінансування, що сприяє відбору необхідного пакету рішення. Завершальною стадією є вибір пакету рішень виходячи з наявних фінансових ресурсів. Для цього пріоритетні пакети рішень співвідносяться з межею відсікання (cut-off line). Приймається той пакет рішень, який знаходиться вище риси відсікання.

Позитивні боки бюджетування з нульовою базою: оцінює операції з ефективності та своєчасно усуває неефективні операції; дає можливість швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі; може бути використаний для різних типів витрат; підхід складання бюджету «знизу – вгору» мотивує співробітників, найбільш глибоко залучаючи їх у процес складання та обґрунтування бюджету; можливість оперативного реагування на нові виклики (відсіювання програм, що втратили актуальність, упровадження нових тощо); посилення адміністративного контролю над використанням бюджетних коштів.

Негативні боки бюджетування з нуля: потребує значних трудових витрат та витрат часу, представляє великий обсяг роботи з документацією, вимагає високого рівня розвиненості IT-технологій; складний і не завжди однозначний процес ранжирування пакетів рішень; включає суб'єктивну оцінку співробітниками статей витрат, що може знизити рівень об'єктивності прийняття рішення; короткострокові результати можуть досягатися на шкоду стратегічним цілям; вимагає великих щорічних затрат часу і ресурсів; породжує значні ризики припинення фінансування багаторічних програм.

Також слід виділити метод процесно-орієнтованого бюджетування (Performance-based budgeting – PVB), яке є найбільш прогресивним методом бюджетування, сконцентрованим на вивченні видів діяльності та їх зв'язку з досягненням стратегічних цілей підприємства. За традиційного підходу бюджетування місто виникнення витрат (далі – МВЗ) споживають ресурси, а за процесно-орієнтованому підходу МВЗ споживають операції. Створення доданої вартості вимагає не

просто ресурсів, а набору певних бізнес-процесів. Будь-яке планування та безпосереднє управління повинні бути спрямовані на максимізацію вартості підприємства.

Застосування процесно-орієнтованого бюджетування забезпечує такі переваги: повна картина планування – гармонійна інтеграція та консолідація даних, отриманих із різних джерел, прозора схема затвердження бюджету, оперативний аналіз; поліпшується керованість бізнесу – оперативний і повний контроль виконання бюджету; здійснюється динамічна реакція на зміну ринку – оперативне коректування бюджету відповідно до нових умов; зміцнюється фінансова дисципліна підприємства – припинення нецільового витрачання ресурсів; скорочуються незаплановані витрати; ураховується специфіка кожного бізнес-процесу; зниження кількості управлінських помилок – можливість моделювання різних бюджетів і управлінських рішень, доступ до достовірної оперативної інформації.

Основними недоліками ПОВ є: складність і трудомісткість процедури бюджетування; високі витрати на впровадження та використання системи; суворі послідовність процесу планування.

Наступний метод – бюджетування, орієнтоване на результат, – методологія підготовки та виконання бюджету, за якої планування витрат здійснюється в безпосередньому зв'язку з досягнутими результатами. Мета даної моделі бюджетування – контроль відповідності витрачених ресурсів і отриманих результатів.

За використання на підприємстві системи бюджетування, орієнтованого на результат, підвищується ступінь відповідальності структурних підрозділів, оскільки вони безпосередньо відповідають за досягнення запланованих результатів. Застосування на підприємстві системи бюджетування, орієнтованої на результат, дає змогу: підвищити ефективність діяльності; визначити ефективність окремо взятих видів діяльності в компанії; формалізувати стратегію підприємства з використанням конкретних вимірних показників; зв'язати систему оплати праці з внеском співробітників в ефективність діяльності компанії.

Головним недоліком системи бюджетування, орієнтованої на результат, є можливість некоректного визначення планових значень KPI (Key Performance Indicator – показник досягнення успіху в певній діяльності або в досягненні певних цілей).

