

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-3>

УДК 65.016.7

**Рубан В.М.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, обліку і фінансів  
Відокремленого структурного підрозділу закладу вищої освіти  
«Відкритий міжнародний університет розвитку людини  
«Україна» Рівненський інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0697-6322>  
E-mail: [rubanvera@gmail.com](mailto:rubanvera@gmail.com)*

## ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ НУЛЬОВОГО БЮДЖЕТУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДІЄВОГО АНТИКРИЗОВОГО ІНСТРУМЕНТУ

В умовах сьогодення в діяльності кожного підприємства України існує багато ризиків і викликів. Антикризове управління здатне вплинути на перебіг кризи на підприємстві, діяти на випередження або усунути наявні похибки і недоліки вже прийнятих і здійснених рішень. При цьому, як у будь-якому процесі, в антикризовому управлінні є певні етапи, воно здійснюється базуючися на своїх принципах і застосовує особливі механізми та інструменти. Особливого значення за невизначених умов функціонування підприємства набуває антикризова стратегія та тактика, завдяки яким досягаються цілі визначених напрямів корегування кризового стану підприємства. Міру впливу на ефективність здійснення антикризового управління потрібно і можливо корегувати завдяки постійному вдосконаленню антикризового менеджменту, пошуку нових або осучасненні існуючих інструментів, механізмів і підходів, завдяки яким буде реалізовано обрану стратегію і тактику.

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, принципи антикризового управління, етапи антикризового управління, антикризова стратегія, тактика антикризового управління, нульове бюджетування.

### **Ruban Vira. JUSTIFICATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE APPLICATION OF ZERO-BASED BUDGETING IN ENTERPRISE COST MANAGEMENT AS AN EFFECTIVE ANTI-CRISIS TOOL**

In today's conditions, there are many risks and challenges in the activities of every enterprise in Ukraine. Anti-crisis management is able to influence the course of the crisis at the enterprise, act in advance or eliminate existing errors and shortcomings of already made and implemented decisions. At the same time, as in any process, there are certain stages in anti-crisis management, it is carried out based on its principles and uses special mechanisms and tools. Under uncertain conditions of the enterprise's functioning, anti-crisis strategy and tactics acquire special importance, thanks to which the goals of certain directions of adjusting the crisis state of the enterprise are achieved. The degree of influence on the effectiveness of anti-crisis management should and can be adjusted through constant improvement of anti-crisis management, search for new or modernization of existing tools, mechanisms and approaches, thanks to which the chosen strategy and tactics will be implemented. The purpose of the study is to substantiate the methodological and methodological-practical principles of applying zero-based budgeting in managing the costs of an enterprise as an effective anti-crisis tool, the introduction of which will be able to ensure the achievement of the goals of anti-crisis management. Based on the purpose of the study, the first task of this work is to clarify the key concepts of anti-crisis management, its principles and the course of the process, which will make it possible to determine the necessary tools and justify the feasibility of their application. The second task of the study is to clarify the concept of "zero-based budgeting" and the mechanism and features of its application at the enterprise. For a better understanding of the algorithm for applying anti-crisis management tools, the author clarifies the key concepts, principles and stages of the sequence of anti-crisis management. Consistency allows you to gradually move from determining the extent, type and type of crisis at the enterprise to determining the anti-crisis strategy that, according to the management, will be the most effective. Clarifying the anti-crisis strategy allows you to determine tactical measures that will contribute to achieving the goal. The author has developed and considered various types of tactics in terms of the components of the main areas of activity of the enterprise. Thus, it is proposed to specify and define effective crisis management tools for implementing the chosen tactics. In the author's opinion, the tool of zero-based budgeting is undervalued and worthy of attention. In order to justify the feasibility of its use, the author clarifies its definition and mechanism of action.

**Key words:** crisis, anti-crisis management, principles of anti-crisis management, stages of anti-crisis management, anti-crisis strategy, tactics of anti-crisis management, zero-based budgeting.

