

Kizyma, T. O. *Finansy domohospodarstv: suchasna paradyhma ta dominanty rozvytku* [Finance domohospodarstv: suchasna paradyhma ta dominanty rozvytku]. Kyiv: Znannia, 2010.

Kondrateva, E. A. *Tenevye protsessy: ekonomicheskie i finansovyie aspekty v natsionalnom i mezhdunarodnom izmerenii* [Shadow processes: economic and financial aspects of the national and international dimension]. Moscow: Avanglion, 2009.

Libanova, E. M., Makarova, O. V., and Kurylo, I. O. *Liudskiy rozvytok v Ukraini: sotsialni ta demografichni chynnyky modernizatsii natsionalnoi ekonomiky* [Human Development in Ukraine: social and demographic factors modernization of the national economy]. Kyiv: In-t demografii ta sotsialnykh doslidzhen im. M. V. Ptukhy NAN Ukrainy, 2012.

Liudskiy rozvytok v Ukraini: minimizatsiia sotsialnykh ryzykyv [Human Development in Ukraine: minimizing social risks]. Kyiv: In-t

demografii ta sotsialnykh doslidzhen im. M. V. Ptukhy NAN Ukrainy; Derzhkomstat Ukrainy, 2010.

Libanova, E. M. "Interv'iu UNN" [Interview UNN]. <http://www.unn.com.ua/uk/exclusive/881920-e.libanova-chastka-serednogo-klassu-v-ukrayini-ne-perevischue-15proc>

Sabanti, B. M. "O «finansakh domashnikh khoziaystv»" [About "household finances"]. *Sbornik nauchnykh trudov*, no. 2 (2002): 177-186.

Skibina, S. O. "Formuvannya dokhodiv domohospodarstv v umovakh rynkovoї transformatsii" [Formation of households in a market transformation]. *Avtoref. dys. ... k. e. n., spets. 08.00.01*, 2011.

Yurii, S. I., Fedosov, V. M., and Alekseienco, L. M. *Finansy* [Finance]. Kyiv: Znannia, 2008.

УДК 658.5 : 336.114

АНАЛІЗ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Гудзь П. В., НАУМЕНКО Р. П.

УДК 658.5 : 336.114

Гудзь П. В., Науменко Р. П. Аналіз бюджетного управління на підприємстві хімічної промисловості

Мета статті полягає у використанні методології застосування гар-аналізу та регресійного аналізу для з'ясування причин невиконання запланованих заходів та оцінювання пріоритетності зон управління виробничою програмою підприємства. Обґрунтовано застосування гар-аналізу та регресійного аналізу бюджетування виробничої програми на підприємстві хімічної промисловості. Встановлено причини невиконання запланованих заходів та оцінювання пріоритетності зон управління та рекомендовано переорієнтацію управління виробничими процесами підприємства хімічної промисловості на основі процесноорієнтованого бюджетування. Напрямо подальших досліджень має стати обґрунтування моделі ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесно-орієнтованого бюджетування.

Ключові слова: управління підприємством, бюджетування, гар-аналіз, регресійний аналіз, процесно-орієнтоване бюджетування

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Формул.:** 6. **Бібл.:** 13.

Гудзь Петро Васильович – доктор економічних наук, професор, директор Економіко-гуманітарного інституту Запорізького національного технічного університету (вул. Жуковського, 64, Запоріжжя, 69063, Україна)

E-mail: pgudz@rambler.ru

Науменко Роман Петрович – аспірант, Запорізька державна інженерна академія (пр. Леніна, 226, Запоріжжя, 69006, Україна)

E-mail: r_naumenko@ukr.net

УДК 658.5:336.114

Гудзь П. В., Науменко Р. П. Анализ бюджетного управления на предприятии химической промышленности

Цель статьи состоит в использовании методологии применения гар-анализа и регрессионного анализа для выяснения причин невыполнения запланированных мероприятий и оценки приоритетности зон управления производственной программой предприятия. Обосновано применение гар-анализа и регрессионного анализа бюджетирования производственной программы на предприятии химической промышленности. Установлены причины невыполнения запланированных мероприятий и оценки приоритетности зон управления и рекомендована переориентация управления производственными процессами предприятия химической промышленности на основе процессноориентированного бюджетирования. Направлением последующих исследований должно стать обоснование модели эффективной реализации стратегии развития предприятия на основе процессно-ориентированного бюджетирования.

Ключевые слова: управление предприятием, бюджетирование, гар-анализ, регрессионный анализ, процессно-ориентированное бюджетирование.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Формул.:** 6. **Библ.:** 13.

