

(na pryklady bankivskykh ustanov i strakhovykh kompanii)" [Modern threats to the economic security of domestic financial institutions (for example, banking institutions and insurance companies)]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* (2015): 7-11.

Havlovska, N. I., and Rudnichenko, Ye. M. "Ekonomichna bezpeka banku: teoretychnyi bazys i systemnyi pidkhid" [Bank's economic security: the theoretical basis and system approach]. *Biznes Inform*, no. 7 (2017): 230-236.

Melnik, D. Yu. "Ekonomicheskaya bezopasnost bankovskoy sistemy: teoreticheskiye i prakticheskiye aspekty" [Economic security of the banking system: theoretical and practical aspects]. *Naukovedeniye*. 2017. <https://naukovedenie.ru/PDF/02EVN517.pdf>

Melnyk, S. I. "Klasyfikatsiia zahroz ekonomichnii bezpetsi banku: analiz ta otsinka yikh vplyvu" [Classification of Threats to the Bank's Economic Security: Analysis and Evaluation of their Impact]. *Naukovyi Visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, no. 1 (2010): 73-82.

Natsionalnyi bank Ukrainy: ofitsiine internet predstavnytstvo. https://bank.gov.ua/control/uk/publish/printable_article;jsessionid=592046B8109C83799DF3AB024EEAFC5?art_id=123655&showTitle=true

Saprun, H. H. "Ekonomichna bezpeka bankivskoho sektoru ekonomiky Ukrainy u hlobalnykh vyklykakh suchasnosti" [Economic security of the banking sector of Ukraine's economy in the global challenges of our time]. *Molodyi vchenyi*. 2018. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/4/196.pdf>

УДК 336.1

ТРАДИЦІЙНІ ТА СУЧАСНІ МЕТОДИ БЮДЖЕТУВАННЯ: ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ

©2018 ЮВЖЕНКО Н. М.

УДК 336.1

Ювженко Н. М. Традиційні та сучасні методи бюджетування: переваги і недоліки

Метою статті є дослідження та розкриття традиційних і сучасних концепцій бюджетування, які застосовуються як на державному рівні, так і на рівні суб'єктів господарювання, для ефективного управління та планування фінансових ресурсів. Розкрито сутність методів бюджетування, а саме: традиційного, інкрементального, програмного, бюджетування, орієнтованого на результат, бюджетування з нуля та процесно-орієнтованого бюджетування, виділено їх переваги та недоліки. Застосування правильного методу бюджетування забезпечить зростання ефективності управління організацією завдяки створенню додаткових цінностей і поліпшенню якості контролю. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є застосування методів на практиці для оцінки їх ефективності та результативності.

Ключові слова: бюджет, планування, управління, бюджетування, система бюджетування, методи бюджетування, контроль, процес бюджетування.

Бібл.: 16.

Ювженко Наталія Миколаївна – аспірантка кафедри фінансів, Київський національний університет ім. Т. Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: ZNM94@ukr.net

УДК 336.1

Ювженко Н. М. Традиционные и современные методы бюджетирования: преимущества и недостатки

Целью статьи является исследование и раскрытие традиционных и современных концепций бюджетирования, применяемых как на государственном уровне, так и на уровне субъектов хозяйствования, для эффективного управления и планирования финансовых ресурсов. Раскрыта сущность методов бюджетирования, а именно: традиционного, инкрементального, программного, бюджетирования, ориентированного на результат, бюджетирования с нуля и процессно-ориентированного бюджетирования, выделены их преимущества и недостатки. Применение правильного метода бюджетирования обеспечит рост эффективности управления организацией благодаря созданию дополнительных ценностей и улучшению качества контроля. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является применение методов на практике для оценки их эффективности и результативности.

Ключевые слова: бюджет, планирование, управление, бюджетирование, система бюджетирования, методы бюджетирования, контроль.

Библ.: 16.

Ювженко Наталья Николаевна – аспирантка кафедры финансов, Киевский национальный университет им. Т. Шевченко (ул. Владимирская, 60, Киев, 01033, Украина)

E-mail: ZNM94@ukr.net

UDC 336.1

Yuvzhenko N. M. The Traditional and Modern Budgeting Methods: Advantages and Disadvantages

The article is aimed at studying and disclosing the traditional and the modern concepts of budgeting, applied both at the state level and at the level of economic entities, for effective management and planning of financial resources. The essence of budgeting methods is disclosed: traditional, incremental, programmatic, result-oriented budgeting, budgeting from scratch and process-oriented budgeting, their advantages and disadvantages are allocated. Applying the right budgeting method will increase the efficiency of organization management by creating additional values and improving the quality of control. Prospect for further research in this direction is the application of methods in practice to assess their effectiveness and effectiveness.