**Постановка проблеми.** Управління витратами завжди було серед пріоритетів менеджменту так як і фінансове планування, та в умовах сьогодення контроль і обґрунту-

вання доцільності витрат кожної гривні набули критичного значення і перебувають під пильним контролем найвищих ланок управління та власників. Концепції систем

бюджетування за умов невизначеності трансформуються, зазнають змін, адаптуються до мінливих умов, менеджери шукають нові підходи та інструменти управління фінансовою діяльністю підприємства в цілому та грошовими потоками зокрема. Автор пропонує застосування підприємствами нульового бюджетування, або бюджету з нуля тобто планування і бюджетування, яке починається з нульової бази при розробці бюджету і яке докладно обґрунтовує кожну окрему статтю бюджету.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Видання *Harvard Business Review* вперше у 1970 р описало 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. Сучасні консалтингові, аудиторські чи управляючі компанії, наприклад Gartner, Boston Consulting Group чи McKinsey продовжують застосування ZBB, доводять його ефективність на практиці. Дослідження українських науковців присвячені вдосконаленню процесу бюджетування в умовах невизначеності, а саме дослідження і публікації щодо бюджетування на нульовій основі, розпочалися в Україні відносно недавно і перебувають на початковому етапі. При цьому є науковці, які вже в своїх працях доводять ефективність даного інструменту, як то Я.М. Гринчишин. Потенціал та недооціненість ефективності застосування нульового бюджетування зумовили автора провести власне дослідження щодо даного предмету.

**Метою статті** є обґрунтування методологічних засад застосування нульового бюджетування в управлінні витратами підприємства як дієвого антикризового інструменту, запровадження якого зможе забезпечити досягнення цілей антикризового менеджменту.

Виходячи з мети дослідження, першим завданням даної роботи є уточнення ключових понять антикризового управління, його принципів та перебіг процесу, що надасть можливість визначення необхідних інструментів та обґрунтування доцільності їх застосування. Другим завданням дослідження є уточнення поняття «нульове бюджетування» та механізму та особливостей його застосування на підприємстві.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Отже, автором в попередніх дослідженнях запропоновано розглядати кризу як процес суттєвого погіршення звичного функціонування, що при подаль-

шому загостренні та неподоланні призводить до руйнації, а за умов ефективного впливу на процес – до якісно нового стану. При цьому дано визначення поняття «антикризове управління» – це процес планування, організації, мотивації і контролю, що здійснюється з метою передбачення настання, запобігання, подолання кризи або, при її неминучості, виведення організації з кризового стану з найменшими втратами [1].

У контексті нашого дослідження важливим є узгодження механізму і обґрунтування застосування інструментарію антикризового управління з принципами антикризового менеджменту, якими у відповідності із запропонованим автором є:

- превентивність дій та бачення;
- альтернативність та комплексність;
- готовність реагування та адаптивність;
- оперативність і централізованість;
- раціональність та адекватність;
- повноваження та відповідальність;
- дисципліна та контроль;
- комунікація та імідж [2].

Антикризове управління, як процес, має наступну послідовність при перебігу:

I етап. Діагностика та оцінка параметрів кризи.

II етап. Вибір напрямів стабілізації стану підприємства, адекватних масштабам його кризового стану.

III етап. Антикризове прогнозування, планування.

IV етап. Розробка та реалізація комплексної програми виведення підприємства з кризи.

V етап. Контроль реалізації програми виведення підприємств з кризи.

VI етап. Оцінка ефективності реалізації обраного плану [3].

Таким чином, після етапу діагностики та оцінки параметрів кризи, автором запропоновано перейти до визначення напрямів стабілізації діяльності досліджуваних підприємств, адекватних масштабам їх кризового стану. На даному етапі переглядається стратегія, визначається тактика та інструменти її реалізації.

За базисністю, визначенням головного напрямку управління компанією видами антикризових стратегій є: стратегія стабілізації, стратегія скорочення, стратегія реструктуризації [4].

Відповідно до обраної стратегії визначають нову концепцію фінансового, виробничого і кадрового оздоровлення, розробляють фінансову, маркетингову, технічну й інвестиційну програми, що сприяють реалізації

шляхів виходу з кризової ситуації. Реалізація обраної концепції передбачає застосування різноманітних тактик узгоджених з стратегією та принципами антикризового управління. Зупинимося більш детально на тактиках, які автором запропоновано класифікувати в розрізі основних напрямів діяльності підприємства, що зображено в таблиці 1.

Відповідно до обраних стратегій, тактик та запропонованих заходів визначається перелік можливих до застосування антикризових інструментів для реалізації антикризової стратегії. На даному етапі автором пропонується розглянути доцільність застосування бюджетування «з нуля», інакше відомого як «нульове бюджетування», або в англійською «zero based budgeting», часто використовуване в аббревіатурі ZBB.

