

## УДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2015 ЛЯХ О. О.

УДК 338.45

### Лях О. О. Удосконалення бюджетування в системі фінансового контролінгу на підприємстві

Мета даної статті полягає в дослідженні бюджетування в системі контролінгу на підприємстві в умовах швидкозмінного середовища. На основі наукових праць провідних фахівців з управлінського обліку розглянуто еволюцію бюджетування та систематизовано основні переваги та недоліки використання його різних методів. Особлива увага приділяється бюджетуванню з нуля як ефективному інструменту контролінгу витрат на підприємстві. Проаналізовано та систематизовано основні погляди фахівців щодо даного методу. На основі досвіду консалтингових компаній проаналізовано використання бюджетування з нуля на практиці, наведені основні фактори успішності запровадження даного методу. Подальшого дослідження в даному напрямку потребує проблема інтеграції бюджетування з нуля в систему управління вартістю підприємства, що має привести до підвищення його вартості та конкурентоздатності.

**Ключові слова:** контролінг, консалтингові компанії, бюджетування з нуля.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 9.

**Лях Олександр Олегович** – аспірант кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

УДК 338.45

### Лях А. О. Усовершенствование бюджетирования в системе финансового контроллинга на предприятии

Цель данной статьи состоит в исследовании бюджетирования в системе контроллинга на предприятии в условиях быстроменяющейся среды. На основании научных работ специалистов по управленческому учету была рассмотрена эволюция бюджетирования и систематизированы главные преимущества и недостатки использования его разных методов. Основное внимание уделяется бюджетированию с нуля как эффективному инструменту контроллинга затрат на предприятии. Систематизированы основные подходы специалистов к данному методу. На основании опыта консалтинговых компаний рассмотрено использование бюджетирования с нуля на практике, приведены основные факторы, влияющие на успешность данного метода. Дальнейшее исследование необходимо в направлении интеграции бюджетирования с нуля в систему управления стоимостью предприятия, что может привести к повышению его стоимости и увеличению конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** контроллинг, консалтинговые компании, бюджетирование с нуля.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 9.

**Лях Александр Олегович** – аспирант кафедры корпоративных финансов и контроллинга, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

UDC 338.45

### Liakh O. O. Improving the Budgeting in Terms of the System of Financial Controlling in the Enterprise

The article is aimed to study the budgeting in terms of the enterprise's controlling system in a rapidly changing environment. Based on research works by numerous management accounting professionals, evolution of budgeting was considered and the main advantages and disadvantages of using various methods were systematized. The article focuses on the budgeting from scratch as an effective tool for controlling costs in the enterprise. The basic approaches of specialists to this method have been generalized. On the basis of experience of various consulting companies, the use of budgeting from scratch was considered in practice, the main factors influencing the success of this method were specified. A further research is needed in the direction of integration of the budgeting from scratch into the enterprise's cost management system that will be able to enhance its cost and increase competitiveness.

**Key words:** controlling, consulting companies, budgeting from scratch.

**Pic.:** 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 9.

**Liakh Oleksandr O.** – Postgraduate Student, Department of Corporate Finance and Controlling, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

У сучасних кризових умовах в економіці країни підприємства змушені відповідати на нові виклики, пов'язані з посиленням невизначеності та ускладненням бізнес середовища. У результаті швидких змін умов ведення бізнесу та появи нових значущих компонентів зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на господарську діяльність, ефективність «традиційних» методів планування та прогнозування зменшилась. Так, суб'єкти господарювання в Україні опинилися в умовах падіння споживчого попиту, девальвації національної валюти та відсутності «дешевого» фінансування. Через неочікуваність розвитку негативного сценарію української економіки багато підприємств опинилися не пристосованими до нових умов господарювання, що поставило під загрозу не тільки прибутковність, але й можливість вижити в скрутних умовах. У даній публікації головна увага приділяється бюджетуванню в системі контролінгу за швидкозмінних умов зовнішнього середовища, розглядаються тео-

ретичні та практичні аспекти підвищення ефективності традиційного бюджетування за рахунок застосування сучасних методів бюджетування. Зроблена спроба розглянути основні чинники, які впливають на систему бюджетування на підприємстві.