Keywords: budget, planning, management, budgeting, budgeting system, methods of budgeting, control.

Bibl.: 16.

Yuvzhenko Nataliia M. – Postgraduate Student of the Department of Finance, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: ZNM94@ukr.net

Необхідність забезпечення контролю над використанням фінансових ресурсів, створення механізмів підвищення прибутковості та зниження витрат є одним із першочергових завдань

бюджетування. Адже воно дозволяє максимально коректно й оперативно здійснити оцінку фінансових показників як діяльності окремих організаційних структур, так і організації в цілому. Тому підвищен-

ня ефективності управління організацією обумовлює необхідність застосування як традиційних, так і сучасних методів бюджетування, таких як: традиційне бюджетування, інкрементальне бюджетування, програмне бюджетування, бюджетування з нульовою базою, бюджетування, орієнтоване на результат та процесно-орієнтоване бюджетування.

Дослідження проблем бюджетування в західній практиці почалися досить давно. Концепція системи бюджетування діяльності підприємства була розроблена в XIX столітті, активна розробка основних її положень почалася із середини 20-х років XX століття.

Інтерес до категорії бюджетування набув актуальності з розвитком ринкової економіки, що було пов'язано з практичними потребами в реалізації систем бюджетування на підприємствах. Серед вітчизняних учених, які займалися дослідженням проблем бюджетування, слід виділити таких: Бабич Т. С., Білик М. Д., Варналій З. С., Василенко В. О., Вороніна Л. І., Гречина С. А., Карпова А. Е., Лютий І. О., Підлісний П. І., Поддєрьогін А. М., Тимофєєва О. А., Федосов В. М., Харко Ю. А., Чепуренко Н. Г. та ін.

Значний внесок у вдосконалення теоретико-методологічних підходів до системи бюджетування внесли зарубіжні автори: М. Борн, Д. Валлін, Р. М. Грант, А. де Віз, А. Джекман, Т. Ліббі і Р. М. Ліндсі, Д. С. Плер, Р. Фрейзер, Д. Хоуп та ін.

Метою статті є дослідження та розкриття традиційних і сучасних методів бюджетування, які застосовуються як на державному рівні так і на рівні суб'єктів господарювання, для підвищення ефективності управління та планування фінансових ресурсів.

Бюджетування – це сукупність управлінських процесів, що забезпечують життєвий цикл бюджету. У це поняття входить розробка бюджету (включаючи погодження та затвердження), контроль його виконання (оцінка відповідності плану і факту), а також аналіз причин відхилень фактичних даних від планових. Таким чином, бюджетування включає в себе два основні елементи – планування та контроль.

Під традиційним бюджетуванням слід розуміти періодичний процес, за допомогою якого організація прагне визначити свої майбутні доходи та витрати. В основі традиційного бюджетування лежить розробка різних видів бюджетів як інструментів управління компанією.

У спеціальній літературі Європи та США представлена негативна оцінка вчених щодо традиційного підходу до бюджетування. Традиційне бюджетування піддавалося критиці з боку багатьох дослідників, а саме: Д. Хоупа і Р. Фрейзера (1999), Л. Гері (2003), Р. Колмана (2004), М. Макса (2005), А. Тейлора (2009) та ін. У наукових працях цих учених було сформульовано висновок, заснований на тому, що в системі традиційного бюджетування відсутня орієнтація на стратегію організації. Дослідження Р. Фрейзера ви-

явило факт, що більше половини американських компаній не можуть вибудувати свої бюджети відповідно до стратегії компанії. Тому результати можуть не відповідати поставленим цілям організації.

Традиційне бюджетування – бюджетне планування, що концентрує свою увагу на окремих центрах витрат, куди входять відділи, підрозділи, де міжфункціональні бізнес-процеси часто ігноруються [11].

Тому слід виділити як позитивні, так і негативні сторони традиційного підходу до бюджетування.