Наступний метод – бюджетування «за рамками» бюджетів (Beyond Budgeting) – це модель управління, покликана допомогти організаціям бути більш пристосованими до швидкої зміни бізнес-середовища. Цей метод використовують такі великі європейські компанії, як Volvo, Scania, Ericsson, Ikea, банківський холдинг Svenska

Систематизація методів бюджетного процесу

Метод	Сутність
Традиційне бюджетування	В основі традиційного бюджетування лежить розроблення різних видів бюджетів як інструментів управління компанією. Концентрує увагу на окремих центрах витрат, куди входять відділи, підрозділи.
Інкрементальне бюджетування (incremental budgeting)	Цей метод передбачає побудову бюджету на наступний період, що базується на результатах поточного періоду, до якого вносяться деякі граничні зміни виходячи з умов, що склалися (з урахуванням очікуваної інфляції та очікуваної зміни рівня активності).
Бюджетування з нуля (Zero-Based Budgeting – ZBB)	Це процес планування і бюджетування одночасно, це прийняття рішення на кожному з рівнів управління, яке починається з нульової бази під час розроблення бюджету і яке докладно обґрунтовує статті всього бюджету. В основі методу лежить ідея про те, що кожне підприємство, фірма або установа повинна періодично доводити своє існування (у фінансовому аспекті).
Метод процесно-орієнтованого бюджетування (Performance-based budgeting – PVB)	Суть даного методу полягає у концентрації уваги управлінської ланки та розробленні системи планування виходячи з очікуваних видів діяльності та бізнес-процесів і не зазначає фокусування виключно на витратах та їх категоріях. Планування та безпосереднє управління повинні бути спрямовані на максимізацію вартості підприємства.
Бюджетування, орієнтоване на результат	Методологія підготовки та виконання бюджету, за якої планування витрат здійснюється в безпосередньому зв'язку з досягнутими результатами. Мета – контроль відповідності витрачених ресурсів і отриманих результатів.
Бюджетування «за рамками» бюджетів (Beyond Budgeting)	Засноване на гнучких та адаптивних процесах та повній децентралізації управління. Ця модель управління покликана допомогти організаціям бути більш пристосованими до швидкої зміни бізнес-середовища.

Handelsbanken та ін. Управління «за рамками» бюджетів засноване на гнучких та адаптивних процесах та повній децентралізації управління.

Першим етапом у методі «за рамками» бюджетів є внесення змін до організаційних процесів, насамперед управління ефективністю повинно бути орієнтоване на безпосередніх виконавців та не бути окреслене в рамках цілей вищого керівництва, оскільки воно не завжди вдало може розрахувати та проаналізувати потреби безпосередніх виконавців бюджету на нижчих рівнях. Наступним етапом є формування радикальної системи децентралізації на всіх рівнях підприємства, її суть полягає у наданні більших повноважень працівникам підрозділів.

Протягом еволюції сутнісних характеристик була розроблена та вдосконалена ціла низка різних методів бюджетного процесу, які орієнтуються на різні процеси та особливості діяльності підприємств. Проаналізувавши різні джерела, систематизовано такі методи бюджетування (табл. 1).

Висновки з проведеного дослідження.

У статті розглянуто особливості процесу бюджетування на підприємствах, розкрито сутність, значення, складники процесу бюджетування. Проведено аналіз методів упровадження та використання бюджетного управління, розкрито сутність та ефективність кожного з методів та виділено позитивні та негативні особливості методів процесу бюджетування.