На реїзних етапах життєвого циклу кризи підприємства відбувається зростання загальних і адміністративних витрат, яке випереджає збільшення доходів, тому контроль над витратами стає ще більш пріоритетним. Як наслідок, підприємства прагнуть скоротити витрати, чи то за допомогою традиційних програм, як-от аутсорсинг, офшоринг і стратегічний пошук, чи інших одноразових заходів зі скорочення витрат. Але в багатьох випадках цього все одно недостатньо. Керівникам потрібні більші заощадження, які можна зберегти з часом. На жаль, типовий підхід до виявлення можливостей скорочення витрат – аналіз операційних витрат у сукупності – погано підходить для досягнення реальних, тривалих і значних переваг. Висновки часто надто високого рівня, щоб пов'язати

Таблиця 1

**Класифікація видів тактик  
в розрізі складових основних напрямів діяльності підприємства**

Тактика	
Фінансова діяльність підприємства	Кредиторська заборгованість
	Реструктуризація кредиторської заборгованості з метою збільшення кредитного портфелю
	Реструктуризація кредиторської заборгованості з метою зменшення кредитного портфелю
	Реструктуризація кредиторської заборгованості з метою зменшення тиску з боку кредиторів
	Оборотні кошти та їх організація на підприємстві
	Залучення коштів для підвищення забезпеченості організації власними основними засобами
Фінансова діяльність підприємства	Залучення коштів для підвищення забезпеченості організації оборотними засобами
	Виявлення і використання внутрішніх резервів коштів шляхом удосконалення форм і методів управління власним капіталом
	Інвестиційна діяльність підприємства
	Підвищення інвестиційної активності
	Згорання інвестиційної активності
Маркетингова діяльність підприємства	Товар
	Оптимізація асортиментного портфелю
	Формування асортиментного портфелю
	Ціна
	Мінімізація цін і рівня прибутковості
	Орієнтація на ціни конкурентів
	Орієнтація на купівельну спроможність населення
	Формування високих цін на продукцію елітного сегменту
	Просування
	Розвиток маркетингових комунікацій
	Згорання маркетингових комунікацій
	Місце
	Дослідження, аналіз, оцінка і удосконалення існуючих каналів розподілу продукції
	Пошук нових каналів розподілу продукції

Закінчення таблиці 1

Тактика	
Виробнича діяльність підприємства	Процес виробництва
	Екстенсивний тип виробництва
	Інтенсивний тип виробництва
	Згортання виробництва
	Основні засоби
	Здача в оренду обладнання та площ, що не задіяні в основній виробничій діяльності
	Продаж обладнання та площ, що не задіяні в основній виробничій діяльності
	Альтернативне використання обладнання та площ, що не задіяні в основній виробничій діяльності
	Оборотні засоби
	Закупівля масових видів сировини і матеріалів у великій упаковці, економія на обсягах
	Зниження закупівель запасів товарно-матеріальних цінностей
	Заміна імпортованих матеріалів на аналогічну продукцію вітчизняного виробництва
	Здійснення зовнішньоекономічної діяльності із закупівлі сировини і матеріалів (при сприятливому співвідношенні курсів національної та іноземної валюти)
	Управління персоналом підприємства
Надання соціального пакету	
Скорочення соціальних витрат	
Управління оплатою праці	
Розробка і реалізація системи участі працівників у розподілі прибутків підприємства, в акціонуванні за рахунок прибутку акціонерного товариства	
Управління персоналом підприємства	Використання широкого набору моральних, психологічних та інших стимулів трудової активності працівників
	Зменшення фонду оплати праці
	Управління кадрами
	Організація системи перекваліфікації персоналу
	Набір перспективних висококваліфікованих працівників зі сторони
	Залучення сторонніх консультантів з антикризового управління
	Облік співробітників підприємства
	Скорочення надлишкової чисельності та зміна системи оплати праці з урахуванням результатів діяльності підприємства
	Перерозподіл повноважень та відповідальності в межах існуючих функціональних підрозділів
	Децентралізація управління, передача відповідних повноважень менеджерам усіх рівнів
Централізація управління, переведення підприємства у режим ручного управління	

Джерело: розроблено автором на основі досліджуваної літератури

їх із діями, необхідними для розблокування заощаджень. Крім того, менеджери можуть уникнути дій, спростувавши основні дані або посилаючись на унікальні бізнес-потреби. Враховуючи такі обмеження, коли потрібні заощадження, керівники часто відчують, що у них немає іншого вибору, окрім як скорочувати та зрізати витрати.

На щастя, існує стійка альтернатива управлінню витратами, яка підходить багатьом компаніям: нульове бюджетування, або «техніка побудови бюджету з нуля».

Традиційне бюджетування зазвичай передбачає продовження діяльності та

витрат за рік, тоді як ZBB починається з чистого аркуша. ZBB змушує зацікавлених сторін переглянути всі витрати та забезпечити відповідність ресурсів і бюджетних асигнувань стратегічним пріоритетам.