Питання бюджетування у своїх роботах розглядали такі вчені, як Бланк І. А., Білик М. Д., Данілочкіна Н. Г., Друрі К., Голов С. Ф., Терещенко О. О., Немировський І. Б., Хорнгрен І. Т. та інші. Попри велику кількість досліджень питання застосування бюджетування у кризових умовах залишаються відкритими.

Іншим невирішеним питанням продовжує бути застосування бюджетування з нуля – *Zero based Budgeting* (скорочено ZBB) як ефективного інструменту оптимізації витрат у системі контролінгу на підприємстві. Існує певний розрив між науковою базою та розумінням практиками суті бюджетування з нуля та місця його в управлінні підприємством. Ці розбіжності належить усунути.

*Мета* статті – висвітлити теоретичні та практичні аспекти бюджетування в умовах економічної кризи, дослідити доцільність використання різних підходів до системи бюджетування, надати практичні рекомендації щодо її модернізації в сучасних умовах з використанням техніки бюджетування з нуля.

**Б**юджетування є однією з найбільш досліджуваних тем в економіці і фінансах підприємств. Незважаючи на це залишається багато проблемних питань, відповіді на які цікавлять як теоретиків так і практиків. Бюджетування є багатofункціональним інструментом, який забезпечує не тільки функції планування та контролю, але й координацію всередині підприємства, розподіл ресурсів та мотивацію персоналу. Бюджетування є кількісно формалізованою стратегією, яка знаходить своє відображення у системі планів. Саме тому бюджетування широко використовують в управлінському обліку.

Незважаючи на багатofункціональність бюджетування та відомі всім його переваги, питання реалізації та ефективності застосування різних підходів до бюджетування залишається відкритим. До певної міри існує невизначеність щодо ефективності використання методів *Activity Based Budgeting*, *Beyond Budgeting* та бюджетування з нуля. З одного боку, в теоретичній площині переваги вдосконалених методів бюджетування є очевидними, проте практика управлінського обліку доводить, що переважна більшість підприємств використовує традиційні методи бюджетування (фіксовані річні бюджети, бюджетування на приріст) [4, с. 15]. Таким чином, питання оптимальності вибору системи бюджетування залишаються відкритими.

Бюджетування на початку своєї історії використовувалося виключно в державному секторі. З розвитком промисловості великі суб'єкти господарювання почали використовувати бюджетування не тільки як інструмент контролю для порівняння поточної та очікуваної результативності, але й як потужний інструмент координації відокремлених підрозділів у межах підприємства. Координаційна функція бюджетування виникла як відповідь на зростання масштабів виробництва промислових підприємств, ускладнення бізнес процесів, децентралізації організаційної структури.

Згодом традиційне бюджетування було доповнено «ковзким плануванням», що зробило його більш гнучким і пристосованим до мінливих умов. З початку 1950-х років бюджетування почали розглядати не тільки з економічної точки зору (раціональності), але й з поведінкових аспектів (обмеженої раціональності), що дало поштовх у розвитку бюджетування за участю виконавців. У 1960-х роках бюджетування досліджувалося з точки зору ситуативної теорії, вчені намагалися знайти його оптимальну модель для типових бізнес-середовищ. У результаті цих досліджень було виявлено, що такі фактори впливу, як динамічність (мінливість) зовнішнього середовища та складність бізнес-середовища найбільшою мірою впливають на бюджетування. Зі зростанням ваги даних факторів процес бюджетування ускладню-

ється, горизонт планування звужується, детальність бюджетів зменшується.

У період економічних криз бюджетування ускладнюється швидкоплинністю середовища, за яких підприємства опиняються в умовах, до яких їх системи управління не пристосовані. Тому підприємства починають пошуки альтернативних інструментів управління бізнесом, які є більш дієвими за нових умов. Через визначну роль бюджетування в системі контролінгу бюджету та сама система бюджетування на підприємстві зазнає перегляду, в першу чергу, у випадку раптової зміни бізнес-середовища. Відомо, що бюджетування є дієвим інструментом за умов стабільності, позитивний вплив його на результативність є очевидним. Проте критики зазначають, що у протилежних умовах бюджетування може призвести до втрат ресурсів підприємства.