Перевагами традиційного бюджетування є:

- ✦ розподілення коштів між статтями балансу;
- ✦ розроблення заходів з ліквідації дефіциту коштів [13, с. 268];
- ✦ поліпшення координації діяльності співробітників і організації в цілому при складанні та контролі бюджетів;
- ✦ збільшення відповідальності працівників;
- ✦ порівняння фактичних і цільових результатів і прийняття рішення по досягненню останніх;
- ✦ визначення пріоритетності витрат.

Недоліками традиційного бюджетування вважаються такі:

- ✦ розробка бюджетів – досить довгостроковий процес, який вимагає значного часу від керівного персоналу компанії;
- ✦ бюджети приймаються й оновлюються досить рідко, найчастіше раз на рік. В умовах постійно мінливої ситуації на ринку цього може виявитися недостатньо для ефективного управління підприємством;
- ✦ брак кваліфікованих кадрів для впровадження системи бюджетування;
- ✦ недостатня розробленість технологічного забезпечення процесу бюджетування;
- ✦ зниження гнучкості при прийнятті оперативних рішень при фіксованих бюджетах;
- ✦ аналізує лише відхилення витрат у порівнянні з минулим періодом, а не самі витрати [16, с. 268].

Отже, традиційний метод бюджетування на будь-якому рівні 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.

Наступним методом бюджетування слід виділити інкрементальне бюджетування (*incremental budgeting*). Даний 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).

Інкрементальне бюджетування має декілька важливих переваг, головними з яких є стабільність планування, спрощеність (не тягне за собою ніяких складних розрахунків) і, таким чином, мінімізація когнітивних недоліків бюджетного процесу, мала ресурсоемність, оперативна маневреність тощо [10, с. 45]. Також інкрементальне бюджетування гарантує відсутність значних відхилень у бюджетному році, оскільки поступово змінюється вимога бюджету. За такого типу бюджет компанії має стабільні бюджети з року в рік та забезпечує безперервність фінансування відділів без детального аналізу потреб у фінансуванні.

Недоліки даного 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;
- ✦ оскільки цей метод передбачає невелику зміну бюджетних асигнувань у попередньому періоді, він передбачає, що метод роботи залишатиметься незмінним. Це може призвести до відсутності інновацій;
- ✦ спонукає до збільшення витрат, щоб бюджет був підтриманий у наступному році;
- ✦ «відключення від реальності» – це те, що часто спостерігається у випадках інкрементального бюджетування, оскільки фактичні результати мають тенденцію відрізнятись від бюджету, оскільки бюджети базувалися на порівняльному показнику попередніх бюджетів;
- ✦ недостатня гнучкість бюджетування (зміни зводяться до збільшення або зниження бюджетів).

На сьогодні практика інкрементального бюджетування залишається досить поширеною у світі, але згодом з'являються нові методи бюджетування, які зорієнтовані на перехід від бюджетного планування доходів і видатків до бюджетного планування результатів фіскальної діяльності уряду. Незважаючи на те, що в різних країнах ця практика дещо відрізнялася, за цим явищем згодом закріпилася загальна назва «програмне бюджетування» [1, р. 119].

Програмний бюджет є найважливішим інструментом управління державними видатками, що дозволяє перейти від традиційних методів планування та виконання бюджету, побудованих на витратах ресурсів, до програмного бюджетування [7]. Про це свідчить досвід США [2], Франції, Швеції, Південної Кореї, Канади та багатьох інших країн [5; 8]. Практика реалізації бюджетних програм у всіх цих країнах показує, що використання програмного інструментарію відкриває широкі можливості для підвищення гнуч-

кості управління бюджетними ресурсами в рамках державних пріоритетів [4], сприяє мінімізації витрат і підвищенню ефективності надання всіх видів бюджетних послуг. У зв'язку з цим слід враховувати, що державні програми містять не тільки бюджетні асигнування, а й всі інструменти, які є в розпорядженні держави для досягнення поставлених цілей: правове регулювання, контроль-наглядові функції, ліцензування і т. ін.

Програмне бюджетування використовує аналіз «витрати – вигоди» для цілей прийняття рішення про розподіл фінансування й оцінює відповідність досягнутих результатів програм їх цілям. Програмна структура є сполучною ланкою між бюджетом і загальним стратегічним плануванням. Відповідно, програмна структура є способом класифікації видатків, але повинна розглядатися як інструмент аналізу стратегічних завдань.