Бюджетування на нульовій основі часто помилково вважають інструментом скорочення витрат, але ідея полягає в правильному розмірі бюджету та узгодженні функціональних пріоритетів витрат із бажаними бізнес-результатами [5].

Бюджетування на нульовій основі – це щось більше, ніж застосування одноразових стратегій скорочення витрат. Йдеться про використання фактів, щоб вирішити, як



звільнити ресурси, і зробити розумний вибір щодо того, куди їх розподілити. Операції на нульовій базі забезпечують максимальну цінність, коли вони пристосовані до унікальних умов організації та прийняті людьми в усьому бізнесі. Бюджетування на нульовій основі – це повторюваний процес побудови сталої культури управління витратами.

Фундаментальні елементи програми нульового бюджетування – управління, підзвітність, видимість, узгоджені стимули та суворий процес – утворюють комплексний набір інструментів для управління витратами [6].

Нульове бюджетування успішно використовується зростаючими компаніями для перенаправлення непродуктивних витрат у більш продуктивні сфери, які стимулюють зростання.

Нульове бюджетування є потужним інструментом для будь-якої компанії, незалежно від її спрямованості. Навіть якщо основна увага організації зосереджена на зростанні, прибутку чи утриманні талантів, управління витратами залишається вирішальним для її успіху. Усунення непродуктивних витрат дозволяє переорієнтувати підприємство на більш продуктивні сфери.

**Висновки.** Отже, нульове бюджетування або ZBB – це ефективний спосіб визначення правильного розміру бюджетів і вирівнювання ресурсів для досягнення нових пріоритетів бізнес-результатів. Нульове бюджетування може допомогти узгодити витрати організації з її стратегією та забезпечити значні та стійкі заощадження і це набагато більше, ніж просто створення бюджету з нуля. Програми нульового бюджетування світового класу створюють культуру управління витратами завдяки безпрецедентній видимості витрат, унікальній моделі управління, підзвітності на всіх рівнях організації, узгодженим стимулам і суворому та рутинному процесу. Бюджетування на нульовій основі звільняє непродуктивні витрати та дозволяє використати ці заощадження в кінцевому підсумку або перенаправити їх у більш продуктивні сфери, які стимулюватимуть майбутнє зростання.

Проведене дослідження спонукає до подальшого пошуку нових дієвих інстру-

ментів антикризового управління та оцінки їх впливу на ефективність діяльності підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Рубан В.М. Теоретичні аспекти кризи та антикризового *Вісник Одеського Національного Університету. Серія: Економіка*. 2014. Том 19. Випуск 2/2. С. 154.
2. Рубан В.М. Аналіз підходів компонування етапів перебування підприємства в кризі та принципів антикризового управління. *Науковий журнал «Галицький економічний вісник»* 2014. № 3(46). С. 106.
3. Рубан В.М. Систематизація підходів до компонування етапів антикризового управління. *Економіка розвитку. Науковий журнал*. 2014. № 1(69). С. 50.
4. Рубан В.М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Випуск 7. С. 68.
5. Sid Sahoo. Use Zero-Based Budgeting to Rightsize Your Function's Budget. *Gartner*. 2024 URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/use-zero-based-budgeting-to-rightsized-tight-budgets> (дата звернення: 02.12.2024).
6. Zero-based budgeting. *Boston Consulting Group*. URL: <https://www.bcg.com/capabilities/zero-based-budgeting/overview> (дата звернення: 02.12.2024).

#### REFERENCES:

1. Ruban V. M. (2014) Theoretical aspects of crisis and anti-crisis. *Bulletin of Odesa National University. Series: Economics*, volume 19, issue 2/2, p. 154.
2. Ruban V. M. (2014) Analysis of approaches to the arrangement of stages of an enterprise's stay in crisis and principles of anti-crisis management. *Scientific journal "Galician Economic Bulletin"*, no. 3(46), p. 106.
3. Ruban V. M. (2014) Systematization of approaches to the arrangement of stages of anti-crisis management. *Economics of development. Scientific journal*, no. 1(69), p. 50.
4. Ruban V. M. (2014) Types and types of strategies in anti-crisis management. Tactics of anti-crisis management. *Scientific bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, issue 7, p. 68.
5. Sid Sahoo (2024) Use Zero-Based Budgeting to Rightsize Your Function's Budget. *Gartner*. Available at: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/use-zero-based-budgeting-to-rightsized-tight-budgets> (accessed December 2, 2024).
6. Zero-based budgeting. *Boston Consulting Group*. Available at: <https://www.bcg.com/capabilities/zero-based-budgeting/overview> (accessed December 2, 2024).

*Стаття надійшла до редакції 02.12.2024.  
The article was received 02 December 2024.*