Гудзь Петр Васильевич – доктор экономических наук, профессор, директор Экономико-гуманитарного института Запорожского национального технического университета (ул. Жуковського, 64, Запорожье, 69063, Украина)

E-mail: pgudz@rambler.ru

Науменко Роман Петрович – аспирант, Запорожская государственная инженерная академия (пр. Ленина, 226, Запорожье, 69006, Украина)

E-mail: r_naumenko@ukr.net

UDC 658.5 : 336.114

Gudz P. V., Naumenko R. P. Analysis of Budget Management at a Chemical Enterprise

The goal of the article lies in the use of the methodology of application of the gap-analysis and regression analysis for finding out reasons of non-performance of the planned measures and assessment of priority of zones of management of the production programme of the enterprise. The article justifies application of the gap-analysis and regression analysis of budgeting of the production programme at a chemical enterprise. It establishes the reasons of non-performance of planned measures and assessment of priority of zones of management and recommends re-orientation of management of production processes of a chemical enterprise on the basis of the process-oriented budgeting. A direction of further studies is justification of the model of effective realisation of the strategy of enterprise development on the basis of the process-oriented budgeting.

Key words: enterprise management, budgeting, gap-analysis, regression analysis, process-oriented budgeting.

Pic.: 3. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 6. **Bibl.:** 13.

Gudz Petro V. – Doctor of Science (Economics), Professor, Director of the Economic-Humanitarian Institute of Zaporizhzhya National Technical University (vul. Zhukovskogo, 64, Zaporizhzhya, 69063, Ukraine)

E-mail: pgudz@rambler.ru

Naumenko Roman P. – Postgraduate Student, Zaporizhia State Engineering Academy (pr. Lenina, 226, Zaporizhia, 69006, Ukraine)

E-mail: r_naumenko@ukr.net

Низький рівень показників реалізації визначених стратегій розвитку підприємств хімічної та нафтохімічної промисловості є комплексною проблемою теорії та практики управління.

Подолання негативних тенденцій розвитку підприємства в умовах турбулентного середовища, про що свідчать результати дослідження, потребує підвищення ступеня керованості об'єкта управління та його окремих елементів. Традиційні методи бюджетування не забезпечують встановлення причинно-наслідкових зв'язків, чим зменшують вірогідність досягнення очікуваних результатів. Тому необхідний пошук інноваційних підходів до бюджетування та оцінки його ефективності на підприємствах хімічної промисловості.

В економічній літературі достатньо висвітлено питання організації бюджетного процесу, функціонування бюджетної системи й запровадження принципів бюджетного контролю шляхом створення центрів бюджетної відповідальності А. Андрющенко [1], Д. Івахнік, А. Твердохліб [2], А. Кочнев [3], Е. Пушкарьов [4] та ін. Меншою мірою в теорії та практиці економіки підприємства вивчено питання процесного менеджменту та його узгодження із бюджетним управлінням [5, 6, 7]. Саме поєднання двох сучасних методів управління – процесного й бюджетного створює синергетичний ефект і підвищує ефективність бізнесу в стратегічному вимірі. У цьому контексті піонерними роботами визначається І. Дмитрієва [8], Хоуп Джеремі й Фрейзер Робін [8, 10].

Водночас розробка методології та практики дослідження стану бюджетування в контексті конкретних інструментів, моделей відповідно до специфіки конкретних галузей економіки є актуальною.

Мета статті полягає у використанні методології застосування гар-аналізу та регресійного аналізу для з'ясування причин невиконання запланованих заходів та оцінювання пріоритетності зон управління виробничою програмою підприємства.

Проведений у попередніх дослідженнях одного з авторів аналіз стану виконання стратегічного плану розвитку ВАТ «Дніпрошина» висвітлив низький рівень виконання запланованих показників [11, с. 82]. Так, виконання плану випуску продукції протягом 2008 – 2010 рр. не перевищувало 84,5%, а організаційно-технічних заходів – 70,7%. Виявлено, що лише 65 із 127 відмічених бізнес-процесів плануються та реалізуються підприємством. Це свідчить про відсутність системного підходу та порушення принципів процесного підходу до управління, коли всі сфери діяльності мають бути охоплені безперервними функціями управління. Внаслідок цього зі сфери впливу бюджетного управління «випадають» майже в повному обсязі такі види діяльності, як розробка бачення та стратегії підприємства, взаємодія з навколишнім середовищем, поліпшення та зміни, аналіз ринку та потреб споживачів.

