

Таким чином, основна відмінність ZBB від традиційного бюджетування полягає в тому, що останнє значною мірою зорієнтоване на показники діяльності, зокрема показники рівня витрат попередніх періодів (які можуть бути невиправдано завищеними). Головною метою ZBB є визначення оптимального рівня витрат підприємства та пріоритетних напрямів використання обмежених фінансових ресурсів. У рамках ZBB аналізуються всі статті витрат і по кожній із них визначаються можливості економії [9].

Ураховуючи порівняльний аналіз ZBB і традиційного бюджетування, очевидним стає їх принципова відмінність. Слід зазначити, що ці обидві методики є недосконалими. Важливим негативним моментом є практична відсутність урахування деяких внутрішніх або зовнішніх факторів, що значною мірою обмежує рамки їх практичного застосування. У результаті суттєво знижується ступінь обґрунтованості вихідних даних, що, у свою чергу, впливає на результат бюджетування, а саме дає значну розбіжність між запланованими та фактичними показниками діяльності підприємства.

Але існують і деякі переваги, що забезпечують успішність здійснення бюджетного управління в конкретних випадках. Для вирішення проблеми недосконалості ZBB і традиційного бюджетування, підвищення рівня його обґрунтованості та отримання успішних результатів пропонується до застосування своєрідний синтез цих методичних підходів. Особливістю цього синтезованого підходу буде широке застосування інструментарію фінансового планування. Він передбачатиме розробку альтернативних сценаріїв розвитку подій у плановому періоді залежно від умов, що створює зовнішнє середовище, а також від цільових орієнтирів розвитку підприємства, що належать до внутрішніх факторів впливу. Щодо планових показників витрат, то їх значення визначатимуться на підставі показників витрат попередніх періодів шляхом приведення їх значень у відповідність з плановим рівнем ділової активності. Отже, комплексна методика стане більш універсальною, адже буде орієнтована на врахування як факторів внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Також цей методичний підхід буде придатний до використання на різних підприємствах незалежно від рівня їх ділової активності та перспектив розвитку.

Таким чином, процес бюджетування за використанням комплексного методичного підходу стане більш гнучким, що сприятиме обґрунтованості вихідних даних, а також реалістичності результатів бюджетування.

У подальшому автор планує продовжити дослідження в галузі бюджетного управління, деталізувати розробку комплексного методичного підходу до бюджетування.

Наук. керівн. Плоха О. Б.

Література: 1. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – 3-е изд. – М. : Ника-Центр, 2007. – 768 с. 2. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник / С. Ф. Голов. – [4-те вид.]. – К. : Лібра, 2008. – 704 с. 3. Калініна О. М. Бюджетування в управлінні оборотним капіталом промислового підприємства / О. М. Калініна, О. М. Ястремська, В. П. Божко. – Х. : Нац. аерокосм. ун-т "Харк. авіац. ін.-т", 2009. – 278 с. 4. Квасницька Р. С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва : навч. посібн. / Р. С. Квасницька. – Львів : Магнолія, 2006. – 631 с. 5. Кузьмін О. Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Кондор, 2007. – 234 с. 6. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства / В. А. Панков, С. Я. Єлецьких, Н. М. Михайличенко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2007. – 112 с. 7. Череп О. Г. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством / О. Г. Череп, О. Ю. Стремидло // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2011. – № 1. – С. 445–451. 8. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 464 с. 9. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібн. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.

УДК 005.591.61

Зикунова Л. В.

Магістр 2 року навчання
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ У РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

Анотація. Розглянуто сутність диверсифікації діяльності на підприємстві. Наведено та описано класифікацію основних форм та видів диверсифікації. Визначено основні причини необхідності проведення диверсифікації. Розглянуто основні позитивні наслідки застосування стратегії диверсифікації на підприємстві.

© Зикунова Л. В., 2013

IS

"Управління розвитком", №21(161)2013



Аннотация. Рассмотрена сущность диверсификации деятельности на предприятии. Приведены и описаны классификации основных форм и видов диверсификации. Определены основные причины необходимости проведения диверсификации. Рассмотрены положительные результаты применения стратегии диверсификации на предприятии.

Annotation. The essence of diversification of business was examined. The classification of the main types and forms of diversification was given and described. The main reasons for diversification were determined. The positive effects of the diversification strategy applied by a company were studied.

Ключові слова: диверсифікація, форми та види диверсифікації, причини та наслідки стратегії диверсифікації.