По-перше, бюджетування відволікає багато часу, у деяких випадках цей процес може тривати понад рік. Вкладені зусилля в результаті не завжди створюють цінність для підприємства. Бюджети завжди будуються з урахуванням певних припущень, які носять суб'єктивний характер, тому завжди існує вірогідність помилки, спричиненої людським фактором. У багатьох випадках бюджетам бракує гнучкості, перегляд бюджетів відбувається недостатньо часто, що призводить до невідповідності фінансових планів підприємства до його фактичних потреб. Бюджети закріплюють вертикальну організаційну структуру, у якій рішення щодо розподілу ресурсів приймаються центральними службами підприємства. Таким чином, децентралізовані підрозділи, які краще можуть оцінити потребу в плануванні активностей і відповідних коштів для їх виконання, отримують бюджети «з гори», які часто не пристосовані до фактичних потреб.

Оскільки бюджети водночас використовуються для мотивації персоналу, шляхом закріплення індивідуальних планів за співробітниками (план продажів, наприклад), персонал може бути демотивованим через те, що дані плани є також суб'єктивними судженнями, можуть не відображати адекватно поточний стан справ. Іншою поширеною проблемою при використанні фіксованих бюджетів є «ігри» з бюджетами, при яких бюджетні показники коригуються з метою показати результативність у кращому вигляді, ніж є насправді.

**У** 1990-ті роки західною практикою було запропоновано *Activity Based Budgeting* як процесно орієнтований метод, відправною точкою в якому стало планування активностей, які необхідні для досягнення бажаного кінцевого результату. Дана практика успішно використовується у виробничих підприємствах і сервісних службах, де непрямі витрати займають значну частку у структурі операційних витрат. Проте така концепція використовується вкрай рідко, що пояснюється її складністю [4, с. 15].

Один з новітніх методів бюджетування – *Beyond Budgeting*, який став революційним у певному сенсі, пропонуючи перехід до «ковзкого» планування, закріплення системи ключових показників – *KPI*, яка інтегрується в систему збалансованих показників *BSC*, і мотивації персоналу на їх основі [8]. У теоретичній площині вважа-

ється, що даний метод особливо ефективно може бути використаний за мінливих умов, оскільки він не містить у собі статичних планів, а спрямований на процес постійного перегляду прогнозів-планів, використання нефінансових показників, застосування бенчмаркінгу та постійну орієнтацію на адаптацію до змін середовища.

Цікавим є той факт, що, незважаючи на недоліки традиційного бюджетування на приріст (*Incremental Budgeting*), 85% відсотків підприємств, які були анкетовані в дослідженні Інституту управлінського обліку – СІМА, використовують у своїй практиці саме фіксовані річні бюджети, які коригуються з року в рік методом приросту [4, с. 15]. *Activity Based Budgeting* і *Beyond Budgeting* не знаходять широкого використання на практиці, хоча вони мають досить вагоме наукове забезпечення (рис. 1).

Водночас консалтингові агентства стверджують про значну поширеність методу «бюджетування з нуля» на підприємствах і можливість покращення системи контролінгу за рахунок впровадження даної системи особливо в умовах економічних криз. У 2008 р. під час світової фінансової кризи, так само, як і у 2014 р., в Україні інтерес організацій до бюджетування з нуля значно підвищився. Так, бюджетування з нуля, яке майже ніколи не використовувалося за стабільного середовища, стало

головним завданням у фінансових службах у багатьох організацій.

Незважаючи на те, що даний метод існує понад 50 років, у теорії управління бюджетуванням з нуля приділяється мало уваги. Даний метод розглядається як альтернативний до традиційного бюджетування, який вимагає великих витрат ресурсів. З іншого боку, науковці стверджують, що цей метод більшою мірою стосується бюджетування в держаних установах [7, с. 112].

Даний метод передбачає алокацію фінансових ресурсів в організації в бік тих активностей, які найбільшою мірою впливають на досягнення її стратегічних цілей. Даний метод був запропонований П. Фіром, фінансовим контролером Texas Instruments, Dallas, USA у 70-ті роки минулого сторіччя. Саме тоді, коли у США почалась фінансова криза – стагфляція, і бізнес був змушений шукати нові методи управління. За таких умов кожен запланований витрати мають бути виправдані з точки зору доцільності. Пропонується не брати до уваги бюджети минулих періодів, а натомість для кожної статті витрат підготувати окремі програми, які аналізуються на основі цінності даних програм (корисність/витрати) [1].