Метод програмного бюджетування використовується для досягнення таких цілей:

- ✦ полегшення розрахунків загальної вартості програмної діяльності;
- ✦ підвищення ефективності фіскального контролю;
- ✦ поліпшення результативності державного управління шляхом перерозподілу повноважень у рамках виконання конкретних програм і досягнення узгодженості між бюджетами усіх рівнів бюджетної системи;
- ✦ використання раціональних підходів до розподілу ресурсів та оптимізації структур бюджетних витрат;
- ✦ підвищення якості надання державних послуг та оцінка рентабельності їх надання;
- ✦ підвищення прозорості бюджетного процесу.

Можна виділити ряд переваг методу програмного бюджетування:

- ✦ спрямованість на вирішення стратегічних завдань;
- ✦ міцний взаємозв'язок між фінансовою стратегією і тактичними заходами;
- ✦ забезпечення прозорості витрачання бюджетних коштів, що дозволяє пов'язати результати, досягнуті в ході реалізації програм, з бюджетними ресурсами, спрямованими на їх досягнення;
- ✦ концентрація фінансових ресурсів на пріоритетні питання соціально-економічного розвитку країни та регіонів;
- ✦ підвищення ефективності діяльності всіх учасників програми за рахунок повномасштабного охоплення всіх сфер діяльності органів виконавчої влади та, як наслідок, бюджетних асигнувань, що знаходяться в їх розпорядженні;
- ✦ підвищення відповідальності та прозорості діяльності органів державної влади.

Однією із безперечних переваг методу програмного бюджетування є так звана «управлінська гнучкість», яка виникає за рахунок перерозподілу відповідальності між органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Недоліками програмного бюджетування є:

- ✦ відсутність науково обґрунтованого визначення пріоритетів використання фінансових ресурсів;
- ✦ відсутність аналізу впливу одних програм на інші;
- ✦ відсутність кількісно та якісно вимірюваних цілей;
- ✦ невизначеність процедур моніторингу результативності діяльності підприємства.

Впровадження інструменту бюджетування, орієнтованого на результат, передбачає, перш за все, вирішення такої проблеми, як підвищення ефективності діяльності контрольно-рахункових органів за цільовим використанням бюджетних коштів, а також перехід від контролю за виконанням кошторису витрат до контролю за ефективністю та обґрунтованістю бюджетних витрат.

Різновидом програмного бюджетування є бюджетування, орієнтоване на результат [9]. Перші кроки по впровадженню такого бюджетування були зроблені в США комісією Гувера в 1949 р.

У світовому досвіді не існує єдиної моделі бюджетування, орієнтованого на результат (БОР). Існує низка різних моделей. Усі вони прив'язують фінансування до результатів, але по-різному. Деякі системи БОР, наприклад програмно-цільове бюджетування та бюджетування з нульовою базою, можуть використовуватися в усьому державному секторі. З іншого боку, деякі системи призначені для використання тільки за певними категоріями витрат або видами організацій [15, с. 19].

Саме поняття бюджетування, орієнтованого на результат, постійно еволюціонує, і міжнародна практика характеризується різноманіттям форм його застосування. Аналіз досвіду США щодо впровадження БОР, показав, що програмно-цільове бюджетування – це засіб підвищення ефективності державних витрат в умовах, коли велика частина національного доходу перерозподіляється державою. Програмно-цільове бюджетування має значний потенціал підвищення загальної дисципліни витрат, а тим самим і бюджетної дисципліни. Нарощуючи здатність уряду виявити неефективні програми, які можна урізати, такий вид бюджетування допомагає в створенні податково-бюджетного простору, необхідного для фінансування нових пріоритетів без невинного збільшення загального обсягу видатків. Більше того, при необхідності консолідації більш ретельна розстановка пріоритетів дозволяє здійснювати точкове скорочення витрат з тим, щоб мінімізувати їх соціальні наслідки та підвищити ступінь їх стійкості.

Система БОР переслідує загальну мету підвищення ефективності управління державним сектором. Так, результатом БОР має стати більш ефективний розподіл державою бюджетних ресурсів між пріоритетними напрямками державної політики (між конкуруючими статтями витрат) і підвищення ефективності їх використання.

Для суспільства цінність БОР полягає в тому, що воно дозволяє краще зрозуміти, які цілі ставить перед собою уряд, наскільки вони відповідають потребам населення та наскільки уряду вдається досягти поставлених цілей.

