

nowadays, considers the understanding the intangible assets as a component of the knowledge economy. The primary feature of intangible assets as an economic category is value creation. The main objective of the management of intellectual capital is to achieve material benefits through the effective use of intangible assets.

Keywords: intangible assets, intellectual capital, intellectual property, knowledge, information.

Стаття надійшла до редакції 22.03.2018

УДК 658.155

Кизенко Олена Олександрівна *
Прокопенко Віталія Анатоліївна **

ЕФЕКТИВНІСТЬ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК УПРАВЛІНСЬКОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Анотація. У статті розглядаються методичні аспекти застосування бюджетування на торгівельних підприємствах з метою визначення його ефективності як управлінської технології. Виявлено, які з актуальних управлінських задач для даного типу підприємств можна вирішити із застосуванням бюджетування. Актуалізована типова структура балансу сучасних торгівельних компаній з метою визначення групи фінансово-економічних показників для діагностики ефективності системи бюджетування та її синхронізації з системою управління компанією. Розроблено пропозиції щодо конфігурації системи бюджетування торгівельних підприємств.

Ключові слова: бюджетування, система управління, управлінські технології, ефективність, торгівельна діяльність, підприємства торгівлі.

Вступ. Переважна більшість вітчизняних торгівельних компаній має досвід застосування у своїй практиці методики прирісного бюджетування (Incremental budgeting), однак, все частіше ця методика піддається критиці: цільові показники систематично не виконуються через складність прогнозування реальних умов функціонування бізнесу, демотивуючи співробітників у досягненні поставлених цілей. Дійсно, якщо бюджетування розглядати лише як локальний інструмент управління фінансами підприємств, його можливості для управління планово-контрольними процесами суттєво обмежені. Обмеження також зростають, через те, що переважна більшість вітчизняних компаній (не лише торгівельних) впроваджувала бюджетування на основі жорстко ієрархічної фінансової структури, навмисно посилюючи вертикальну ієрархію управління та

* **Кизенко Олена Олександрівна** — канд. екон. наук, доцент, докторант кафедри стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» olena.kyzenko@kneu.ua

** **Прокопенко Віталія Анатоліївна** — магістр економіки, консультант з програми SAP B1, ТОВ «Петрософт» vitalia.prokopenko@gmail.com

контролю, зміцнюючи роками перевірену управлінську культуру концентрації влади. Проте, чим більше вітчизняні організації піддаються об'єктивному впливу цифрової економіки, тим актуальнішою для них стає задача трансформації управлінської структури і культури. Це загальносвітовий тренд, адже результати дослідження консалтингової компанії Deloitte у 2017 році засвідчили, що перед сучасними підприємствами постає проблема їх реорганізації через об'єктивну необхідність швидше рухатися, швидше адаптуватися, фасилітувати швидке навчання і охоплювати динамічні кар'єрні потреби своїх співробітників. [1]. Водночас, опитування консалтингової компанії Hackett Group керівників середніх і великих підприємств щодо їх стратегічних пріоритетів і ініціатив на 2018 рік виявило, що на сьогодні для 23% компаній пріоритетним є трансформація процесів прогнозування, бюджетування і планування [2, р.6]. Результати цих досліджень підсилюють наукову гіпотезу про те, що бюджетування на сьогодні із локального методу управління фінансами все більше трансформується в специфічну для компанії управлінську технологію і стає інформаційним центром системи управління, поширюючи контролінгові функції на всю операційну систему. Тому ефективність бюджетування необхідно розглядати через призму ключових елементів управлінської технології і їх взаємодію, приділяючи увагу системним взаємозв'язкам між окремими складовими, враховуючи специфіку бізнесу.

Постановка задачі. Питання розвитку методології бюджетування широко представлено в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних науковців з контролінгу, управлінського обліку, фінансового менеджменту. Зокрема, це дослідження ґрунтується на результатах наукових розвідок Р.А. Бабашова, С. Брега (S.Bragg), Ш. Датара, Я. О. Соханьової, А. Ткаченко, Дж. Фостера, Ч.Т. Хоргрена, [3, с. 123; 4-6] про виокремлення і порівняльний аналіз практики застосування різних методів бюджетування, таких як інкрементальне бюджетування (Incremental Budgeting — англ.), покращене бюджетування (Better Budgeting — англ.), «за межами бюджетування» (Beyond Budgeting — англ.), «прогресивне бюджетування» (Advanced Budgeting — англ.).