П. Фір визначає бюджетування з нуля як «...оцінку всіх наявних альтернатив. Оцінка всіх альтернатив та їх результативності може привести до повного переосмислення структури витрат, їх співставності з цілями під-

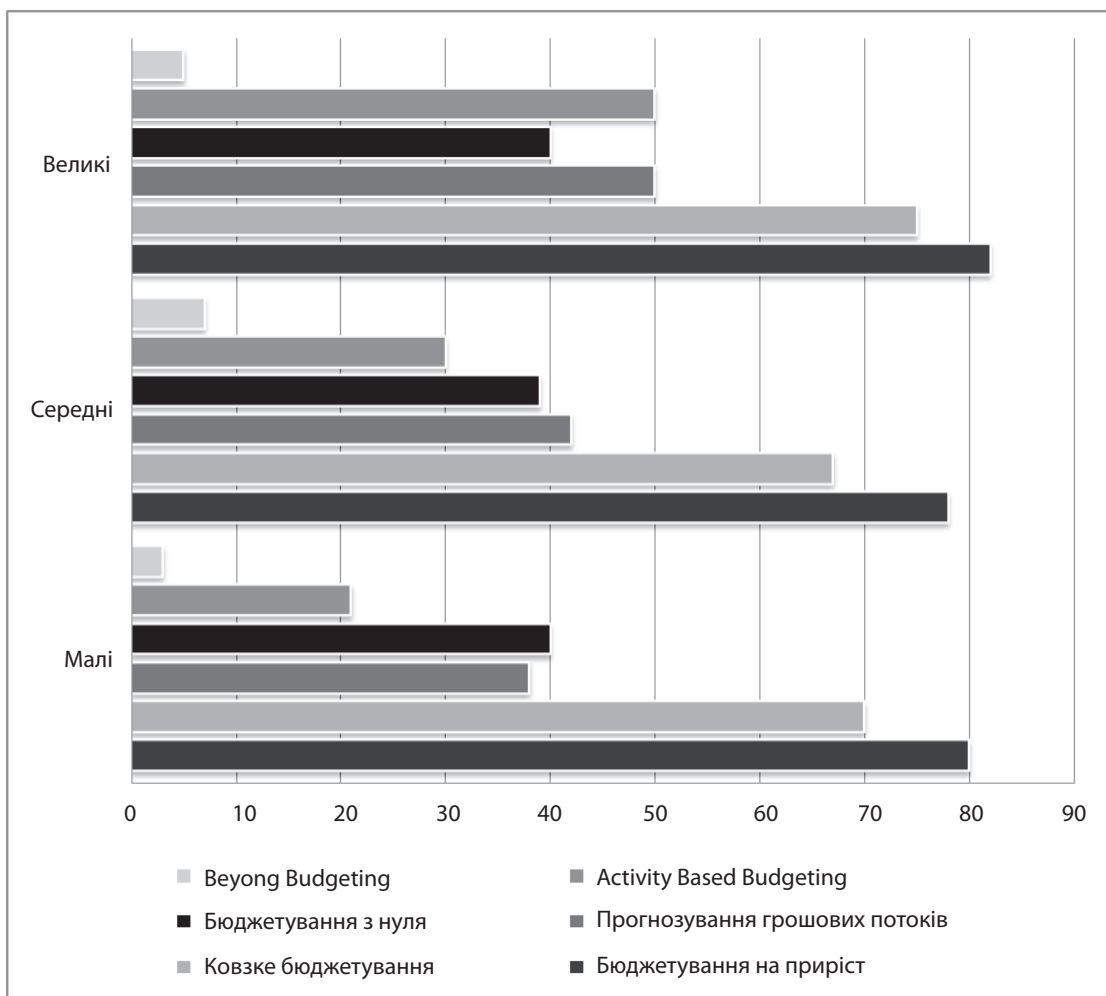


Рис. 1. Використання різних методів бюджетування залежно від розміру підприємства [4, с. 15]

приємства та спрямування ресурсів, під час чого повністю відкидається все і починається з початку» [1]. Велика кількість приватних компаній та державних установ у США використовують цей метод.