Відмінною особливістю бюджету, орієнтованого на результат, є гнучкість, яка полягає в тому, що адміністратор програми може коригувати річний фінансовий план за підсумками системного моніторингу результативності управління, прийняття рішень і заходів щодо подальшого вдосконалення державного управління, а також для заохочення суб'єктів, які досягли найкращих значень показників.

Переваги бюджетування, орієнтованого на результат:

- ✦ позбавлення від нагляду з боку контролюючих органів і розширення свободи дій установ, що надають державні послуги, при виконанні державних функцій у встановленій сфері діяльності;
- ✦ можливість реального самостійного витрачання бюджетних асигнувань та позабюджетних фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей (самостійність в оперативному управлінні майбутніми витратами, економія матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, зміна структури витрат при дотриманні лімітів асигнувань в рамках програмно-цільового методу планування та фінансування);
- ✦ підвищення результативності витрат державних установ за рахунок поліпшення якості процесу управління фінансами;
- ✦ можливість пошуку та використання найбільш ефективних державних і ринкових фінансових інструментів.

Цінність бюджетування, орієнтованого на результат, полягає в тому, що воно дозволяє краще зрозуміти, які цілі ставлять перед собою державні (муніципальні) установи, наскільки їх функціональна діяльність відповідає потребам різних груп населення і якою мірою установам вдається досягти поставлених цілей.

Недоліками БОР є:

- ✦ складність і трудомісткість процедури бюджетування;
- ✦ можливість некоректного визначення планових значень KPI (*Key Performance Indicator* – показник досягнення успіху в певній діяльності або в досягненні певних цілей).

Бюджетування, орієнтоване на результат, або програмно-цільовий метод управління державними фінансами, є одним з інфраструктурних інститутів державного управління, альтернативою кошторисного бюджетування [14, с. 12].

Іншою спробою підвищити ефективність бюджетного планування було запровадження методу бюджетування з нуля (*Zero-Based Budgeting – ZBB*). Уперше в науковій літературі, присвяченій питанням управління фінансами, згадка про метод бюджетування на нульовій основі з'явилася в 1970 р. у друкованому виданні *Harvard Business Review*. Американський економіст Пітер Фіпп виклав концепцію бюджетування на нульовій основі, при якому всі види діяльності, а також належні до них витрати і доходи, в момент розробки бюджету кожен раз повністю переглядаються.

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 при розробці бюджету і яке докладно обґрунтовує статті всього бюджету» [6]. В основі методу лежить ідея про те, що кожне підприємство, фірма або установа повинна періодично доводити своє існування (у фінансовому аспекті). Даний метод застосовувався в багатьох державних, бюджетних і некомерційних організаціях.

Сутність цього методу полягає в тому що всі державні бюджетні відомства щорічно планують свою фінансову діяльність «з чистого аркуша», тобто заново приймають усі свої бюджетно-фінансові рішення до початку чергового бюджетного циклу. Процес бюджетування на нульовій основі передбачає створення та реалізацію широких цілей організації, а також фінансове планування на короткостроковий та довгостроковий періоди.

Бюджетування з нульовою базою (БНЗ) у цілому являє собою один з різновидів БОР. У його первісному значенні першочерговим завданням даного виду бюджетування був постійний всеосяжний перегляд і пріоритизація всіх витрат. Для цього з метою підготовки бюджету всі програми повинні були бути розкладені на «пакети рішень» (також відомі як «приріст послуг»), які давали б можливість вибору по кожній програмі в певних ключових точках в бік скорочення фінансування на необхідну величину, або, навпаки, в бік збільшення [16, с. 4].

Бюджетування з нульовою базою дозволяє виявляти необхідність включення в розрахунок тієї чи іншої статті витрат, прогнозувати наслідки у випадку відсутності/присутності тієї чи іншої статті витрат у бюджеті, розробляти альтернативні варіанти, а також порівнювати витрати та позитивний ефект, отриманий від них [12].

Позитивні сторони бюджетування з нульовою базою:

- ✦ дозволяє оцінювати операції з точки зору ефективності та своєчасно усувати 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, впровадження нових тощо);
- ✦ посилення адміністративного контролю за використанням бюджетних коштів.

Негативні сторони бюджетування з нуля:

- ✦ потребує значних трудових і тимчасових витрат, представляє великий обсяг роботи з документацією, вимагає високого рівня розвинутоності ІТ-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 (*Activity-Based Budgeting*), яке є найбільш прогресивним методом бюджетування, сконцентрованим на вивченні видів діяльності та їх зв'язку з досягненням стратегічних цілей підприємства.

