

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ НА ПРИНЦИПАХ BEYOND BUDGETING

**Темченко Аліна Вікторівна,**

студентка, Сумський державний університет,

e-mail: [alinavik@ukr.net](mailto:alinavik@ukr.net)

*Ринкові умови сьогодення вимагають від головних суб'єктів фінансової сфери все більше нових підходів до безперервного ведення їхньої діяльності, насамперед покращення якості наданих послуг, забезпечення стійкості, стабільності їх бізнесу. Проте в умовах постійної обмеженості фінансових ресурсів, які країна може спрямувати на економічний розвиток держави, особливу увагу слід приділити питанню вдосконалення процесу фінансового менеджменту. Тому на сьогодні діяльність будь-якого суб'єкта господарювання в умовах постійної конкуренції, глобалізація економічних процесів у поєднанні з кризовими потрясіннями, спричиненими зовнішніми та внутрішніми чинниками потребує суттєвої оптимізації, що можливе за рахунок організації та впровадження різних механізмів фінансового менеджменту. Одним із дієвих інструментів даного механізму є процес «бюджетування». В поєднанні з методами прогнозування, планування, аналізу та контролю, бюджетування виступає основною складовою ефективною системою фінансового управління, яка адекватна сучасним вимогам ринкового механізму і потребує глибокого вивчення. Оскільки даний процес швидко набирає обороти у своєму розвитку, дослідження в області механізму бюджетування ніколи не зупиняються, теоретиками та практиками постійно пропонуються нові підходи щодо його поліпшення. Проте не зважаючи на постійне дослідження даного механізму, впровадження процесу бюджетування на більшості підприємств має двоякі думки серед вчених. Останні спираються на високу трудомісткість та важкість втілення процесу в сьогоденній сурових реаліях, зважаючи на нестабільність економіки та фінансову кризу. Тому серед останніх практичних прикладів запропонованих науковцями найпоширенішими та найактуальнішими у використанні є заміна процесу бюджетування на ряд інших моделей управлінського механізму, які є більш волатильними в сьогоденніх умовах, серед яких: стандартне бюджетування, управління ресурсами за межами бюджетів, проектне управління. Дані інструменти фінансового управління ресурсами підприємства є більш сучасними та лояльними методами, що не виключають ведення процесу бюджетування в цілому, а займаються його удосконаленням та спрощенням його ведення.*

**Ключові слова:** бюджет, управління за рамками бюджету, бюджетний процес, механізм фінансового менеджменту, бюджетування.

DOI: 10.21272/1817-9215.2021.4-10

### ВСТУП

Як метод управління підприємством процес бюджетування бере свій початок ще в 16 столітті в сфері державного управління, бюджетування є на даний момент одним із найпоширеніших методів фінансового менеджменту. За допомогою нього вирішуються завдання управління як малих підприємств, так і транснаціональних корпорацій. Проте використання традиційних методів бюджетування вимагають по-перше багато затрат часу та по-друге великих витрат, які на жаль не відповідають сьогоденньому рівню конкуренції в умовах ринкової економіки і не можуть швидко адаптуватися до постійної волатильності зовнішнього середовища.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням вивчення механізму роботи процесу бюджетування та шляхи його удосконалення займалися як вітчизняні, так і закордонні вчені: Р.Л. Акофф, В.П. Савчук, В.В. Ковалев, В.Н. Самочкин, В.Є. Хруцький, І. Мейтленд, В.В. Волик, О.А. Мельник, О.В. Терещенко, М.А. Білик, Т.В. Сизов, О.О. Терещенко, Р.С. Коршикова, С.А. Голов, С.М. Білобловський, С.В. Онищенко та ін. Проте не зважаючи на ряд досліджень науковців з даного питання, на сьогоднішній день процес бюджетування є недостатньо відкритим, в першу чергу це пов'язане з відсутністю новітньої методологічної бази, не регламентацією

цього поняття з боку держави та прагматичне значення керівників підприємства, щодо впровадження даного методу.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою написання статті є дослідження основних етапів становлення процесу бюджетування в зарубіжних країнах та на основі отриманих даних і перейнятої практики удосконалення цього процесу закордоном запропонувати сучасний підхід, який буде актуальним для нашої країни в сьогоденних кризових умовах.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розпад СРСР, відміна директивної системи планування, жорстка економічна ситуація в країні та за її межами стають головними передумовами до зміни поглядів керівників підприємств щодо ведення фінансово-господарської діяльності. На сьогодні не використання інструментів фінансового менеджменту є відправною точкою, що призводить до дефолту компанії. Тому перейняття зарубіжного досвіду, використання механізмів фінансового управління є запорукою успіху будь-якого конкурентного підприємства. Процес становлення механізму бюджетування є достатньо довготривалим та трудомістким, історично бюджетування виникло на початку 20 століття та розвивається дотепер (табл. 1).