Це дало змогу комплексно підійти до розгляду методів бюджетного процесу на підприємствах. Неможливо створити такий процес бюджетного

планування, який став би ідеальним або еталонним у всіх його деталях для підприємства, кожен метод бюджетування має свої переваги та недоліки. Застосування правильного методу бюджетування забезпечить зростання ефективності управління через створення додаткових цінностей і поліпшення якості контролю. Сучасні методи бюджетування спрямовані на підвищення ступеня гнучкості компанії за рахунок попереднього аналізу ймовірних змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, що сприятиме мінімізації ризиків. Тому методи та особливості процесу бюджетування на підприємстві потребують подальшого вивчення з урахуванням потреб сьогодення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Задерецька Р.І. Теоретичні основи застосування бюджетування залучення коштів на підприємстві. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 2011. С. 608–610.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Бюджетування на підприємстві : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2008. 312 с.
3. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования ; 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Финансы и статистика, 2008. 464 с.
4. Вербовецька С.Г. Формування центрів відповідальності в системі бюджетування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 46–49.
5. Лігоненко Л.О., Вержбицький О.А. Контролінг у торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 268 с.

6. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование: от стратегии до бюджета – пошаговое руководство. Москва : Вильямс, 2006. 510 с.

7. Данченко О.Ю. Порівняння методів бюджетування: традиційне, гнучке та процесне. *Економічний вісник НГУ*. 2006. № 1. С. 37–43.

8. Фільштейн Л.М., Петров Ю.Д., Малаховський Ю.В. Основи фінансового менеджменту : навчальний посібник. Кіровоград, 2005. 266 с.

9. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. Москва, 2002. 259 с.

10. Колосков А.А. Теоретичні аспекти комбінованої методики бюджетування. Москва, 2008. № 2.

11. Бримсон Дж., Атос Дж., Коллинз Дж. Процессноориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / пер. с англ. В.Д. Горюновой. Москва : Вершина, 2007. 336 с.

12. Пар'єва О.О. Методики бюджетування інноваційної діяльності підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 266–270.

13. Kindey G.E., Taylor E.P. The Financial Officer's Toolbox. NACUBO Business Officer. 1994.

14. Бюджетування як система забезпечення інноваційного розвитку підприємств : монографія / С.А. Ткаченко, О.М. Потишняк, О.О. Артеменко, С.О. Заїка. Харків : Міськдрук, 2012. 160 с.

15. Ковалевская Е.А. Проблемы и перспективы бюджетирования в холдинговых компаниях Украины. *Вестник Южно-Уральского государственного университета*. 2015. Т. 9. № 1. С. 31–38.

16. Pyhrr, P. Zero-base Budgeting: A Practical Management Tool for Evaluating Expenses. John Wiley & Sons. 1973. 73 p.

17. Scarlett, R. CIMA Official Learning System – Performance Operations. Elsevier. 2009. P. 260.

18. Otten G.L. Zero-based budgeting. *Administration in Social Work*. 1978. Vol. 1. № 4. P. 369–378.

19. Kavanagh S.C. Zero-base budgeting: modern experiences and current perspectives. *Government Finance Review*. 2012. Vol. 28. № 2. P. 8–14.

20. Kaplan R.S., Anderson S.R. Time-Driven Activity Based Costing. *Harvard Business Review*. 2004. № 11. P. 131–138.

REFERENCES:

1. Zaderecka R.I. (2011) Teoretichni osnovi zastosuvannya byudzhetuvannya zaluchennya koshtiv na pidpriyemstvi [Theoretical bases of application of budgeting of attraction of means at the enterprise]: tezi dopovidej mizhnar. nauk.-prakt. konf. Lviv, pp. 608–610.

2. Kuzmin O.Ye., Melnik O.G. (2008) Byudzhetuvannya na pidpriyemstvi [Budgeting at the enterprise: (fiduciary)]: navch. posib. Kyiv: Kondor. 312 p.

3. Hruckij V.E., Gamayunov V.V. (2008) Vnutrifirmennoe byudzhetirovanie: nastolnaya kniga po postanovke finansovogo planirovaniya [Intrafirm budgeting: Handbook on the formulation of financial planning]. 2-e izd., pererab. i dop. Moscow: Finansy i statistika. 464 p.

