

7. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник. / Л.Є. Довгань, Ю.В.Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440с.

8. Кафлевська С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції / С.Г. Кафлевська, Т.І Ганжа // Збірник наукових праць ВНАУ- 2012 -№4 - С 80-85

9. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств / І. О. Васютіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – № 5. – С. 114–118.

10. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання / І. В. Смолін // Стратегія економічного розвитку України. - 2015. - № 36. - С. 126-137

Стаття надійшла: 01.12.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 658.15

JEL Classification: M 210

### ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ

Головко О.Г., к.е.н., доцент

Фьодорова А.М.

Петрук О.Я.

Харківський навчально-науковий інститут

ДВНЗ «Університет банківської справи»

**Анотація.** В умовах ринкових відносин підприємства здійснюють свою діяльність на основі розрахунку, при якому витрати повинні відшкодовуватися за рахунок власних доходів, що зумовлює підвищення відповідальності за фінансові результати роботи.

Як наслідок, фінансовий менеджмент підприємств має бути спрямований на досягнення поточних і стратегічних цілей, а також передбачати постійний контроль з метою комплексного вирішення проблем планування та регулювання фінансової діяльності. Така складність поставлених завдань вимагає застосування відповідного інструментарію. Як свідчить іноземний досвід, подібним інструментом управління фінансами є бюджетування, яке сприяє оптимізації фінансових потоків і матеріальних ресурсів підприємства, що дозволяє значно знизити потребу в них та підвищити конкурентоздатність.

Проте, в Україні побудована належним чином система бюджетування практично відсутня. Це зумовлює необхідність створення адаптованих до вітчизняних умов загальних принципів і методів формування та виконання бюджетів господарюючих суб'єктів.

Стаття присвячена рішення актуальній проблемі – аналізу та пошуку напрямків підвищення ефективності системи управління підприємствами. Об'єктом дослідження є система управління діяльністю підприємств в ринкових умовах, предметом дослідження - бюджетування як інструмент управління, його впровадження та використання в діяльності підприємств.

Методи дослідження - системний підхід, методи економічного та фінансового аналізу, методи порівняння. Основні результати дослідження: визначено теоретико-суттєву характеристику бюджетування; запропоновано нове визначення цього поняття; проведено аналіз фінансової стійкості ПАТ «Нововодолазький молокозавод»; запропоновано використання процесного підходу до бюджетування діяльності підприємства.

**Ключові слова:** бюджет, бюджетування, система бюджетування, фінансова стійкість підприємства, процесний підхід.

### INTRODUCTION OF MODERN BUDGETING

Olena Golovko, PhD in Economics, Associate Professor

Alina Fedorova

Oleksiy Petruk

The Kharkiv Institute of State Higher Educational Institution «University of Banking»

**Summary.** In the market conditions enterprises operate activity on the basis of calculation, in which costs should be reimbursed from their own income, which leads to increased responsibility for financial results.

*As a result, financial management companies should focus on achieving current and strategic objectives, and provide continuous monitoring with a view to solving complex problems of planning and regulation of financial activities. This complexity of the tasks requires the use of appropriate tools. According to international experience, a similar instrument of financial management is budgeting, which helps optimize financial flows and material resources of the enterprise, which can significantly reduce the need for them and increase competitiveness.*

*But, in Ukraine there is built properly budgeting system which virtually absent. This necessitates the creation adapted to domestic conditions common principles and methods of formation and execution of budgets of businesses. The article is devoted to the actual problem solving - analyzing and finding ways to increase the efficiency of business management. The object of study is the system of management of enterprises in market conditions, the subject of the study - budgeting as a management tool, its implementation and use in the enterprise.*

*Methods - systematic approach, methods of economic and financial analysis, methods of comparison.*

*The main results of the research: theoretical and defined essential characteristics of budgeting; a new definition of this concept; the analysis of financial stability PJSC "Novovodolazhsky Molokozavod"; the use of a process approach to the budgeting of the enterprise.*