*Таблиця 1 – Історичне становлення поняття «бюджетування» у світі*

Період	Подія
1910 р.	Становлення поняття «бюджетування» (США, Нью-Йорк). Прагнення впровадження законодавчої закріпленості даного процесу через перенесення інструментів управління з мікрорівня на макрорівень держави за рахунок внутрішнього розподілу капіталу.
1950-1960 р.р.	Популяризація класичного німецького контролінгу. Початок використання фінансових показників для оцінки діяльності підприємства (доходи, витрати, рентабельність, прибуток) Впровадження методу прирістного бюджетування.
1960-1970 р.р.	Популяризація методу «нульового бюджетування» Виділення та розподіл задач на певні центри відповідальності.
1985-1990 р.р.	Впровадження системи оперативного контролю. Широке використання показників вартості.
1990-2000 р.р.	Розробка методології обліку за бізнес-процесами (види внутрішньогосподарської діяльності)
2000-...р.р.	Децентралізація управлінського процесу Розвиток інформаційних технологій Розробка специфічного програмного забезпечення Прозорість інформації

Складено автором на основі джерел [1,2]

Ознайомившись з історією розвитку поняття «бюджетування» можемо прийти до висновку, що дане поняття є складним економічним процесом, який включає в себе ряд дієвих інструментів, які постійно розвиваються та удосконалюються. Проте не зважаючи на необхідність використання цього механізму в безперервній діяльності підприємства, дане поняття не так швидко розвивається в межах сьогоденної економіки, а отже має ряд невирішених питань та сторін його удосконалення:

1. Високі затрати часу. Для більшості підприємств процедура написання бюджету займає 20% часу, що могли бути потрачені на виконання основних обов'язків працівником. За даними статистичної агенції Nasket встановлено, що на кожний отриманий мільярд доларів доходу компанія витрачає 25000 людино-днів на ведення процесу бюджетування.

2. Неправильність розрахунку бюджетних показників. В більшості підприємств під час аналізу та зіставленні планових показників із фактичними спостерігається ситуація їх неспівпадіння. Тому працівникові, який відповідає за процес написання бюджету приходиться кожний місяць знову перераховувати фінансові показники.

3. Більшість підприємств під час написання бюджету не враховують вплив зовнішніх факторів на господарську діяльність, а спираються лише на внутрішні показники. Це призводить до неправдивості та невиконання запланованого бюджету, оскільки в умовах ринкової економіки великий вплив на діяльність підприємств має кон'юнктура ринку, рівень інфляції, зовнішньо-економічні відносини держави та інше.

4. Орієнтованість бюджетів лише на фінансові показники. На сьогодні рушійною силою в веденні конкурентної діяльності є правильне застосування механізмів маркетингу: якісне обслуговування клієнтів, швидкість та масштаб задоволення потреб споживача, креативність кадрів. Тому не менше уваги слід приділяти і якісним показникам, а не оперувати лише кількісними.

5. Виконання плану – це лише половина успіху підприємства. Потрібно аналізувати ринок наданих послуг не лише свого підприємства, а в першу чергу конкурентами та бачити реальну картину ведення вашої діяльності.

6. Встановлення прямо пропорційної залежності заробітної плати від рівня виконання бюджету. Саме ця методика породжує конфлікти ситуації між внутрішніми підрозділами. Крім того бажаючи отримати вищу заробітну плату менеджери часто маніпулюють наданою інформацією для керівництва. [3]

Тому вищеперераховані недоліки стали поштовхом у 1998 році до формування альтернативного підходу до написання бюджету за новою методикою «Beyond budgeting». Дана методологія була розроблена Скандинавським банком, який скориставшись досвідом великих компаній таких як, Scania, Aktiebolaget Volvo, IKEA, Ericsson, AliExpress, Google та інші розробив власну методику написання бюджету. [4]

Дана методика складається з ряду принципів, які умовно можна поділити на дві групи (Рис. 1).



Рисунок 1 – Принципи методики «Beyond budgeting» (складено автором)

Як і будь-яка інша методика - «Beyond budgeting» має в ряд наступних інструментів:

1. Методика акціонерної вартості. Акціонери та менеджери перебувають в постійному діалозі. Планова модель акціонерів повинна збігатися з фактичними діями менеджерів.