Більш ґрунтовне з'ясування чинників значного розходження між обсягом запланованих і реалізованих заходів можливе за допомогою гар-аналізу, або аналізу розривів, який, набувши у 1980-х роках широкого поширення в практиці фінансового управління ризиками, перетворився на ефективний інструмент стратегічного аналізу підприємства. Методологія гар-аналізу в управлінні описана Гершуном А. та передбачає такі етапи:

1) *визначення поточного стану*; прогнозування стану підприємства на планований період за допомогою методу експертних оцінок або математичних прогнозних методів

з метою оцінювання можливого положення підприємства, всіх можливих переваг тих чи інших рішень;

2) *визначення максимально можливих значень*; при оцінці існуючого розриву необхідно з'ясувати, чи можливо його подолати взагалі; якщо розрив значний для його подолання за рахунок власних ресурсів, доцільно переглянути бажане майбутнє або розділити його досягнення на декілька перехідних етапів, або розтягнути процес на більш тривалий проміжок часу;

3) *вибір критерію оцінювання*, для чого загальний розрив розбивається на складові відповідно до функціонального, галузевого, територіального та інших напрямків діяльності, по яких в подальшому здійснюватиметься планування; у процесі такого розбиття виявляються потреби та групуються в основні категорії; таким чином, кожний розділ планування буде являти групу потреб, які впливають на подолання розриву між теперішнім і майбутнім, наприклад, інформаційні, комунікаційні, фінансові, маркетингові, адміністративні, технічні тощо;

4) *генерація ідей, розробка ініціатив, формування планів* з подолання розривів за рахунок, наприклад, орієнтації на ринок, наукові розробки тощо [12, с. 84].

Спрощена гар-модель оцінки реалізації стратегії розвитку підприємства може бути представлена у вигляді, як це показано на рис. 1.

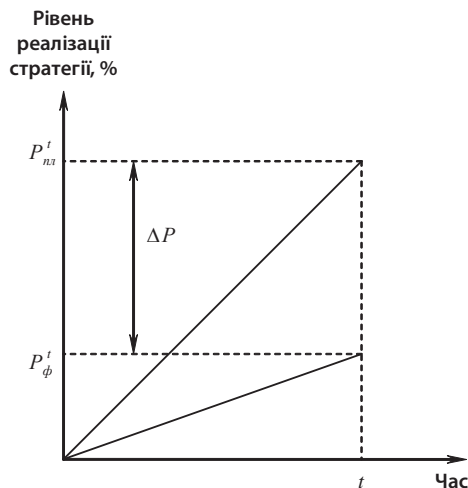


Рис. 1. Спрощена гар-модель оцінки реалізації стратегії розвитку підприємства

На рис. 1 $P_{пл}^t$ і $P_{ф}^t$ – плановий і фактичний рівень реалізації стратегії в момент часу t , ΔP – розрив між запланованими та фактичними показниками.

Сутність даної моделі полягає у визначенні процесів, які можуть сприяти досягненню сформульованих стратегій. Деталізація відхилень приводить до гар-моделі, представленої на рис. 2.

Наведена модель дозволяє сформулювати такі розриви у виконанні запланованої стратегії ВАТ «Дніпрошина»:

- розрив № 1 – низький рівень керованості процесів реалізації організаційно-технічних заходів;
- розрив № 2 – неадекватна оцінка наявних фінансових ресурсів;
- розрив № 3 – невиконання планів фінансування заходів;
- розрив № 4 – недостатність інформації в процесі контролю;
- розрив № 5 – стосується рівня досягнення стратегії, обумовленого фактичним рівнем виконання заходів.

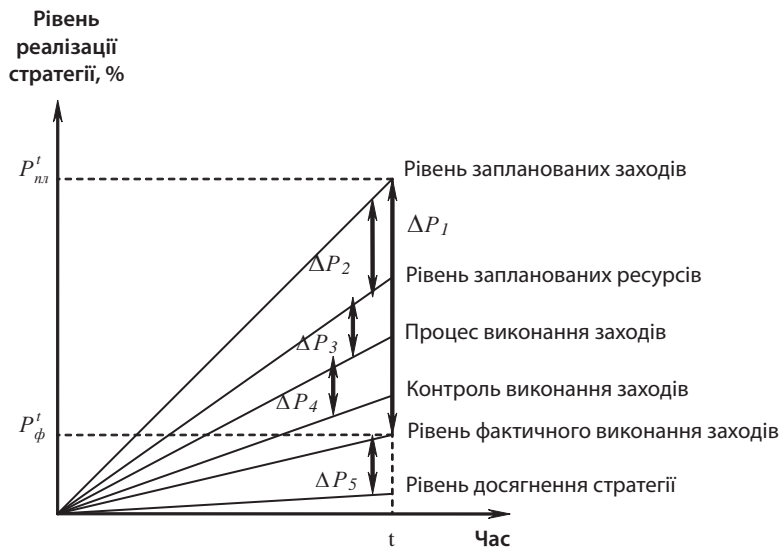


Рис. 2. Розгорнута гар-модель оцінки реалізації стратегії розвитку підприємства

ПОБ ґрунтується на положеннях концепції процесного підходу в управлінні. Для його застосування як інструменту реалізації стратегії підприємства необхідна інформація про взаємозв'язок між цільовими показниками відповідно до стратегії та необхідними для досягнення стратегії процесами. З цих позицій доцільне здійснення детальних оцінок потреби вдосконалення конкретних процесів, виділення процесів, які формують сильні та слабкі сторони, виступають припоною або сприяють досягненню поставлених цілей.