**Keywords:** *budget, budgeting, budgeting, financial sustainability of the enterprise, process approach.*

**Постановка проблеми.** В умовах стрімкого розвитку ринкових відносин, посилення конкуренції та підвищеної невизначеності зростає потреба у своєчасному отриманні достовірної інформації, необхідної для прийняття оптимальних рішень. Останнім часом значно збільшився інтерес до системи бюджетування. Розробка бюджетів забезпечує періодичне планування діяльності підприємства, дає змогу передбачити можливі проблеми і визначити найкращий шлях удосконалення поставленої мети. На вітчизняних підприємствах бюджетування, як система планування, застосовується рідко і якщо використовується, то не дає бажаного результату. Зазвичай це трапляється через незнання принципів постановки бюджетування, неповну його постановку, незв'язаність бюджетування зі стратегією підприємства, відсутність мотивації та інших причин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемою постановки бюджетування на підприємстві займається велика кількість вчених та економістів-практиків, а саме Азарєнкова Г.М., Аньшин В.М., Білик М.Д., Боровков П.С., Бурцев В.В., Волкова О.М., Гамаюнов В.В., Голов С.Ф., Головка О.Г., Гольштейн Г.Я., Добровольський Є.Ю., Дугельний О.П., Карпов О.Є., Ковтун С.Є., Комаров В.Ф., Макаров Д.В., Мельник О.Г., Немировський І.Б., Перевалова Ж.В., Рубис О.В., Савчук В.П., Самочкин В.М., Харко А.Ю., Старожукова І.А., Хан Д., Хруцький В.Є., Царєв В.В., Шадрин С.М., Шахватова М.В., Шим Дж., Щиборщ К.В., Янданов Л.Ю. та інші. Проблема створення належної системи бюджетування на українських підприємствах залишається невирішеною у зв'язку з тим, що практичне застосування цього сучасного інструменту управління пов'язано з певними труднощами, потребує врахування специфіки підприємства, сфери та масштабів його діяльності.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Необхідно відмітити, що єдності думок щодо понятійного апарату бюджетування, теоретичних основ та методичних рекомендацій щодо постановки бюджетування на підприємстві не існує.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз підходів до визначення сутності бюджетування, а також розробка рекомендацій для впровадження його на підприємстві ПАТ «Нововодолазький молокозавод».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В результаті дослідження було встановлено, що в фінансово-економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення поняття «бюджетування». Формування понятійного апарату процесу бюджетування здійснюється на основі принципу його коректності. Цей принцип полягає у використанні під час бюджетування єдиного понятійного апарату та коректної термінології.

На думку Бурцева В.В. бюджетування – це система планування, обліку та контролю результатів діяльності підприємства [1]. Аньшин В.М. вважає, що бюджетування – це процес розрахунку й узагальнення фінансових показників, що передбачає деталізацію фінансових планів підприємства в грошовому і натуральному вираженні на конкретний період часу [2]. Хруцький В.Є. трактує термін бюджетування як технологію фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, отриманих від бізнесу на усіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати планові і отримані фінансові показники [3]. Харко А.Ю. розглядає бюджетування як планування діяльності підприємства шляхом розроблення системи взаємопов'язаних бюджетів, комплексно орієнтованих на ринкові потреби і покликаних забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток підприємства відповідно до його головної місії та статутних завдань [4].

На основі проведеного аналізу дефініції «бюджетування» розглянемо перелік основних вимог до цього поняття, а саме, визначення має: вказувати на технологічну сторону бюджетування; акцентувати увагу на взаємозв'язку зі стратегією підприємства; бути повним та пов'язаним з системою управління; не повинно розглядатися з точки зору бухгалтерського обліку; не повинно робити великий акцент на кількісне вираження цілей підприємства [5].

Проаналізувавши різні підходи до визначення поняття «бюджетування» та з урахуванням принципу коректності, під бюджетуванням будемо розуміти управління технологією складання бюджетів, що пов'язує діяльність підприємства з такими стратегічними цілями, як планування, організація, контроль та мотивація щодо виконання бюджетів на підприємстві. Сформульоване визначення включає в себе всі визначені переваги бюджетування та ліквідує недоліки поняття, а саме, вказує на технологічну сторону бюджетування, яка виражає перетворення інформації в процесі бюджетування для досягнення цілей, пов'язує бюджетування зі стратегією підприємства, а не тільки з тактичною та оперативною діяльністю, а також пов'язує його з системою управління діяльністю підприємства, її аналізом та прогнозами здійснення діяльності у майбутньому.