Даний метод розглядається як альтернативний до традиційного бюджетування, який вимагає великих витрат ресурсів. Автор *Zero Based Budgeting* запропонував даний метод як потужний інструмент оптимізації витрат, перегляду бюджетів, який є дієвим «особливо в умовах економічних криз, коли необхідно зменшити витрати чи перейти на новий технологічний процес, що вимагає повного перегляду структури витрат» [1].

П. Фір пропонує використовувати *bottom-up* підхід до бюджетування, за якого керівники відділів (центрів відповідальності) мають розробити окремі програми активностей, які обов'язково включають план дій, вартість виконання, оцінку ефективності реалізації такої програми, ризиків, які організація понесе в разі відхилення даної програми, та альтернативи, які можливі. Менеджмент розглядає подані програми, розташовує їх залежно від їх корисності та затверджує чи відхиляє. За П. Фіром, виділяються однорівневі та багаторівневі програми. Оскільки кожна активність може бути виконана в різному масштабі, програма має включати «базовий пакет», що означає мінімальний рівень, який необхідний для підтримки певної функції, та розширені пакети – в яких обсяг активності більший, ніж у базовому, зазначивши додатковий ефект від виконання. Менеджмент має змогу оцінити, у якому розмірі доцільно реалізувати ту чи іншу функцію.

На думку професора К. Друрі, фахівця у сфері контролінгу, «бюджетування з нуля» допомагає більш ефективно в порівнянні з традиційним бюджетуванням розподілити ресурси в організації з урахуванням фактичних потреб, критично переглядати існуючі статті витрат, з тим припущенням, що вони можуть не створювати цінність для компанії. Також К. Друрі визначає, що ZBB може бути застосований швидше для окремих елементів витрат, ніж для всього бюджету в цілому [3].

На думку Р. Скарлета, автора підручника з управлінського обліку, який використовується Інститутом управлінського обліку CIMA, бюджетування з нуля ZBB майже неможливе на практиці через потребу в значних ресурсах [2]. Він вважає, що даний метод можна ефективно використовувати для окремих елементів витрат, а не для всього підприємства. При «бюджетуванні з нуля» найскладніше вирішити два питання, перше з яких – питання вибору певних активностей з-поміж наявних альтернатив, через складність процесу рангування та суб'єктивність вибору, друге – зосередження на витратах окремих функціональних підрозділів, а не на певному бізнес процесі, який може бути проаналізований лише через крос-функціональні зв'язки між департаментами [2].

Водночас консалтингові компанії говорять про успішне використання даної техніки на практиці та зростаючу популярність даного методу [9, 1]. Так, консалтингова компанія Vain&Companу вважає, що бюджетування з нуля є потужною надбудою до системи бю-

джетування, яка допомагає критично оцінити існуючі бізнес-процеси та використовується при коригуванні бюджету відповідно до нової стратегії, що змінюється під дією зовнішнього середовища [5].

Керівництво підприємства має можливість зробити аналіз існуючого рівня витрат, знизити непрямі витрати. Так, «бюджетування з нуля» ефективно використовується при корпоративних поглинаннях, коли необхідна реорганізація допоміжних підрозділів підприємства. На основі аналізу ефективності витрат ресурси підприємства спрямовуються на ключові драйвери створення вартості та виключаються активності, що не створюють вартість. Тому ZBB може бути застосовний для використання в системі управління вартістю підприємства.

За оцінками Vain&Companу, приблизно 15% анкетованих компаній використовують ZBB, 80% з яких задоволені результативністю даного методу. Так, П. Чічокі, партнер компанії, стратегічний консультант, стверджує, що при застосуванні ZBB для аналізу структури витрат, у середньому 25% непрямих витрат можна знизити та спрямувати вивільнені ресурси в продуктивному напрямку. Підприємство перш, ніж переходити до оптимізації витрат, має проаналізувати, які активності є найбільш важливими для того, щоб бути конкурентними. Потім менеджмент визначає, які активності проводити, від яких треба відмовитися, які процеси треба передати на аутсорсинг, стандартизувати чи автоматизувати [5].