Дана теза в нашому дослідженні є принциповою, адже було запропоновано досліджувати методіку реалізації стратегії за таких умов:

- 1) на основі поєднання теорії процесного та ціннісного підходів в управлінні, не протиставляючи функціональний та процесний підходи, а інтегруючи їх в єдиний теоретико-методологічний базис, в основі якого – ПОБ;
- 2) ПОБ розглядається нами не як локальний процес, обмежений короткостроковим оперативним фінансовим плануванням, а орієнтована на майбутню діяльність з визначення бізнес-процесів і видів діяльності для досягнення стратегічних цілей та виконання поставлених стратегічних завдань;
- 3) роль процесноорієнтованих бюджетів розширена нами до розгляду їх не стільки як інструменту в управлінні статичним функціонуванням суб'єкта бюджетування, скільки як інструменту управління динамічним розвитком підприємства.

Створення цінності є ключовим питанням різних підходів до вдосконалення управління підприємством, таких, як тотальне управління якістю, процесноорієнтоване управління витратами, управління запасами «точно в строк», реінжиніринг бізнес-процесів, управління часом тощо.

Ідея ціннісного підходу – у тому, що покращення окремих показників діяльності має бути трансформоване в додану цінність для всього підприємства, а не тільки для окремого відділу; процес покращення має бути стійким та оптимізувати всю організацію.

Про те, що цінність створена, свідчить, по-перше, бажання покупців придбавати вироблену продукцію, та,

по-друге, успішне вирішення підприємством ряду завдань, наприклад, таких: збільшення темпів зростання продажів та освоєння та зростання ринкової частки; зростання прибутку; скорочення витрат; скорочення податкових платежів; зростання оборотності активів тощо. Зазначені показники як індикатори створення вартості підприємства досліджували Брімсон Дж., Антос Дж. [13, с. 18 – 19]. Доцільність спостереження за їхньою динамікою при аналізі стану впровадження бюджетного управління виробничою діяльністю при реалізації стратегії розвитку підприємства обумовлена таким:

1) стабільне зростання прибутку підприємства протягом тривалого періоду створює додану цінність, виступаючи джерелом капітальних вкладень з метою модернізації, модифікації, нового будівництва, придбання сучасних основних засобів, поповнення нематеріальних активів підприємства тощо; об'єктом аналізу в даному випадку виступає інвестиційна та інноваційна діяльність підприємства, пов'язані з нею процеси;

2) збільшення темпів зростання продажів сприяє створенню цінності через виробництво нових або вдосконалених продуктів, тим самим задовольняючи все більший обсяг і рівень потреб; об'єкт аналізу при цьому – маркетингова діяльність підприємства, процеси розробки, досліджень, просування продукції;

3) зростання показників прибутковості є найочевиднішим, але неоднозначним способом нарощування доданої цінності, оскільки збільшення прибутку можливе різними шляхами: за рахунок зростання обсягів виробництва та збуту, а також за рахунок скорочення витрат; визначення оптимальних обсягів виробництва, контроль економічних, фінансових пропорцій є при цьому необхідними супутніми видами діяльності;

4) ще одним суперечливим способом нарощування цінності є скорочення витрат, яке може стати наслідком не тільки оптимізації технології, а й зменшення видатків на науково-дослідні роботи, наприклад, що в довгостроковій перспективі може призвести до скорочення обсягу продажів продуктів;

5) скорочення податкових платежів, яке належить до сфери управління фінансами підприємства, є також чинником створення цінності, однак необхідно додержати їх оптимального рівня відповідно до законодавства, адже цей показник справляє значний вплив не тільки на рівень чистого прибутку, а й на рівень грошових потоків, що, у свою чергу, визначає, чи зможе підприємство здійснювати капітальні вкладення;

6) використання активів відкриває можливості для нарощування цінності за умов належного контролю видів діяльності, пов'язаних з обіговим капіталом, а також інтелектуальних активів; мета такого контролю – скорочення обігового капіталу для вивільнення грошових коштів з метою реінвестування та повернення акціонерам.