Базою дослідження було обрано підприємство ПАТ «Нововодолазький молокозавод», основними видами діяльності якого є: переробка молока, виробництво масла та сиру; оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах [10].

Проаналізуємо фінансову стійкість підприємства ПАТ «Нововодолазький молокозавод» за 2013- 2014 рр. (табл.1). Слід зазначити, що підприємство має нестійкий фінансовий стан (передкризовий) за 2013-2014 рр., тому відбувається порушення платоспроможності, але зберігається можливість відтворення рівноваги платіжних засобів і платіжних зобов'язань за рахунок залучення тимчасово вільних джерел фінансування в оборот підприємства.

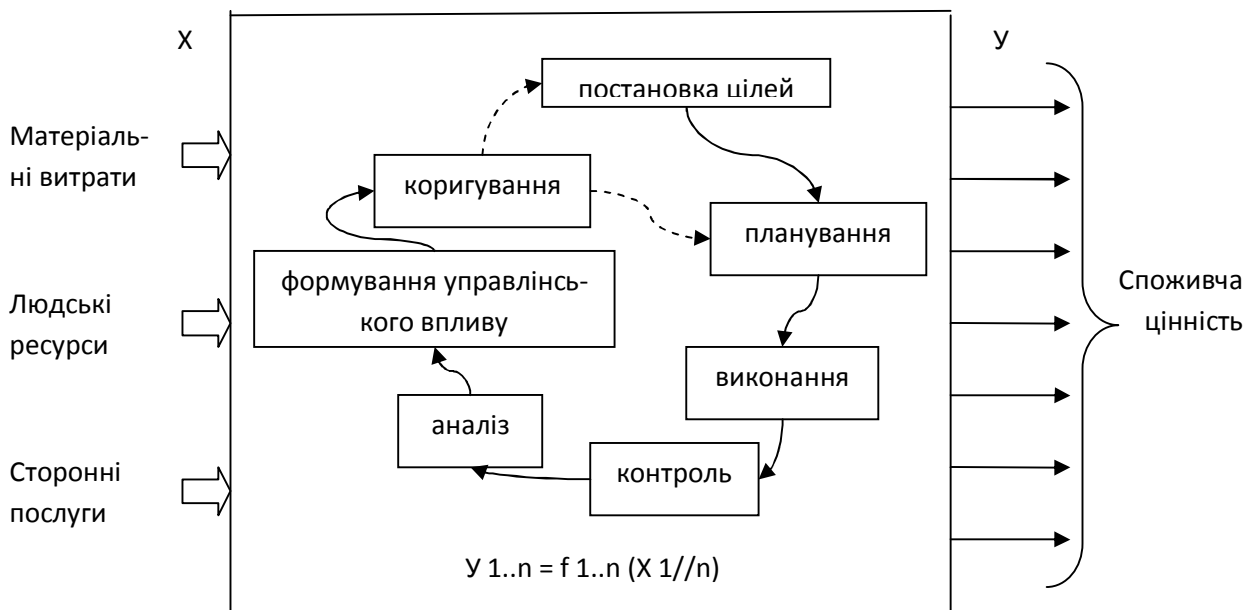
**Таблиця 1 - Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості ПАТ «Нововодолазький молокозавод» за 2013-14 рр., тис. грн.**