Таблиця 1

**Порівняння процесу скорочення витрат і бюджетування з нуля**

Скорочення витрат	Zero-Based-Budgeting
Обґрунтування витрат, які треба скоротити	Обґрунтування витрат, які треба залишити
Зосередження на операційних витратах	Аналіз операційних та капітальних витрат
Підвищення ефективності вже існуючих процесів	Визначення, які процеси треба виконувати та як саме
Зосередження на плануванні та прогнозуванні	Розробка деталізованого, документованого плану ініціатив та планування на їх основі

Інша провідна консалтингова компанія McKinsey &Companу, яка активно використовує «бюджетування з нуля» для своїх клієнтів, визначає дане поняття як інструмент підвищення прозорості та контролю над витратами [6]. Консультанти цієї компанії стверджують, що в сучасних реаліях для підтримання конкурентоздатності організації знаходяться в постійному пошуку можливостей реінжинірингу своїх процесів, оптимізації витрат. Отже контролінг витрат має визначальне місце у реалізації цього завдання.

Як свідчить практика, «бюджетування з нуля» є не просто процедурою складання бюджету з «чистого аркуша», а філософією контролінгу витрат, яка інтегрується в корпоративну систему бюджетування з метою підвищення результативності та спрямування вивільнених ресурсів підприємства у вигідні проекти, які забезпечать майбутнє зростання [6].

У своїй практиці McKinsey&Company стверджує, що застосування даного методу зменшує непрямі витрати на 25 %, з подальшою можливістю спрямувати вивільнені ресурси на служби збуту підприємства, які працюють з клієнтами, підвищуючи рівень продажів. Інші компанії використовують додаткові вивільнені можливості на підвищення продуктивності (покращення технологій), які можуть знизити собівартість реалізованої продукції в довготривалій перспективі, отримуючи при цьому додаткові конкурентні переваги.

## ВИСНОВКИ

Бюджетування є важливим інструментом контролінгу, який забезпечує координацію, планування, контроль і мотивацію всередині підприємства. Процес бюджетування ускладнюється зовнішніми факторами, кількістю і характером впливу яких постійно збільшується. Тому у відповідь на зміни підприємства шукають альтернативи традиційному бюджетуванню. В останнє десятиріччя з'явилися новітні методи бюджетування – *Activity Based Budgeting, Beyond Budgeting*. Проте, не-

Таблиця 2

Порівняння традиційного підходу до «бюджетування з нуля» та підходу МакКінзі [6]

Традиційний підхід до бюджетування з нуля	Підхід McKinsey & Company до бюджетування з нуля
Складання бюджетів «з чистого аркуша» з певною періодичністю	Постійний процес, спрямований на зміну та вдосконалення існуючих процесів
Головна мета – зменшення операційних витрат підприємства	Головна мета – зосередитись на реалізації програм, які спрямовані на виконання стратегічних цілей
Вимагає надмірних витрат часу всіх керівників департаментів при бюджетному процесі	Може проводитися міждепартаментними групами, іноді залучаючи представників певних департаментів
Зосереджується виключно на операційних витратах	Може бути задіяне до будь-якого виду витрат
Не застосовується для організацій, які мають стратегію зростання	Успішно використовується організаціями для спрямування ресурсів у продуктивні напрямки за будь-якої стратегії

Таким чином, практики свідчать, що «бюджетування з нуля» є постійним процесом, який спрямований на системне підвищення прозорості витрат, відповідальність керівників департаментів за витрати, підвищення розуміння цінності окремих витрат, їх співставність зі стратегічними цілями підприємства.

МакКінзі пропагують ідею того, що бюджетування витрат має виходити не з позиції їх зниження, а з позиції знаходження ключових драйверів зростання компанії, які необхідно фінансувати, при цьому знижуючи витрати на ті складові, які приносять менше корисності.

На практиці впровадження «бюджетування з нуля» проводиться робочою групою. До її складу входять представники фінансової та IT-служб, а за необхідності – і представники інших департаментів, які безпосередньо мають відношення до бюджетів.

Існують сумніви з приводу того, чи можна використовувати метод бюджетування з нуля для підприємств, що розвиваються. Насправді «бюджетування з нуля» при правильній реалізації є потужним важелем зростання за будь-якої стратегії тому, що даний метод спрямовує ресурси на активності, які ведуть до реалізації стратегії.

Інша критика «бюджетування з нуля» виходить з того, що даний метод придатний лише до бюджетів операційних витрат. Проте існують окремі особливості при використанні бюджетування капітальних витрат чи собівартості реалізованої продукції. Так, наприклад, для першого випадку необхідно коригувати бюджет відповідно до обсягів продажів. У випадку з капітальними інвестиціями при бюджетуванні враховується не окремі елементи витрат, а цілі проекти, які мають включати різні розміри реалізації – базовий пакет, розширений, максимальний.