Важливість інтелектуальних активів, таких, як патенти, торговельні марки, відносини зі споживачами та постачальниками, знання галузевої специфіки, навчений персонал, для підприємств певних галузей, до яких також

можна віднести й виробників шин в Україні, є незаперечною та іноді більшою, ніж основні засоби.

Продуктивність активів оптимізує активи, необхідні підприємству, скорочуючи, тим самим, обсяг капіталу, необхідного для досягнення більш високої норми доходності, та, тим самим, для створення цінності. Якщо названі показники об'єднати на підставі спільних ознак, наприклад, елементи системи управління підприємства, то отримуємо прототип збалансованої системи показників, яка розглядається як інструмент ПОБ на підприємстві. Кореляційно-регресійний аналіз впливу таких показників на результуючий дозволяє виявляти причини незадовільного рівня реалізації запланованих рішень.

Оскільки одна із стратегічних цілей ВАТ «Дніпрошина» – це збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, проаналізовано ступінь впливу ряду організаційно-економічних чинників саме на цей показник шляхом побудови регресійних моделей. Це такі чинники:

- ✦ рентабельність продажів (P_n);
- ✦ матеріаловіддача (M_v);
- ✦ зарплатовіддача (Z_v);
- ✦ рентабельність виробництва (P_v);
- ✦ оборотність запасів (O_z);
- ✦ оборотність дебіторської заборгованості (O_dz);
- ✦ рентабельність основних засобів (P_{Oz});
- ✦ фондоемність (Φ_e);
- ✦ коефіцієнт зносу основних засобів ($K_{z_{Oz}}$).

Процес дослідження методично був зведений до реалізації послідовних етапів розрахунку параметрів регресійної моделі залежності чистого доходу ($ЧД$) від названих змінних з використанням пакета «Аналіз даних» MS Excel.

На першому етапі отримано модель лінійної регресії:

$$ЧД = -92475,8 - 58631123,3P_n + 67277,5M_v + 10861,03Z_v + 56372658,8P_v + 4273,9O_z + 23930,8O_{dz} - 1610179,56P_{Oz} - 1535,2\Phi_e + 3809,0K_{z_{Oz}}.$$

Статистика R -квадрат свідчить, що побудована модель пояснює 96,2% дисперсії чистого доходу. Критерій Фішера дорівнює 25,38, що більше табличного значення. Спрощення отриманої моделі можливе шляхом вилучення чинника, якому відповідає найбільше p -значення для критерію t -Стюдента. У даному випадку це коефіцієнт зносу основних засобів ($K_{z_{Oz}}$), який характеризується найменшим значенням критерію t -Стюдента, взятим за модулем, та найбільшим p -рівнем.

Модель лінійної регресії, отримана на другому етапі, має вигляд:

$$ЧД = -90272,7 - 58856653,5P_n + 66258,6M_v + 10985,93Z_v + 56590478,6P_v + 4284,0O_z + 23924,6O_{dz} - 1650436,3P_{Oz} - 1520,9\Phi_e.$$

Критерій Фішера дорівнює 31,73, що більше табличного значення. Чинник, якому відповідає найбільше p -значення для критерію t -Стюдента – рентабельність основних засобів (P_{Oz}), у зв'язку з чим на наступному етапі даний чинник вилучено.

Модель лінійної регресії, отримана на третьому етапі:

$$ЧД = -63508,0 - 44195637,5P_n + 58789,3M_v + 9563,13Z_v + 42415181,8P_v + 4289,8O_z + 23452,8O_{dz} - 1632,4\Phi_e.$$

Критерій Фішера збільшився та становить 39,58. Чинник, якому відповідає найбільше p -значення для критерію t -Стюдента, – матеріаловіддача (M_v), у зв'язку з чим на наступному етапі даний чинник вилучено.

Модель лінійної регресії, отримана на четвертому етапі:

$$ЧД = 63348,5 - 41895212,4P_n + 4670,53Z_v + 40275939,6P_v + 4290,7O_z + 22934,7O_{dz} - 2025,2\Phi_e.$$

Критерій Фішера збільшився до рівня 49,45. Чинник, який підлягає вилученню на наступному етапі, – зарплатовіддача (Z_v).

Моделі лінійної регресії для п'ятого та шостого етапів відповідно мають вигляд:

$$ЧД = 105948,4 - 36104720,8P_n + 34751602,0P_v + 4265,1O_z + 22965,8O_{dz} - 2158,0\Phi_e$$

$$\text{та } ЧД = 117361,2 + 62557,0P_v + 4380,69O_z + 22810,9O_{dz} - 2534,93\Phi_e.$$

Критерій Фішера для моделі п'ятого етапу становить 63,79, для моделі шостого етапу – 72,22. Чинник, вилучений на шостому етапі, – рентабельність продажів (P_n).