Даний метод був розроблений у 90-х роках ХХ ст. Р. Капланом і Р. Купером як управлінська технологія планування ресурсів, виходячи зі списку виконуваних робіт і їх обсягів. Ця концепція була спрямована на подолання основних недоліків традиційних систем бюджетування [3].

Застосування процесно-орієнтованого бюджетування (ПОБ) забезпечує такі *переваги*:

- ✦ видно повну картину планування – гармонійна інтеграція та консолідація даних, отриманих з різних джерел, прозора схема затвердження бюджету, оперативний аналіз;
- ✦ поліпшується керованість бізнесу – оперативний і повний контроль виконання бюджету, багаторівневий аналіз причин відхилень;

- ✦ здійснюється динамічна реакція на зміну ринку – оперативне коректування бюджету відповідно до нових умов;
- ✦ зміцнюється фінансова дисципліна підприємства – припинення нецільового витрачання ресурсів;
- ✦ скорочуються незаплановані витрати;
- ✦ враховується специфіка кожного бізнес-процесу – гнучке налаштування процесу бюджетного управління;
- ✦ зниження кількості управлінських помилок – можливість моделювання різних бюджетів і управлінських рішень, доступ до достовірної оперативної інформації, що зберігається в системі оперативного рівня, в будь-який момент часу з будь-якого розрізу аналітики.

Основними недоліками ПОБ є:

- ✦ складність і трудомісткість процедури бюджетування;
- ✦ високі витрати на впровадження та використання системи;
- ✦ сувору послідовність процесу планування.

ВИСНОВКИ

Отже, здійснюючи дослідження даної тематики, можна дійти висновку, що кожен метод бюджетування має свої переваги та недоліки. Тому застосування правильного методу бюджетування як на державному рівні, так і на рівні суб'єктів господарювання, забезпечить зростання ефективності управління через створення додаткових цінностей і поліпшення якості контролю. Сучасні методи бюджетування спрямовані на підвищення ступеня гнучкості компанії за рахунок прогнозування наслідків запланованих управлінських рішень, визначення цільових установок і можливості попереднього аналізу ймовірних змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, що сприятиме мінімізації ризиків. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Budgeting and Budgetary Institutions / Public Sector Governance and Accountability Series / ed. by Anwar Shah. Washington D. C. : The World Bank, 2007. 588 p.
2. Evolving Theories of Public Budgeting / J. R. Bartle (ed.). Emerald Group Publishing Limited, 2001. 190 p.
3. Kaplan R. S., Anderson S. R. Time-Driven Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*. 2004. No. 11. P. 131–138. URL: <https://hbr.org/2004/11/time-driven-activity-based-costing>
4. Kelly J. M., Rivenbark W. C. Performance Budgeting for State and Local Government. 2nd ed. Washington : Routledge, 2010. 256 p.
5. Khan A. Capital Budgeting in Government. Principles and Applications. Auerbach Publishers, Inc, 2008.
6. Kindey G. E., Taylor E. P. The Financial Officer's Toolbox // *NACUBO Business Officer*. 1994.
7. Lee Jr. R. D., Johnson R. W., Joyce P. G. Public Budgeting Systems. 9th ed. Jones&Bartlett Learning, 2012. 656 p.

8. Musgrave R. A., Musgrave P. B. Public Finance in Theory and Practice. 5th revised ed. New York : McGraw-Hill Inc., 1984. 626 p.

9. Rose A. Results-Orientated Budget Practice in OECD Countries. In ODI Working Paper 209. London : Overseas Development Institute, 2003. 68 p. URL: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2035.pdf>

10. Stiglitz J. Economics of the Public Sector. 3rd ed. New York : W. W. Norton & Co , 2000. 848 p.

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

12. Лантюгова Д. С. Бюджетирование с нулевой базой // *Экономическая наука и практика : материалы V Международ. науч. конф. (г. Чита, апрель 2017 г.)*. Чита : Молодой ученый, 2017. С. 45–49. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/221/11925/>

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

14. Петровская В. С. Бюджетирование, ориентированное на результат на муниципальном уровне. *Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов*. 2008. URL: <http://journal.org/articles/2008/ekon91.html>

15. Робинсон М. Бюджетирование, ориентированное на результат / пер. с англ. оригинала с разрешения Секретариата CLEAR. Люблина : PEMPAL, 2012. 234 с.