2. Методика порівняльного аналізу. Відбувається постійне зіставлення плану з фактом, спираючись як на внутрішні, так і зовнішні показники.

3. Збалансована система показників.

4. Процесно-орієнтовне управління. Спрямоване на правильний розподіл отриманого прибутку підприємством, надає достовірну інформацію про причини виникнення незапланованих витрат.

5. Методика взаємовідносин із клієнтом. Зосередження дій менеджера на максимальному задоволенні потреб споживача. [5]

Таким чином, більшість західних країн пропонують відмовитися від процесу бюджетування взагалі. Це обумовлене як мінімум двома причинами, по-перше це великими затратами часу, по-друге централізований контроль, який є особливістю бюджетування не дає можливості впровадити нові управлінські інструменти.

Проте розглядаючи економічну сутність понять «бюджетування» та «Beyond budgeting» можемо прийти до висновку, що останнє лише доповнює та удосконалює процес бюджетування, а не пропонує нову методику. Тому доречно порівняти ці два поняття дослідивши їх економічні категорії. [6]

Якщо розглядати цілі використання цих процесів можемо прийти до висновку, основною задачею механізму бюджетування є виконання бюджету, а ось головною метою управління ресурсами за межами бюджетування є досягнутий прогрес, досягнутий за допомогою правильної мотивації. Для детального розуміння відмінності цих понять продемонстровано графік (Рис. 2)

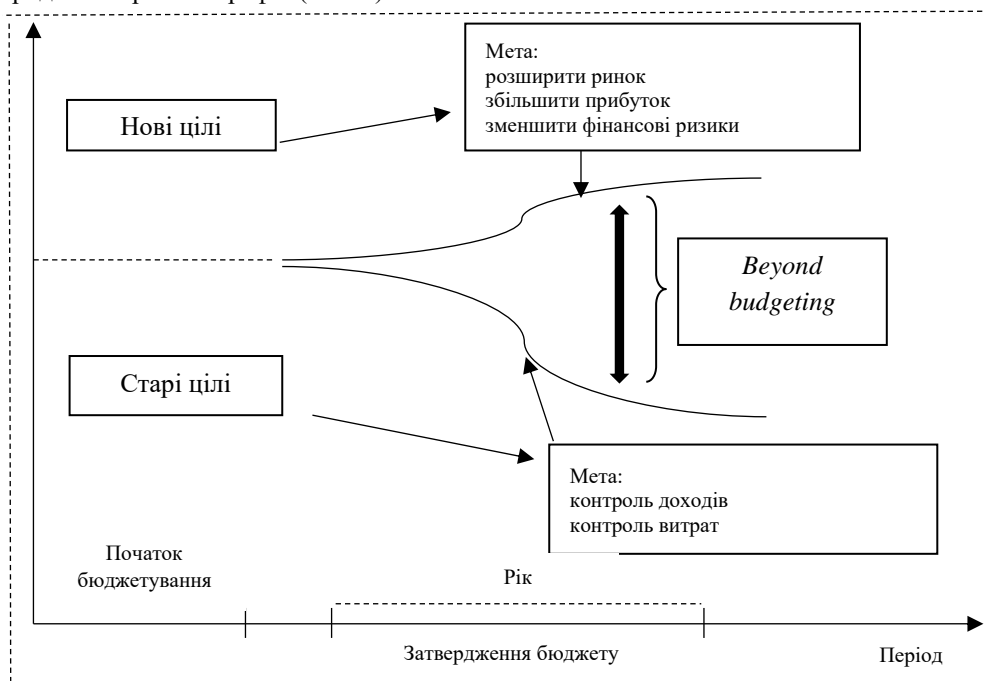


Рисунок 2 – Порівняння цілей механізму «бюджетування» та «Beyond budgeting» (складено автором)

Проте як і будь-який механізм управління ресурсами за межами бюджетування має ряд своїх неточностей, а тому не може повністю замінити процес бюджетування, серед останніх основними проблемами є: [7]

1. Недосконалість вивчення методики. Спираючись на високий рівень критики поняття «бюджетування», його застарілість та високу трудомісткість сучасні науковці приходять до висновку створення нової децентралізованої системи фінансового менеджменту. Незважаючи на ряд переваг механізму управління ресурсами за межами бюджетування, основним його недоліком є недосконалість вивчення економічного змісту та методики функціонування цього поняття. Перш за все головним етапом становлення цього процесу є правильний діалог керівництва з менеджерами компанії, наданий рівень свободи, висока довіра, прозорість інформації. Бо беручи до уваги дев'яносто річний досвід впровадження процесу «бюджетування» та його постійне удосконалення, як в країнах заходу, так і на вітчизняних підприємствах спостерігається тенденція недовіри менеджерів до керівництва та неправильної мотиваційної системи. [8]