Показники	2013 р.			2014 р.		
	На початок року	На кінець року	Відхилення	На початок року	На кінець року	Відхилення
Джерела власних коштів (власний капітал)	138	60	-41	179	60	-78
Необоротні активи	4050	5131	1592	2457	5131	1081
Наявність власного оборотного капіталу	-5353	-5574	-780	-4456	-5574	-221
Довгострокові кредити та позики	0	0	215	1	0	0
Наявність власного оборотного капіталу і довгострокових кредитів та позик для формування запасів	-5353	-5574	-565	-4455	-5574	-221
Короткострокові кредити та позики	6723	7420	156	6291	7420	697
Загальна величина основних джерел формування запасів	1370	1846	-624	1835	1846	476
Загальна величина запасів	324	1022	-211	535	1022	698
Надлишок (нестача) власного оборотного капіталу для формування запасів	-5677	-6596	-569	-4991	-6596	-919
Надлишок (нестача) власного оборотного капіталу і довгострокових кредитів та позик для формування запасів	-5353	-5574	-780	-4456	-5574	-221
Надлишок (нестача) загальної величини основних джерел формування запасів	1046	824	-413	1300	824	-222
Тривимірний показник типу фінансової стійкості	(0; 0; 1)	(0; 0; 1)		(0; 0; 1)	(0; 0; 1)	

Отже, слід зазначити, що для того, щоб покращити фінансовий стан підприємства ПАТ «Нововодолазький молокозавод» потрібно впроваджувати систему бюджетування. Це дасть змогу: покращити фінансові результати на основі управління прибутком і витратами, раціонально розподіляти і використовувати ресурси; поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками; підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень; узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств, а також напрямків діяльності для досягнення поставлених завдань [11].

Ми пропонуємо застосувати процесний підхід до бюджетування в ПАТ «Нововодолазький молокозавод», розділяючи витрати на змінні і постійні. У цьому випадку виділяються процеси виробництва ресурсів, тобто коли продукт на виході є ресурсом для іншого процесу. У такому випадку можна не ділити вартість виробництва ресурсу, використовуваного в декількох процесах, між ними, а тільки відслідковувати співвідношення рівня витрат з рівнем виробництва. Перевагами процесного підходу є: можливість оптимізувати систему управління, зробити здатної еластично прореагувати на трансформацію зовнішнього середовища; система показників і критеріїв оцінки результативності управління на кожному етапі управлінського ланцюжка; зосередженість управління на стратегічних процесах; розробка чітко встановленого порядку в розробці, узгодженні, затвердженні та веденні документації; поява в організації інформаційної системи в рамках єдиної системи управління організацією; результати одного процесу сприятимуть поліпшенню результатів іншого.

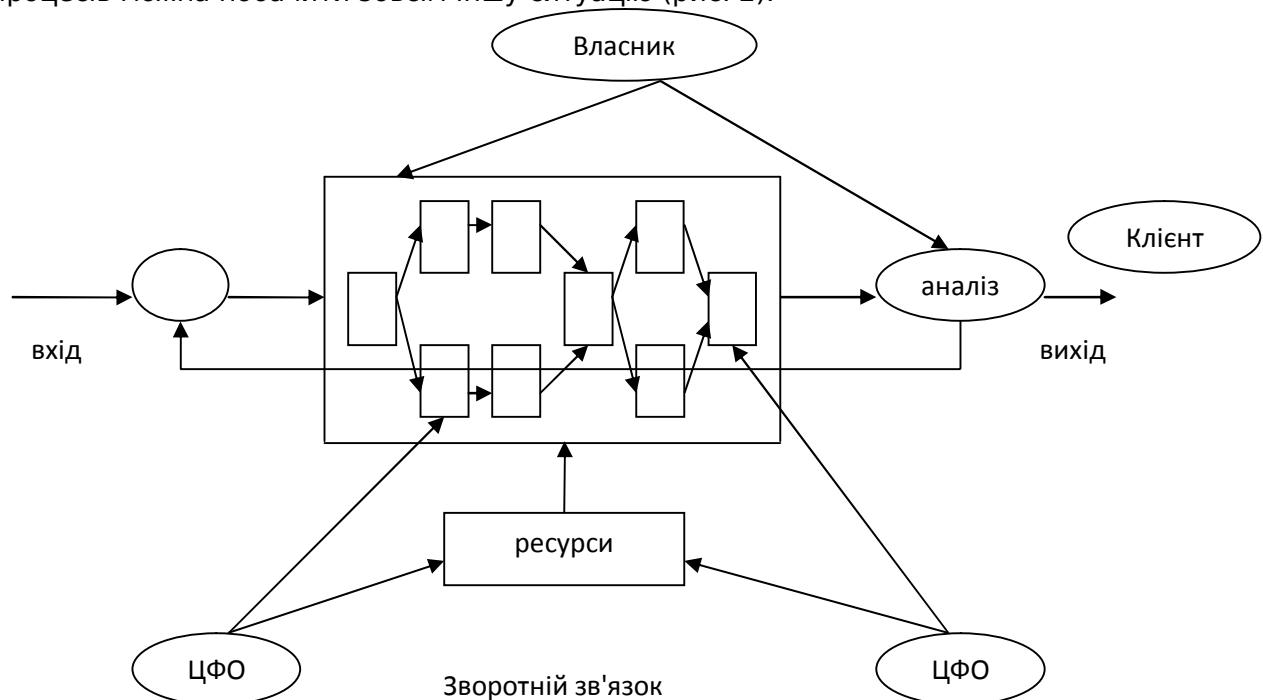
У загальному випадку управління підприємством на верхньому рівні можна представити у вигляді єдиного процесу, який повністю відображає діяльність суб'єкта господарювання (рис.1).