16. Руденко В. В. Зарубіжний досвід впровадження бюджетування, орієнтованого на результат. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1. URL: <http://www.uk.x-pdf.ru/5ekonomika/1807102-1-zarubizhniy-dosvid-vprovadzheniya-byudzhetyvannya-orientovanogo-rezultat-statti-analizu-tsya-dosvid-vprovadzheniya-byudzhetyv.php>

Рецензент – Лютий І. О., доктор економічних наук, професор кафедри фінансів Київського національного університету імені Тараса Шевченка

REFERENCES

- Brimson, Dzh., Atos, Dzh., and Kollinz, Dzh. *Protsessno-orientirovannoye byudzhetyrovaniye. Vnedreniye novogo instrumenta upravleniya stoimostyu kompanii* [Process-oriented budgeting. Implementation of a new tool for managing the company's value]. Moscow: Vershina, 2007.
- Budgeting and Budgetary Institutions. Washington D. C. : The World Bank, 2007.
- Evolving Theories of Public Budgeting. Emerald Group Publishing Limited, 2001.
- Kaplan, R. S., and Anderson, S. R. "Time-Driven Activity-Based Costing" *Harvard Business Review*. 2004. <https://hbr.org/2004/11/time-driven-activity-based-costing>
- Kelly, J. M., and Rivenbark, W. C. *Performance Budgeting for State and Local Government*. Washington: Routledge, 2010.
- Khan, A. *Capital Budgeting in Government. Principles and Applications*. Auerbach Publishers, Inc, 2008.
- Kindey, G. E., and Taylor, E. P. "The Financial Officer's Toolbox", In *NACUBO Business Officer*, 1994.
- Lantyugova, D. S. "Biudzhetyrovaniye s nulevoy bazoy" [Budgeting with a zero base]. *Ekonomicheskaya nauka i praktika*. 2017. <https://moluch.ru/conf/econ/archive/221/11925/>

Lee, Jr. R. D., Johnson, R. W., and Joyce, P. G. *Public Budgeting Systems*. Jones&Bartlett Learning, 2012.

Musgrave, R. A., and Musgrave, P. B. *Public Finance in Theory and Practice*. New York: McGraw-Hill Inc., 1984.

Parieva, O. O. "Metodyky biudzhetuvannia innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv: vitchyzniani ta zarubizhnii dosvid" [Methods of budgeting innovation activity of enterprises: domestic and foreign experience]. *Biznes Inform*, no. 10 (2016): 266-270.

Petrovskaya, V. S. "Byudzhetirovaniye, orientirovannoye na rezultat na munitsipalnom urovne" [Budgeting, focused on the result at the municipal level]. *Zhurnal nauchnykh publikatsiy aspirantov i doktorantov*. 2008. <http://jurnal.org/articles/2008/ekon91.html>

Robinson, M. *Byudzhetirovaniye, orientirovannoye na rezultat* [Budgeting for results]. Lyublyana: PEMPAL, 2012.

Rose, A. "Results-Orientated Budget Practice in OECD Countries" ODI Working Paper 209. <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2035.pdf>

Rudenko, V. V. "Zarubizhnyi dosvid vprovadzhenia biudzhetuvannia, oriientovanoho na rezultat" [Foreign experience in implementing budgeting based on results]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*. 2014. [http://www.uk.x-pdf.ru/5ekonomika/1807102-1-zarubizhnyi-dosvid-vprovadzheniya-byudzhetuv.php](http://www.uk.x-pdf.ru/5ekonomika/1807102-1-zarubizhnyi-dosvid-vprovadzheniya-byudzhetuvannya-ori-ntovanogo-rezultat-statti-analizu-tsyia-dosvid-vprovadzheniya-byudzhetuv.php)

Stiglitz, J. *Economics of the Public Sector*. New York: W. W. Norton & Co, 2000.

УДК 336.53

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИДАТКІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

©2018 КОВАЛЕНКО С. О., ЯРЦЕВА Я. І.