2. Помилкова думка, щодо жорстокого тотального контролю за допомогою централізованого механізму. Оскільки дослідивши в повній мірі різновиди бюджетів, можна обрати найоптимальніший варіант управління. Тому доречно встановити ряд критеріїв, за яким керівник обирає актуальний вид бюджету. Але, беручи до уваги сьогодишню економічну ситуацію та високу конкурентність, «жорстке» бюджетування є дієвим методом для виконання поставлених задач перед менеджерами.

3. Нелогічність, щодо зосередження уваги на короткостроковість та відмови від середньострокового бюджетування. Незважаючи на важку економічну ситуацію в країні та в світі в цілому можливо і правильно було б планувати свою господарську діяльність на короткі періоди, проте відслідковування тенденцій своєї компанії, дослідження динаміки розвитку фірми допомагає отримати цілісну картину ведення бізнесу, та можливість проаналізувати правильність вибраної стратегії.

4. Однією із основних відмінностей процесу бюджетування від моделі управління поза бюджетом є орієнтованість компанії на майбутнє, менеджери доповідають не тільки про фактичні показники, а й озвучення планів на майбутнє. Проте даний підхід можна запропонувати не як нову модель, а як один із шляхів удосконалення процесу бюджетування.

Таким чином, основною ціллю методики «Beyond budgeting» у тому, що суб'єкти господарювання повинні змінити контроль «зверху вниз» на контроль «знизу вверх», оскільки це є найоптимальнішим способом збереження прозорості інформації, довіри до менеджерів компанії та правильної мотивації працівників. Крім того доречно зробити систему бюджетування більш гнучкою та волатильною та займатися розробкою лише необхідних бюджетів, що матиме на меті економію трудових та кількісних ресурсів підприємства.

Використання безперервного процесу прогнозу дає можливість підприємству своєчасно отримувати необхідну інформацію, а отже керівник матиме можливість швидко реагувати на зміну зовнішніх факторів. В той же час фінансовим підрозділам підприємства надається максимальна свобода, що є вагомим перевагою, оскільки саме вони найбільш орієнтовані на кінцевого споживача.

## ВИСНОВКИ

На сьогодні процес бюджетування є невід'ємною складовою фінансового менеджменту, оскільки за допомогою його використання вирішується головна задача – підвищується ефективність управління фінансовими ресурсами, попереджуючи ситуацію

з нераціональним використанням фінансів компанії. Об'єктом аналізу, контролю, обліку, розподілу в цьому процесі виступають фінансові ресурси суб'єкта господарювання. Механізм бюджетування спрямований на планування своєї діяльності спираючись на ряд внутрішніх і зовнішніх факторів для того, щоб забезпечити компанії отримання максимального прибутку при мінімально понесених витратах.

Традиційний підхід написання бюджету передбачає контроль доходів та видатків підприємства. Основну увагу приділяють плануванню певних значень показників, які закріплені «зверху» та є загальними, а не конкретними по кожному фінансовому підрозділу. Тому західними науковцями були розроблені та запропоновані ряд інших моделей в сфері управління фінансами. Серед останніх модель управління ресурсами підприємства за межами бюджету.

Основним принципом роботи є уникнення системи бюджетування та використання безперервного процесу прогнозування, спираючись не на факт, а на планові показники та можливості фірми. Таким чином, у компанії немає певної критичної межі, якої треба досягти, що є головною метою системи управління за рамками бюджетів. Сама система є достатньо простою у використанні та не затратною у часі, так прогнозування здійснюють щоквартала і воно не займає більше 10 днів на квартал для його написання, а фінансові показники пишуться не загальні, а складаються на кожний відділ окремо.

Проте спостерігається певна тенденція з боку західних підприємств, не всі готові відмовитися від традиційної системи бюджетування. Тому науковцями запропоновано повністю не відмовлятися від даного процесу, а зробити його більш гнучким та варіабельним.

Спираючись на вищесказане, варто зробити висновок, процес бюджетування є достатньо складним, але в той же час ефективним механізмом управління ресурсами. Подолавши ряд основних проблем: орієнтованість лише на фінансові показники, маніпуляція інформацією, непрозорість даних, бюрократичність дасть можливість підприємству побудувати вдалий інструмент управління. Запропонована ідея західних вчених впровадження управління ресурсами за межами бюджету, на наш погляд, є не побудовою нової моделі управління, а лише можливістю доповнити та удосконалити традиційний процес бюджетування, тому вирішуючи вищенаведені проблеми підприємство матиме ефективну систему управління власними ресурсами.