**Рисунок 1 - Процесний підхід до діяльності підприємства ПАТ «Нововодолазький молокозавод»**

Слід зазначити, що навіть на етапі постановки завдань бюджетування формалізувати систему до потрібного рівня зажадає витрат чималої кількості часу і зусиль. Щоб здійснити це, необхідні: розроблена структура бюджетів, яка дозволяє чітко класифікувати кожен ресурс; автоматизована система бюджетування; формалізована функціональна структура підприємства (зв'язок оргструктури і виконуваних підрозділами функцій). Лише ті, хто впевнений, що дані вимоги виконані, всі регламенти, що описують структуру підприємства, що виконуються підрозділами функції, формалізовані, основні центри фінансової відповідальності (ЦФВ) виділені, можуть приступати до опису процесів для цілей бюджетування та до зіставлення процесів за витратами і центрами фінансової відповідальності.

При доповненні традиційної системи бюджетного управління аналізом вартості процесів можна побачити зовсім іншу ситуацію (рис. 2).



**Рисунок 2 - Поєднання традиційного та процесного підходів до бюджетування ПАТ «Нововодолазький молокозавод»**

Процес стає центром процесної відповідальності (ЦПВ). Зіставлення якості продуктів на виході з рівнем витрат даного процесу може наочно показати як переваги, так і недоліки економії. Тому остаточне рішення щодо скорочення витрат повинен приймати керівник ЦПВ, який може визначити вплив рішень в центрах фінансової відповідальності на вартість процесу і задоволеність клієнта. Ті витрати, які не створюють доданої вартості для клієнта, можна скорочувати, а ті, які ефективні, - аналізувати на предмет їх якісно нового рівня.

Поєднання цих підходів є потужним управлінським інструментом. Система, побудована саме таким чином, що допомагає вийти на якісно новий рівень, на якому можна приймати стратегічні рішення. Екстраполяція витрат минулих періодів, єдино можлива при використанні традиційних методів бюджетування, не дозволяє вирішувати довгострокові завдання управління, оскільки не дає необхідної інформації.

Процесно-орієнтований підхід надасть можливість ПАТ «Нововодолазький молокозавод» заглянути в майбутнє і скорегувати свої дії завчасно, до того як прорахунки минулих періодів стануть помітні неозброєним оком, що позитивним чином вплине на фінансовий стан нашого аналізованого підприємства.

**Висновок.** Отже, впровадження механізму бюджетування в ПАТ «Нововодолазький молокозавод» є необхідним кроком для досягнення успішного функціонування підприємства, адже застосування цього механізму сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства, забезпеченню цільового використання та економії ресурсів, прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, ретельнішому вивченню діяльності підрозділів підприємства з точки зору надходжень та видатків.