Динамічні зміни зовнішніх умов та середовища господарювання підприємства потребують від нього постійного вдосконалення й оновлення асортименту, технологій та систем збуту. Тому диверсифікація для компаній – уже не питання підвищення прибутку, а запорука продовження успішного існування.

Диверсифікація з погляду ведення бізнес-діяльності означає розподілення джерел свого прибутку та ризику між незалежними одиницями. У такому випадку, якщо одне джерело зникне, це не поставить підприємство у важке становище [1].

У вузькому сенсі під диверсифікацією розуміється проникнення підприємств у галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної їх діяльності. В результаті диверсифікації підприємства перетворюються на складні багатогалузеві комплекси. У широкому сенсі визначення диверсифікації несе збиральне навантаження, характеризує різноманіття кількісних і якісних змін, супроводжуваних процеси об'єднання різних видів економічної діяльності в рамках єдиної системи підприємства. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що диверсифікація – це форма організації виробництва, яка характеризує одночасний розвиток різних видів підприємницької діяльності, та інвестиційна концепція підприємства, яка передбачає зменшення ризиків [2].

Диверсифікація існує у двох формах (рисунок):

1. Розширення асортименту товарів, організація випуску нових видів продукції в межах "власної" галузі, тобто збільшення частки нового товару, збільшивши відтак кількість споживачів та їхній попит на товар. Існує й фіктивна диверсифікація, суть якої полягає в тому, що підприємство оновлює свій товар (дизайн), але якість залишається тією самою, причому ціна зростає.

2. Вихід за межі основного бізнесу, проникнення в нові галузі та сфери господарювання [3]. Може відбуватися як через створення нових підприємств, так і завдяки придбанню фірм або об'єднанню з ними. Тобто підприємства спеціалізуються на багатогалузевій і багатofункціональній виробничій системі. Поняття "диверсифікація" – безперервний економічний процес розвитку декількох непов'язаних або обслуговуючих виробництв, розробки нових видів товарів, робіт, послуг, які здійснюються суб'єктом господарювання для реалізації визначених ним економічних інтересів у конкретних ринкових умовах під впливом економічного регулювання органів управління держави.

Ф. Котлер виділяє три види диверсифікаційних процесів (рисунок) [4]:

вертикальна (концентрична або центрована) диверсифікація – коли підприємство починає виробляти товари, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами фірми. При цьому можна використати спеціалізовану систему розподілу. Основа мета полягає в тому, щоб домогтися ефекту синергії та розширити потенційний ринок організації [5; 6];

горизонтальна диверсифікація – це вид диверсифікації, який становить поповнення власного асортименту товарами, які ніяким чином не пов'язані з тими, що вже виробляються, але можуть викликати зацікавленість споживачів сектору ринку, який освоєно компанією. Ця диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб існуючих споживачів фірми. До горизонтальної диверсифікації відносять також диверсифікацію ринків (географічне розширення) шляхом горизонтального злиття чи поглинання фірм з метою експансії на нові ринки. Активно такі об'єднання відбуваються у банківській сфері, причому вони спрямовані як на розширення банківських послуг, так і на географічне розширення [5 – 7];

конгломератна (багатогалузева) диверсифікація – вона становить поповнення асортименту товарами, які не мають ніякого відношення до технології, яку застосовує компанія, а також до її товарів та ринків збуту. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і під силу тільки великим підприємствам [5; 6].

На практиці підприємство може обирати змішану стратегію, яка проявляється в комбінуванні горизонтальної, концентричної, конгломератної диверсифікованості.

Також диверсифікацію прийнято поділяти на пов'язану (споріднену) і непов'язану [5]. Реалізація стратегії пов'язаної диверсифікації означає входження підприємства в близькі (суміжні) галузі: нафтові компанії починають займатися добуванням газу; агропромислові корпорації, як правило, успішно функціонують на молочному та м'ясному напрямках тваринництва, хлібопекарня починає виготовляти крекери та солоні палички.

Непов'язана диверсифікація – це охоплення таких напрямів діяльності, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з основною діяльністю підприємства. За своєю суттю відповідає конгломератній диверсифікації [8].

Основною перевагою стратегії непов'язаної диверсифікації є те, що у фірми зменшується ризик від діяльності на одному цільовому ринку, який може скоротитися, і підвищуються можливості щодо маневрування інвестиціями в межах портфеля бізнесу.