УДК 336.53

Коваленко С. О., Ярцева Я. І. Підвищення ефективності витраток місцевих бюджетів у сучасних умовах

Метою статті є аналіз витраток місцевих бюджетів, їх динаміки та питомої ваги у зведеному бюджеті та розробка рекомендацій щодо підвищення їх ефективності в сучасних умовах проведення фінансової децентралізації. Обґрунтовано необхідність підвищення ефективності витраток місцевих бюджетів, проведено аналіз динаміки їх витраток та визначено їх витоми вагу у витатках Зведеного бюджету України за кожним видом витраток бюджету залежно від функцій. Також проаналізовано структуру витраток місцевих бюджетів та визначено пріоритетні напрями витратання коштів, якими є освіта, охорона здоров'я та соціальний захист населення. Відмічено, що політика витраток має відігравати ключову роль у здійсненні фінансової діяльності держави. Запропоновано вдосконалити систему державного фінансового та громадського контролю, спрямовувати бюджетні кошти на фінансування суб'єктів, зайнятих у виробничій сфері, з метою стимулювання отримання місцевими бюджетами додаткових власних доходів.

Ключові слова: витатки бюджету, місцеві бюджети, органи місцевого самоврядування, фінансова децентралізація.

Табл.: 2. **Бібл.:** 10.

Коваленко Світлана Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри державних фінансів, Харківський інститут фінансів Київського національного торговельно-економічного університету (пров. Плетньовський, 5, Харків, 61003, Україна)

E-mail: svetalexkov@gmail.com

Ярцева Яна Ігорівна – студентка, Харківський інститут фінансів Київського національного торговельно-економічного університету (пров. Плетньовський, 5, Харків, 61003, Україна)

УДК 336.53

UDC 336.53

Коваленко С. А., Ярцева Я. И. Повышение эффективности расходов местных бюджетов в современных условиях

Целью статьи является анализ расходов местных бюджетов, их динамики и удельного веса в сводном бюджете и разработка рекомендаций по повышению их эффективности в современных условиях проведения финансовой децентрализации. Обоснована необходимость повышения эффективности расходов местных бюджетов, проведен анализ динамики их расходов и определен их удельный вес в расходах Сводного бюджета Украины по каждому виду расходов бюджета в зависимости от функций. Также проанализирована структура расходов местных бюджетов и определены приоритетные направления расходования средств, которыми являются образование, здравоохранение и социальная защита населения. Отмечено, что политика расходов должна играть ключевую роль в осуществлении финансовой деятельности государства. Предложено усовершенствовать систему государственного финансового и общественного контроля, направить бюджетные средства на финансирование субъектов, занятых в производственной сфере, с целью стимулирования получения местными бюджетами дополнительных собственных доходов.

Ключевые слова: расходы бюджета, местные бюджеты, органы местного самоуправления, финансовая децентрализация.

Табл.: 2. **Библ.:** 10.

Коваленко Светлана Александровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственных финансов, Харьковский институт финансов Киевского национального торгового-экономического университета (пер. Плетневский, 5, Харьков, 61003, Украина)

E-mail: svetalexkov@gmail.com

Ярцева Яна Игоревна – студентка, Харьковский институт финансов Киевского национального торгового-экономического университета (пер. Плетневский, 5, Харьков, 61003, Украина)

Kovalenko S. O., Yartseva Ya. I. Improving the Cost-Efficiency of Local Budgets in Today's Environment

The article is aimed at analyzing the expenses of local budgets, their dynamics and specificity in the consolidated budget and developing recommendations to improve their efficiency in the modern conditions of financial decentralization. The necessity of increase of efficiency of expenses of local budgets is substantiated, an analysis of dynamics of their expenses is carried out and their specific weight in expenses of the Consolidated budget of Ukraine is analyzed according to each kind of budget expenditures depending on functions. The structure of expenditures of local budgets is also analyzed and priority directions of expenditure of the funds are defined, which are education, health care, and social protection of the population. It is specified that expenditure policy should play a key role in the conduct of the financial activities of the State. It is proposed to improve the system of the State financial and public control, to direct budget funds for the financing of actors in the production sector in order to stimulate the receipt of additional own income of local budgets.

Keywords: budget expenditures, local budgets, local government bodies, financial decentralization.

Tbl.: 2. **Bibl.:** 10.

Kovalenko Svitlana O. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Public Finance, Kharkiv Institute of Finance of the Kyiv National University of Trade and Economics (5 Pletnovskiy Lane, Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: svetalexkov@gmail.com

Yartseva Yana I. – Student, Kharkiv Institute of Finance of the Kyiv National University of Trade and Economics (5 Pletnovskiy Lane, Kharkiv, 61003, Ukraine)