4. Verbovecka S.G. (2011) Formuvannya centriv vidpovidalnosti v sistemі byudzhetuvannya pidpriyemstva

[Formation of responsibility centers in the enterprise budgeting system]. *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu*, no. 3, pp. 46–49.

5. Ligonenko L.O., Verzhbickij O. A. (2013) Kontroling u torgovli : monografiya [Controlling in trade: a monograph]. Kyiv: Kiyiv. nac. torg.-ekon. un-t. 268 p.

6. Nemirovskij I.B., Starozhukova I.A. (2006) Byudzhetirovanie: ot strategi do byudzheta – poshagovoe rukovodstvo [Budgeting: from strategy to budget - step-by-step guide]. Moscow: Vilyams. 510 p.

7. Danchenko O.Yu. (2006) Porivnyannya metodiv byudzhetuvannya: tradicijne, gnuchke ta procesne [Comparison of budgeting methods: traditional, flexible and process]. *Ekonomichnij visnik NGU*, no. 1, pp. 37–43.

8. Filshtejn L.M., Petrov Yu.D., Malahovskij Yu.V. (2005) Osnovi finansovogo menedzhmentu: Nav. posibnik. [Fundamentals of financial management: Tutorial] Kirovograd. 266 p.

9. Hruckij V.E., Sizova T.V., Gamayunov V.V. (2002) Vnutrifirmennoe byudzhetirovanie: Nastolnaya kniga po postanovke finansovogo planirovaniya [Intrafirm budgeting: Handbook on the formulation of financial planning]. 259 p.

10. Koloskov A.A. (2008) Teoretichni aspekti kombinovanoi metodiki byudzhetuvannya [Theoretical aspects of combined budgeting methods]. Moscow. No. 2.

11. Brimson Dzh., Atos Dzh., Kollinz Dzh. (2007) Processnoorientirovanoe byudzhetirovanie. Vnedrenie novogo instrumenta upravleniya stoimostyu kompanii [Process Oriented Budgeting. Introduction of a new tool for managing the company's value] / V. D. Goryunovoj. Moscow: Vershina. 336 p.

12. Par'yeva O.O. (2016) Metodiki byudzhetuvannya innovacijnoi diyalnosti pidpriyemstv: vitchiznyanij ta zarubizhnij dosvid. [Methods of budgeting innovative activities of enterprises: domestic and foreign experience]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 10, pp. 266–270.

13. Kindey G.E., Taylor E.P. (1994) The Financial Officer's Toolbox. NACUBO Business Officer.

14. Tkachenko S.A., Potishnyak O.M., Artemenko O.O., Zayika S.O. (2012) Byudzhetuvannya yak sistema zabezpechennya innovacijnogo rozvitku pidpriyemstv: monografiya [Budgeting as a system of innovative development of enterprises: a monograph]. Harkiv: Vid-vo «Miskdruk». 160 p.

15. Kovalevskaya E.A. (2015) Problemy i perspektivy byudzhetirovaniya v holdingovyh kompaniyah Ukrainy [Problems and prospects of budgeting in holding companies of Ukraine]. *Vestnik Yuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo universiteta*. T. 9. (No. 1), pp. 31–38.

16. Pyhrr P. (1973) Zero-base Budgeting: A Practical Management Tool for Evaluating Expenses. John Wiley & Sons. 73 p.

17. Scarlett R. (2009) CIMA Official Learning System – Performance Operations. Elsevier. P. 260.

18. Otten G.L. (1978) Zero-based budgeting. *Administration in Social Work*, vol. 1, no. 4, pp. 369–378.

19. Kavanagh S.C. (2012) Zero-base budgeting: modern experiences and current perspectives. *Government Finance Review*, vol. 28, no. 2, pp. 8–14.

20. Kaplan R. S., Anderson S. R. (2004) Time-Driven ActivityBased Costing. *Harvard Business Review*, no. 11, pp. 131–138.