**Перелік посилань:**

1. Бурцев В.В. *Управленческий аудит системы бюджетирования* / В.В. Бурцев // *Аудиторские ведомости*. – 2003. – № 12. – С. 3 – 9.
2. Аньшин В.М. *Бюджетирование в компании: Современные технологии постановки и развития: Учеб. пособие* / Аньшин В.М., Царьков И.Н., Яковлева А.Ю. – М.: Дело, 2005. – 240 с.
3. Хруцкий В.Е. *Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансово-го планирования* / Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В., Сизова Т.В. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 400 с.
4. Харко А.Ю. *Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства* / А.Ю. Харко // *Фінанси України*. – 2001. - № 9. – С. 87 – 91.

5. Догадайло Я.В. Теоретичні основи бюджетування на підприємстві / Я.В. Догадайло // - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/simproz2/202.pdf>
6. Лисьонкова Н.М., Єрмоленко О.А. Основи бюджетування на підприємстві / Н.М.Лисьонкова, О.А.Єрмоленко // Науково-технічний збірник. – 2012. - №100.
7. Вербоовецька С.Г. Принципи бюджетування підприємства / С.Г.Вербоовецька // - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://lukuapenko.at.ua/\\_ld/2/211\\_\\_\\_\\_.pdf](http://lukuapenko.at.ua/_ld/2/211____.pdf)
8. Нападівська Л.В. Управлінський облік / Л.В. Нападівська. – К. : КНТЕУ, 2010. –647 с
9. 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.
10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/00447480>
11. Череп О. Г. Бюджетування як елемент підвищення ефективності управління діяльністю підприємства / О. Г. Череп, М. В. Шешіна // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 2. - С. 309-312.

Стаття надійшла: 01.12.2015 р.  
Рецензент: д.е.н., доц. Горювий Д.А.



УДК 658:330.356.7

JEL Classification: C610

### К ПРОБЛЕМЕ ОПТИМИЗАЦИИ ПАРАМЕТРОВ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ФУНКЦИЙ

Янковой В.А., к.э.н.

Одесский национальный экономический университет

**Анотація.** Обсуждаются теоретико-методологические вопросы использования производственных функций Кобба-Дугласа и функции с постоянной эластичностью замещения ресурсов (CES-функции) в процессе моделирования важнейших экономических показателей производства, представленных в стоимостном выражении. В частности, исследуется возможность оптимизации выпуска продукции в рамках CES-функции в зависимости от величины фондовооруженности труда. Определяется оптимальная фондовооруженность, обеспечивающая максимизацию выпуска продукции.

Кроме того, рассматривается предельная норма замещения ресурсов в рамках функций Кобба-Дугласа и CES-функции при условии, что фондовооруженность достигает оптимального значения, т.е. максимизирует выпуск продукции. Показывается, что в этом случае предельная норма замещения ресурсов равна единице. Предлагается новое толкование предельной нормы замещения ресурсов как индикатора диспропорций при инвестировании денежных средств в агрегированные факторы «капитал» и «труд».

В частности, если предельная норма замещения ресурсов больше единицы, то фактическая фондовооруженность превышает оптимальную и в этом случае можно говорить о чрезмерных расходах капитала, направленного в производственные фонды, по сравнению со средствами на оплату труда. Следовательно, менеджерам субъекта хозяйствования, например, предприятия, следует сократить имеющиеся производственные фонды, либо повысить фонд оплаты труда за счет привлечения дополнительных работников, усиления их материального стимулирования и т.п. В ситуации, когда предельная норма замещения ресурсов меньше единицы, управленческие рекомендации зеркально противоположны: предприятию необходимо наращивать фондовооруженность живого труда, направляя в производственные фонды дополнительные средства.

Оптимальная фондовооруженность и выведенная на ее основе предельная норма замещения ресурсов могут служить важными дополнительными характеристиками при применении производственных функций в процессе анализа выпуска продукции на предприятиях Украины.

**Ключевые слова:** производственная функция, оптимальная фондовооруженность, максимизация выпуска продукции.

### TO THE PROBLEM OF THE PRODUCTION FUNCTION PARAMETERS OPTIMIZATION

Volodymyr Iankovyi, PhD in Economics

Odesa National Economic University

**Summary.** It's discussed the theoretical and methodological issues of using the Cobb-Douglas function and the function with constant elasticity of substitution of resources (CES-function) in the process of the modeling the most important economic indicators of production, represented in terms of value. In particular, it is researched the