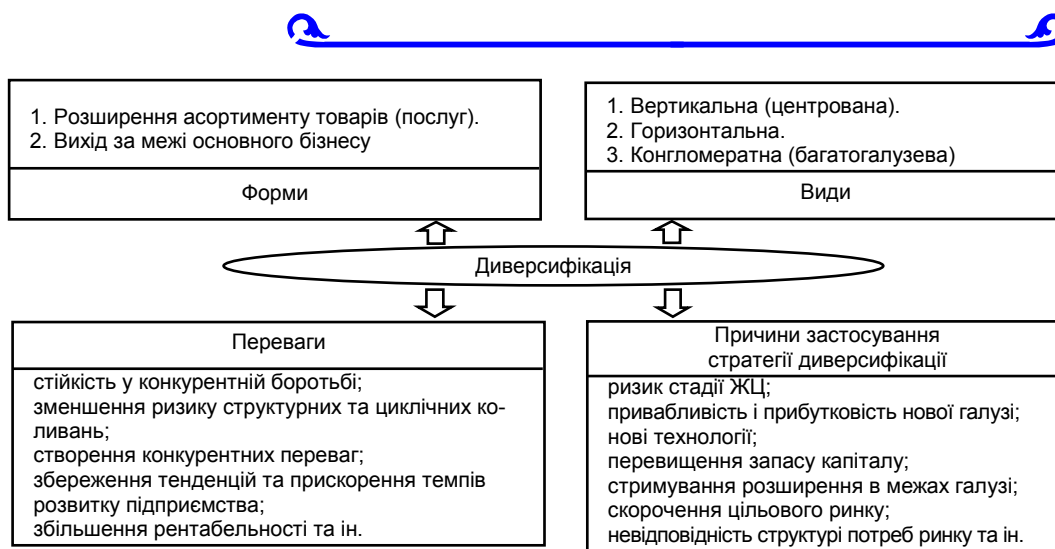


Рис. Основні характеристики диверсифікації на підприємстві

Виходячи з аналізу деяких наукових праць [7; 9; 10] щодо причин, які змушують підприємства застосовувати стратегії диверсифікації, можна виділити такі (див. рисунок):

- ризик вступу товарів фірми в стадію спаду життєвого циклу;
- привабливість і прибутковість нової галузі;
- поява нових технологій;
- має місце перевищення запасу капіталу і виникає потреба в експансії;
- невідповідність структури виробництва структурі потреб ринку;
- антимонопольне регулювання гальмує подальше розширення діяльності в межах галузі;
- стратегічний синергізм;
- скорочення існуючого цільового ринку фірми;
- ринку, на якому діє підприємство, перебуває на стадії перенасичення.

Головною метою диверсифікації є збільшення прибутку і зменшення ризиків за рахунок ведення діяльності в кількох галузях, які можуть відрізнятися циклічністю (у той час, як одні галузі переживають спад, інші – піднесення).

Також можна виділити основні позитивні наслідки застосування підприємством стратегії диверсифікації (див. рисунок):

- більша стійкість у конкурентній боротьбі;
- зменшення ризику збитків від кон'юнктурних, структурних і циклічних коливань;
- створення передумов для стабілізації доходів;
- збереження тенденцій та прискорення темпів розвитку підприємства;
- створення конкурентних переваг;
- економія багатоцільового використання виробничих потужностей;
- зниження витрат завдяки концентрації збутових ланцюгів;
- значний резерв економії – трансфер усередині фірми інформації, знань, технічного та управлінського досвіду від одних виробників до інших;
- збільшення рентабельності;
- можливість зниження податків.

Виходячи з аналізу ефектів від запровадження підприємством диверсифікації зростання, можна зробити висновок, що їх синергія забезпечить зміцнення стратегічної стійкості підприємства.

Вибираючи певний вид диверсифікації, слід пам'ятати, що ризиковано застосовувати горизонтальну пов'язану диверсифікацію, якщо є можливість зменшення цільового ринку підприємства [9]; розосередженість коштів і ресурсів фірми між різними сферами її діяльності потребує чіткого визначення тих сфер, в яких її конкурентні переваги є найкращими [5].