Аналіз отриманої моделі свідчить про найбільшу залежність показника «чистий дохід від реалізації» від таких чинників, як рентабельність виробництва (P_v), оборотність запасів (O_z), оборотність дебіторської заборгованості (O_dz) і фондоемність (Φ_e).

Як відомо, наближене до одиниці значення коефіцієнта детермінації R^2 ще не є свідченням високої якості рівняння регресії. Перевірка випадковості відхилень, тобто відсутність автокореляції залишків e_1 першого порядку здійснюється за допомогою статистики Дарбіна – Уотсона (DW). Визначені результати розрахунку значень DW наближені до 2, що вказує на відсутність автокореляції залишків першого порядку й дозволяє підтвердити висновок про достатню якість отриманих регресійних оцінок параметрів моделей залежності чистого доходу від ряду чинників.

Отримана модель має певні обмеження: по-перше, вона відображає наявність статистично значимого зв'язку у випадку лінійної залежності змінних, і, по-друге, у зв'язку з тим, що побудова моделі здійснена за 19 періодами, які мають сезонний характер, доцільним може бути дослідження регресії для окремих груп спостережень.

Для системи бюджетного управління значення отриманої інформації полягає у можливості визначення проблемних зон, планування й контроль яких є пріоритетним для досягнення поставлених стратегічних цілей, в даному випадку – з метою забезпечення зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. У табл. 2 зведено інформацію про пріоритетність чинників у процесі бюджетного управління.

Сформована у роботі пріоритетність чинників, які впливають на досягнення стратегічних цілей, а також результати гар-аналізу, дозволяють запропонувати таку послідовність етапів у процесі бюджетування діяльності ВАТ «Дніпрошина»:

1 етап – визначення обсягів продажу, політики взаємовідносин з покупцями; оптимального рівня ціни; результат – зростання керованості дебіторської заборгованості, рівня запасів і виробничих потужностей;

2 етап – визначення процесів, необхідних для досягнення запланованого рівня виробництва та реалізації при визначеній ціні; результат – усунення розриву між процесами та поставленими цілями;

3 етап – визначення ресурсів, необхідних для здійснення процесів; результат – усунення розриву між ресурсами та виділеними процесами;

Пріоритетність чинників, які впливають на формування чистого доходу від реалізації продукції, за результатами регресійного аналізу

№ з/п	Найменування показників	Рівень пріоритетності / Значення Т-статистики відповідного етапу		
		Високий	Середній	Низький
1	Оборотність дебіторської заборгованості	11,486 (етап 6)		
2	Оборотність запасів	8,393 (етап 6)		
3	Фондоємність	-3,088 (етап 6)		
4	Рентабельність виробництва		1,532 (етап 5)	
5	Рентабельність продажів		-1,530 (етап 5)	
6	Зарплатовіддача		0,298 (етап 4)	
7	Матеріаловіддача		0,445 (етап 3)	
8	Рентабельність основних засобів			-0,271 (етап 2)
9	Коефіцієнт зносу основних засобів			0,014 (етап 1)

4 етап – визначення вартості ресурсів; результат – підвищення ефективності використання матеріальних, трудових ресурсів, рентабельності основних засобів, їхнього оновлення.

На рис. 3 зображено структурно-логічну схему, яка віддзеркалює процес забезпечення синергетичного ефекту за результатами реалізації ПОБ.