Управлінська технологія, як поняття, розглядається переважно у сфері менеджменту багатьма науковцями. У цьому дослідженні, зокрема, використовуються наукові результати Лесика В. О. та Григоренко В. М. щодо визначення сутності технології управління, отримані в результаті морфологічного аналізу широкої добірки визначень цього поняття зарубіжними і вітчизняними вченими [7]. Також необхідно наголосити, що питання ефективності управлінських процесів є комплексним і на сьогодні немає єдиного підходу до її оцінки. Ефективність управлінських процесів, переважно, розглядається в контексті загальної ефективності компанії за сукупністю фінансово-економічних показників в наукових роботах з економіки підприємства та фінансового менеджменту або за комплексом ключових показників ефективності (KPI — Key Performance Indicators, англ.) в працях зі стратегічного управління.

Відповідно, незважаючи на наявність численних наукових здобутків, проблеми ефективності бюджетування як управлінської технології досліджені сепаратно в межах окремих напрямків наукових досліджень і потребують подальшого вирішення з урахуванням особливостей окремих сфер діяльності

підприємств. В цій роботі маємо на меті дослідити методичні аспекти застосування бюджетування на торгівельних підприємствах задля визначення його ефективності як управлінської технології, виявити, які з актуальних управлінських задач для даного типу підприємств можна вирішити із застосуванням бюджетування та запропонувати конфігурацію системи бюджетування торгівельних підприємств, синхронізовану з системою управління.

Результати. Розповсюдженням на сьогодні в українських компаніях є небажання керівників вкладати кошти в трансформацію існуючої системи бюджетування. Оскільки його прямий вплив на фінансові результати діяльності компанії виміряти складно, подекуди, утверджується думка, що процес бюджетування не приносить жодної користі. Водночас, в якості контраргументу, можна використати міркування про те, що для організації ефективної діяльності підприємства, зниження ризиків банкрутства і досягнення стратегічних та оперативних цілей все більшого значення набуває якість економічного управління підприємством, високий рівень якого майже неможливо забезпечити без системи бюджетування.

З метою виявлення першочергових завдань економічного управління вітчизняних торгівельних підприємств було узагальнено дані їх фінансової звітності. Для отримання узагальнених даних була використана статистична інформація Державної служби статистики України щодо показників балансу підприємств за видами економічної діяльності за 2016–2017 р.р. [8]. Всі балансові показники було згруповано у чотири групи: необоротні активи, оборотні активи, власний капітал і довгострокові зобов'язання і забезпечення, поточні зобов'язання і забезпечення, — та, в результаті, отримано усереднену структуру бухгалтерського балансу вітчизняної торгівельної компанії, див. рис. 1.



Рис. 1. Усереднена структура бухгалтерського балансу вітчизняної торгівельної компанії
Сформовано авторами за даними Державної служби статистики України, 2016 — 2017 р.р. [8]

Особливостями операційної діяльності торговельних компаній є простий операційний цикл, формування широкого номенклатурного та асортиментного ряду запасів товарів з метою їх подальшої реалізації для отримання доходу, що забезпечується на тлі високого рівня дебіторської і кредиторської заборгованості. Представлені результати підтверджують, що першочерговим актуальним завданням для торговельних підприємств є постійний контроль витрат на формування запасів та співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості, оскільки частка оборотних активів складає близько 43% в структурі балансу, а частка поточних зобов'язань і забезпечень складає близько 40%. Відповідний контроль спрямований на уникнення касових розривів та ситуацій, що можуть призвести до зниження загальної ліквідності та банкрутства.

Ефективність бюджетування на торговельному підприємстві, відповідно, пропонуємо оцінювати через її синхронізацією з системою управління компанією, в результаті якої підвищується якість та оперативність прийняття управлінських рішень, зокрема досягається:

- чіткість і ритмічність поставок товарів на основі раціонального розподілу і використання ресурсів відповідно до бюджету доходів і витрат та операційних бюджетів, які деталізують найважливіші його статті;
- усунення касових розривів і аналітична підтримка синхронізації в реальному режимі часу процесів управління дебіторською і кредиторською заборгованістю, підтримка планового рівня платоспроможності підприємства, використовуючи бюджет руху грошових коштів.

Такий підхід до визначення ефективності бюджетування на підприємстві потребує перегляду підходів до розуміння його змісту і способу використання менеджментом вітчизняних компаній. На сьогодні, у переважній більшості, керівники розглядають бюджетування як інструмент збору та обробки даних, а не як управлінську технологію. Проте, необхідно зазначити очевидний факт, що спосіб реалізації бюджетування має значний вплив на функціонування управлінських процесів та на фінансові результати підприємства. На жаль, досвід вітчизняних торговельних підприємств свідчить про більш негативні тенденції цього впливу.