Таким чином, урахувавши динамічність і нестабільність сучасного ринкового середовища, диверсифікація діяльності є одним із шляхів інвестування капіталу підприємства і зменшення рівня ризиків, особливо, якщо подальший розвиток в основній сфері діяльності обмежений. Диверсифікаційне зростання сприяє стабілізації доходів підприємства, посиленню його конкурентних позицій, підвищенню прибутку й рентабельності, що виступає важливим фактором зростання капіталізації та збільшення ринкової вартості підприємства. Обираючи стратегію диверсифікації, необхідно орієнтуватися на практичну реалізацію розробленої корпоративної місії, постійний аналіз поточної ситуації, оцінку конкурентної позиції та привабливості галузі із врахуванням переваг та недоліків запровадження даної стратегії.

Наук. керівн. Холодний Г. О.

Література: 1. Paul R. Krugman. International economics: theory and policy / P. R. Krugman, M. Obstfeld, M. J. Meitz. – Boston : Pearson Education, 2012. – 701 p. 2. Аронов А. М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития / А. М. Аронов, А. Н. Петров. – СПб. : Лениздат, 2000. – 128 с. 3. Економічна



енциклопедія у 3-х т. Т. 1. / за ред. С. В. Мочерного. – К. : Академія, 2000. – 864 с. 4. Скоробогатов М. М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М. М. Скоробогатов, О. І. Куцерубова // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3 (25). – С. 18–21. 5. Бутыркин А. Я. Интеграция и диверсификация – базовые стратегии развития корпорации / А. Я. Бутыркин // Страхование дело. – 2005. – № 4. – С. 52–59. 6. Корінько М. Д. Організація управління при диверсифікації діяльності / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 9. – С. 161–169. 7. Кутовий В. М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємств / Кутовий В. М. // Економічний простір. – 2009. – № 24. – С. 278–289. 8. Куц Л. Л. Диверсифікація та її роль у зміцненні стратегічної стійкості підприємства / Л. Л. Куц, Н. І. Шульга // Сталій розвиток економіки. – 2011. – № 4. – С. 84–88. 9. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. – 560 с. 10. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення / О. В. Ареф'єва, Д. М. Городянська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8. – С. 83–90.

Сенченко К. В.

УДК 005.521:658.15

Магістр 2 року навчання
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ CVP-АНАЛІЗУ У ПРОЦЕСІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Анотація. Визначено особливості CVP-аналізу як інструменту для прийняття управлінських рішень та обґрунтовано необхідність його застосування у процесі фінансового планування.

Аннотация. Определены особенности CVP-анализа как инструмента для принятия управленческих решений и обоснована необходимость его применения в процессе финансового планирования.

Annotation. The article is concerned with peculiarities of the CVP-analysis as a decision-making tool and substantiation of its application in the financial planning process.

Ключові слова: CVP-аналіз, фінансове планування, фінансові результати, бюджетування, витрати.

Питання підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання є особливо актуальним в умовах ринкової економіки. Оскільки основним показником ефективності діяльності підприємства є співвідношення прибутку та витрат, менеджмент підприємства має приймати зважені управлінські рішення щодо забезпечення високої результативності операційної діяльності та досягнення бажаних фінансових показників. З метою вирішення даного питання особливої уваги у процесі управління підприємством заслуговує фінансове планування, а також бюджетування як його інструмент і механізм узгодження стратегічної мети підприємства та цілей операційної діяльності.

Проте функціонування підприємства в цілому та результати його діяльності значною мірою залежать від факторів зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність дослідження впливу зовнішніх факторів на обсяг витрат та, відповідно, на фінансові результати. Одним із найбільш ефективних інструментів для вирішення даного питання є операційний аналіз "витрати – обсяг – прибуток", або CVP-аналіз ("cost – volume – profit"), що є інструментом управління витратами та застосовується з метою виявлення залежностей фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання від витрат та обсягів виробництва й реалізації продукції, товарів, послуг. У цьому полягає актуальність розгляду застосування CVP-аналізу в контексті фінансового планування та обґрунтування управлінських рішень взагалі та зокрема у процесі впровадження бюджетування.

Питання застосування бюджетування як інструменту фінансового планування в різних аспектах розглядали у своїх працях Джай К. Шим та Джойл Г. Сигел, Бланк І. А., Хруцький В. Є. та ін. [1 – 3]. Окремі питання застосування CVP-аналізу в межах предметної області фінансового менеджменту розглядали Брігхем Ю. та Хьюстон Дж., Друрі К., Ветров А. А. та Хорін О. М. [4 – 7]. Але дана проблематика потребує узагальнення та подальшого розвитку в аспектах використання CVP-аналізу під час постановки бюджетування.

© Сенченко К. В., 2013