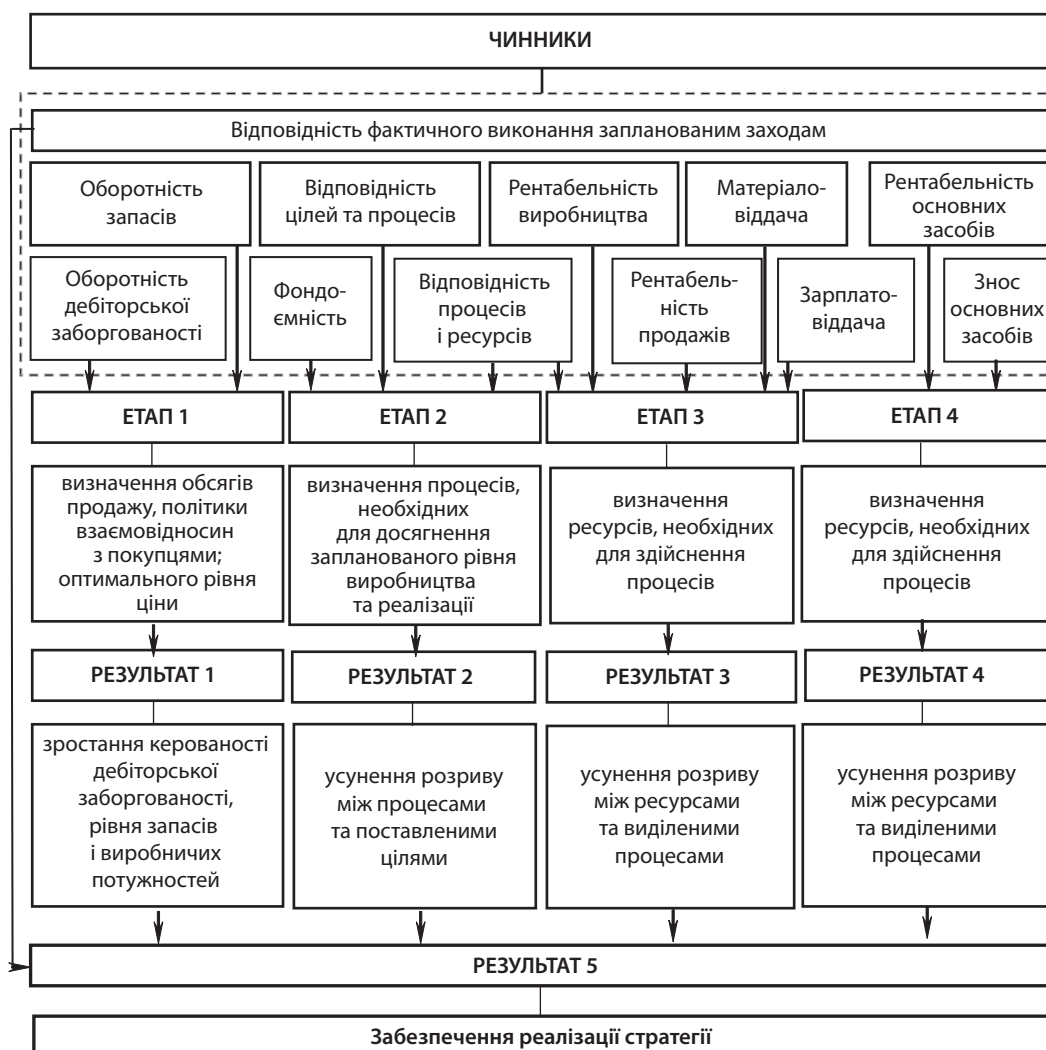


Рис. 3. Структурно-логічна схема досягнення синергетичного ефекту за результатами реалізації етапів ПОБ у рамках бюджетного управління діяльністю ВАТ «Дніпрошина»

Синергетичний ефект від здійснення ПОБ за розробленою схемою полягає в отриманні результатів на кожному з етапів, які відповідають поставленим цілям та у визначений момент часу забезпечують реалізацію стратегії розвитку в повному обсязі.

Мета бюджетного управління ВАТ «Дніпрошина» має полягати в забезпеченні максимального рівня реалізації запланованих заходів. Необхідною передумовою цього є покращення економічних і фінансових показників діяльності.

ВИСНОВКИ

Запропонована методологія застосування гар-аналізу та регресійного аналізу при з'ясуванні причин невиконання запланованих заходів та оцінюванні пріоритетності зон управління має науково-практичне значення для вдосконалення процесів бюджетного управління розвитком підприємства, оскільки дозволяє визначити чинники, найбільш впливові на кінцеві результати реалізації заходів, стратегічних цілей та досягнення стратегії організації в цілому.

Запропонована послідовність етапів бюджетування відповідає ідеології процесного підходу та моделі ПОБ, що підтверджує його роль як інструменту управління реалізацією стратегії розвитку підприємства та забезпечує синергетичний ефект в управлінні розвитком підприємства.

Переорієнтація на ПОБ дозволить підвищити не тільки результативність управління реалізацією запланованої стратегії, а й ефективність, індикатором якої буде створення максимальної доданої цінності при оптимальному витрачання ресурсів.

Напрямом подальших досліджень має стати обґрунтування моделі ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства на основі процесноорієнтованого бюджетування. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрющенко А. Постановка бюджетирования / А. Андрющенко // Консультант. – 2005. – № 23. – С.12 – 15.
2. Ивахник Д. Выбор оптимального бюджета / Д. Ивахник, А. Твердохлеб // Финансовый директор. – 2005. – № 6. – С. 23 – 26.
3. Кочнев А. Что важно знать о бюджетировании генеральному директору / А. Кочнев // Генеральный директор. – 2006. – № 1. – С. 9 – 13.
4. Пушкарев Е. Типы бюджетных моделей и их применимость в современных условиях / Е. Пушкарев // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.biztech.ru
5. Хлевная Е. А. Сбалансированный механизм управления бизнес-процессами на предприятиях химической промышленности / Е. А. Хлевная // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 5. – С.23 – 29.
6. Веретенцев Д. В. Система процессного управления организацией: предпосылки возникновения, этапы формирования и типичные ошибки при внедрении / Д. В. Веретенцев, А. А. Дзюба // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 52 – 59.
7. Коровкина Ю. В. Особенности применения процессного подхода для совершенствования системы управления энергоинжиниринговой компании / Ю. В. Коровкина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 5. – С. 46 – 51.
8. Дмитриева И. Процессно-ориентированный взгляд / И. Дмитриева // Консультант. – 2007. – № 15. – С. 15 – 21.
9. Хоуп Дж. За гранью бюджетирования: как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов / Дж. Хоуп,