зважаючи на велику кількість недоліків традиційного бюджетування, більшість підприємств користується саме ним. На практиці багато суб'єктів господарювання доповнили стандартне бюджетування інструментом бюджетування з нуля.

Незважаючи на певну незавершеність дослідження бюджетування з нуля, даний метод успішно використовується підприємствами в умовах нестабільності. Консалтингові компанії переосмислили оригінальну концепцію бюджетування з нуля та запропонували інтеграцію даного методу на постійній основі в систему контролінгу на підприємстві. Саме такий підхід допомагає зменшити рутинні витрати, корисна дія яких незначна, і спрямувати вивільнені ресурси на активності, які більшою мірою сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Отже, бюджетування з нуля може бути інтегрованим у систему управління вартістю підприємства, систему збалансованих показників і використано для успішної реалізації стратегії підприємства. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Pyhrr, P. Zero-base Budgeting: A Practical Management Tool for Evaluating Expenses / P. Pyhrr // John Wiley & Sons. – 1973. – 73 p.
2. Scarlett, R. CIMA Official Learning System – Performance Operations / R. Scarlett // Elsevier. – 2009. – P. 260.
3. Druri, C. Management and Cost Accounting / C. Druri // Cengage Learning EMEA, 2007. – 368 p.
4. Chartered institute of Management Accountants, Management accounting tools for today and tomorrow / CIMA, 2009 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.cimaglobal>.

com/Documents/Thought\_leadership\_docs/CIMA%20Tools%20and%20Techniques%2030-11-09%20PDF.pdf

**5. Cichocki, P.** Radical redesign through zero-based budgeting / Cichocki P. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.bain.com/publications/articles/radical-redesign-through-zero-based-budgeting.aspx>

**6. Mignerey, C.** Five myths (and realities) about Zero-based budgeting / Callaghan, Shaun; Hawke, K; Mignerey, C. [Electronic resource]. – Mode of access : [http://www.mckinsey.com/insights/corporate\\_finance/Five\\_myths\\_and\\_realities\\_about\\_zero\\_based\\_budgeting?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1410](http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/Five_myths_and_realities_about_zero_based_budgeting?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1410)

**7. Anwar, S.** Budgeting and Budgetary Institutions / S. Anwar // World Bank Publications. – 2007. – 122 p.

**8. Rasmussen, N. H.** Process Improvement for Effective Budgeting and Financial Reporting / Nils H. Rasmussen, Christopher J. Eichorn, Corey S. Barak // Wiley. – 2008. – 133 p.

**9. Hopkins, M.** Zero-Based Budgeting: Zero or Hero? / Hopkins M. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-cons-zero-based-budgeting.pdf>

**Науковий керівник – Островська О. А.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»

## REFERENCES

Anwar, S. *Budgeting and Budgetary Institutions*: World Bank Publications, 2007.

“Chartered institute of Management Accountants, Management accounting tools for today and tomorrow”. [http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/CIMA%20Tools%20and%20Techniques%2030-11-09%20PDF.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/CIMA%20Tools%20and%20Techniques%2030-11-09%20PDF.pdf)

Cichocki, P. “Radical redesign through zero-based budgeting”. <http://www.bain.com/publications/articles/radical-redesign-through-zero-based-budgeting.aspx>

Callaghan, Sh., Hawke, K., and Mignerey, C. “Five myths (and realities) about Zero-based budgeting”. [http://www.mckinsey.com/insights/corporate\\_finance/Five\\_myths\\_and\\_realities\\_about\\_zero\\_based\\_budgeting?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1410](http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/Five_myths_and_realities_about_zero_based_budgeting?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1410)

Druri, C. *Management and Cost Accounting*: Cengage Learning EMEA, 2007.

Hopkins, M. “Zero-Based Budgeting: Zero or Hero?”. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-cons-zero-based-budgeting.pdf>

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

Rasmussen, N. H., Eichorn, Ch. J., and Barak, C. S. *Process Improvement for Effective Budgeting and Financial Reporting*: Wiley, 2008.

Scarlett, R. *CIMA Official Learning System – Performance Operations*. Elsevier, 2009.