## SUMMARY

### **A. Temchenko. Improving the enterprise budgeting process on beyond budgeting principles**

*Today's market conditions require from the main subjects of the financial sphere more and more new approaches to the continuous conduct of their activities, first of all, improving the quality of services provided, ensuring the stability and stability of their business. However, given the constant scarcity of financial resources that the country can direct to the economic development of the state, special attention should be paid to improving the process of financial management. Therefore, today the activity of any business entity in conditions of constant competition, globalization of economic processes in combination with crisis shocks caused by external and internal factors requires significant optimization, which is possible through the organization and implementation of various mechanisms of financial management. One of the effective tools of this mechanism is the "budgeting" process. In combination with methods of forecasting, planning, analysis and control, budgeting is a key component of an effective financial management system that is adequate to modern market mechanism requirements and requires in-depth study. As this process rapidly gains momentum, research into the budgeting mechanism never stops, and theorists and practitioners are constantly proposing new approaches to improving it. However, despite the constant study of this mechanism, the implementation of the budgeting process in most enterprises has mixed opinions among scientists. The latter are based on the high complexity and difficulty of implementing the process in today's harsh realities, given the instability of the economy and the financial crisis. Therefore, among the latest practical examples proposed by scientists, the most common and relevant in use is the replacement of the budgeting process with a number of other models of management that are more volatile in today's environment, including: standard budgeting, resource management outside budgets, project management. These tools for financial management of enterprise resources are more modern and loyal methods that do not preclude the conduct of the budgeting process as a whole, but deal with its improvement and simplification of its management.*

**Key words:** budget, management outside the budget, budget process, mechanism of financial management, budgeting

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Качагіна Л.В. Бюджетування як найбільш ефективний напрямок фінансового менеджменту. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2013. № 4(20). С. 65–69.
2. Догадайло Я.В. Удосконалення бюджетування як управлінської технології: навч. посіб. Харків, 2015. 245 с.
3. Ливдар М.В. Програмно-цільовий метод складання бюджету. Галицький економічний вісник. 2009. № 2. С. 109–114
4. Станкус Т. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів. Х.: Фактор, 2017. 128 с.
5. Шеремета О.В. Механізм бюджетування на підприємстві: навч. посіб. Одеса, 2014, 448 с.
6. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу: навч. посіб. Київ, 2014, 20 с.
7. Кульчицький М.І. Проблеми та перспективи бюджетування в Україні. Ефективна економіка. 2012. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_6\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_29).
8. Герасимович С.Ф. Обліково-аналітичне забезпечення бюджетування витрат виробничих підрозділів олійно-жирових підприємств: навч. посіб. Київ, 2018. 704 с.

## REFERENCES

1. Kachagina L.V. Budgeting as the most effective direction of financial management / L.V. Kachagina // Bulletin of Kryvy Rih Economic Institute of KNEU. – 2013. – No. 4 (20). – P. 65-69.
2. Dohadaylo Y.V. (2015) Improving budgeting as a management technology Kharkiv [in Ukrainian].
3. Livdar MV Program-Target Method of Budgeting / MV Livdar // Galician Economic Journal. – 2009. – No. 2. – P. 109-114.
4. Stankus T. Program-target method in the budget process at the level of local budgets / T. Stankus. – X.: Factor, 2017. – 128 p.
5. Sheremeta O.V. (2014) The mechanism of budgeting at the enterprise Odessa [in Ukrainian].
6. Keranchuk T.L. (2014) Strategic planning as a prerequisite for the effectiveness of enterprises in the hotel and restaurant business Kyiv [in Ukrainian].
7. Kulchytskyu M.I. Problems and Perspectives of Budgeting in Ukraine / M.I. Kulchytsky. // Effective economy. – 2012. – No. 6. – Mode of access: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_6\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_29).
8. Gerasimovich S.F. (2018) Accounting and analytical support for budgeting the costs of production units of oil and fat enterprises Kyiv [in Ukrainian].

Науковий керівник **Захаркін Олексій Олександрович**,  
доктор економічних наук, професор, доцент кафедри фінансових технологій та підприємництва Сумський державний університет,  
e-mail: [o.zoharkin@finance.sumdu.edu.ua](mailto:o.zoharkin@finance.sumdu.edu.ua)