Р. Фрейзер / Пер. с англ. Р. В. Кашеев ; авт. предисл. Д. А. Рябых, Ч. Т. Хорнгрен. – М. : Вершина, 2007. – 270 с.

10. Хоуп Дж. Финансовый директор новой эпохи. Как финансовый управляющий может изменить свою роль и обеспечить успех компании на рынке / Дж. Хоуп. – М. : Издательство: Вершина, 2007. – 304 с.

11. Науменко Р. П. Анализ стратегии развития предприятий химической промышленности / Р. П. Науменко // Прометей : регион. зб. наук. праць з економіки. – Донецьк : ДЕГ, 2011. – Вип. 3(35). – С. 80 – 83.

12. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 416 с.

13. Бримсон Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование: внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Дж. Бримсон. – М.; С-Пб. : Вершина, 2007. – 336 с.

REFERENCES

- Andrushchenko, A. "Postanovka biudzhetrovaniia" [Of budgeting]. *Konsultant*, no. 23 (2005): 12-15.
- Brimson, Dzh. *Protsessno-orientirovannoe biudzhetrovanie: vnedrenie novogo instrumenta upravleniia stoimosti kompanii* [Process-oriented budgeting: the introduction of a new management tool company value]. M.; SPb.: Verzhina, 2007.
- Dmitrieva, I. "Protsessno-orientirovannyi vzgliad" [Process-oriented view]. *Konsultant*, no. 15 (2007): 15-21.
- Gershun, A., and Gorskiy, M. *Tekhnologii sbalansirovannogo upravleniia* [Sustainable management of technology]. Moscow: Olimp-Biznes, 2006.
- Ivakhnik, D., and Tverdokhlebl, A. "Vybor optimalnogo biudzheta" [Selection of the optimal budget]. *Finansovyy direktor*, no. 6 (2005): 23-26.
- Korovkina, Yu. V. "Osobennosti primeneniia protsessnogo podkhoda dlia sovershenstvovaniia sistemy upravleniia energoinzhiringovoy kompanii" [Features of the application of the process approach to improve the management system energoinzhiringovoy company]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 5 (2010): 46-51.
- Kochnev, A. "Chto vazhno znat o biudzhetrovanii generalnomu direktoru" [What is important to know about budgeting CEO]. *Generalnyy direktor*, no. 1 (2006): 9-13.
- Khoup, Dzh., and Freyzer, R. *Za granii biudzhetrovaniia: kak rukovoditeliam vyrvasia iz lovushki ezhegodnykh planov* [Beyond budgeting: how managers trapped in annual plans]. Moscow: Verzhina, 2007.
- Khoup, Dzh. *Finansovyy direktor novoy epokhi. Kak finansovyy upravliaiushchiy mozhet izmenit svoiu rol i obespechit uspek kompanii na rynke* [Reinventing the CFO. As a financial manager can change their role and ensure the success of the company]. Moscow: Verzhina, 2007.
- Khlevnaia, E. A. "Sbalansirovannyi mekhanizm upravleniia biznes-protsessami na predpriiatiakh khimicheskoy promyshlennosti" [Balanced mechanism for managing business processes in the chemical industry]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 5 (2010): 23-29.
- Naumenko, R. P. "Analiz stratehii rozvytku pidpriemstv khimichnoi promyslovosti" [Analysis of the development strategy of the chemical industry]. *Prometei*, no. 3(35) (2011): 80-83.
- Pushkarev, E. "Tipy biudzhetykh modeley i ikh primenimost v sovremennykh usloviakh" [Types of budget models and their applicability in modern conditions]. www.biztech.ru
- Veretentsev, D. V., and Dziuba, A. A. "Sistema protsessnogo upravleniia organizatsiy: predposylki vzniknoveniia, etapy formirovaniia i tipichnye oshibki pri vnedrenii" [System process management organization: preconditions for the emergence, formation stages and typical errors in the implementation]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 1 (2010): 52-59.