Спираючись на результати морфологічного аналізу різних визначень поняття «технологія управління» [7], можна сформулювати наступне авторське визначення бюджетування. Бюджетування як технологія управління — це сукупність взаємопов'язаних операцій планування, обліку і контролю доходів і витрат підприємства, які утворюють процедури реєстрації, аналітичної обробки та оцінки інформації про його діяльність і спрямовані на ефективне вирішення управлінських задач, використовуючи спеціальні методи і інструменти бюджетування, організаційні регламенти та автоматизовану інформаційну систему. Запропоноване визначення дозволяє розглядати бюджетування в системному контексті, узгоджуючи такі елементи управлінської технології як методологію (вибір та поєднання спеціальних методів структуризації економічної інформації у бюджетах), організацію (процес розподілу і виконання управлінських функцій) та автоматизацію (створення інформаційного масиву даних). Взаємозв'язок між цими елементами бюджетування, як технології управління, для торговельної компанії представлено на рис. 2.

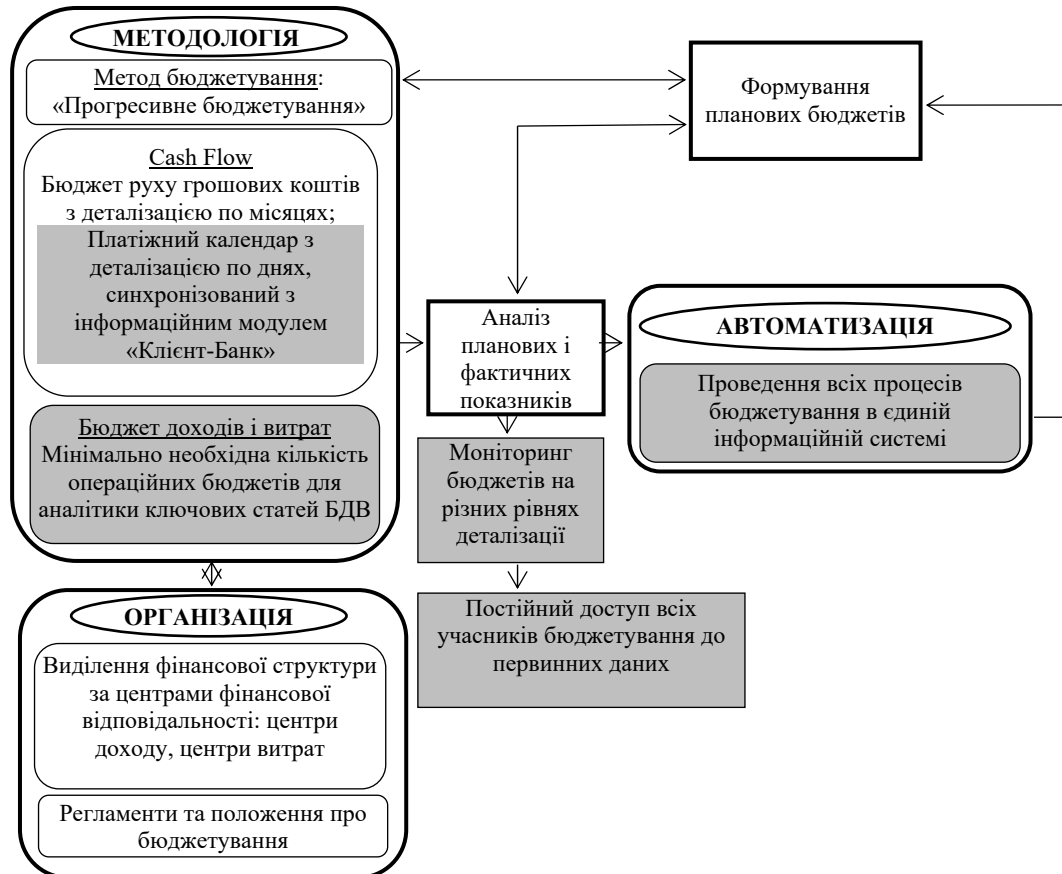


Рис. 2. Взаємозв'язок елементів бюджетування як управлінської технології

авторська розробка

Такий підхід забезпечує основу для інтеграції бюджетів компанії з системою управління через стратегічні цілі, спростити фінансову структуру для цілей бюджетування та оптимізувати управлінські операції, повноцінно інтегрувавши бюджетування з інформаційною системою компанії. При інтеграції бюджетування з системою управління важливо обрати метод бюджетування, який найбільше підходить до специфіки діяльності компанії, орієнтуючись не лише на власні результати діяльності за попередні періоди, а й на зовнішні фактори впливу. В теорії бюджетування розроблено низку методів, які поступово в управлінській практиці замінюють традиційний метод бюджетування (Incremental Budgeting). Зокрема, покращене бюджетування (Better Budgeting) передбачає суттєве скорочення об'єктів планування через зменшення переліку контрольних показників діяльності компанії. Основна мета цього підходу — підвищення ефективності, спрощення планування та бюджетування, що дозволить скоротити час та витрати на бюджетний процес. У методі «за межами бю-

джетування» (Beyond Budgeting) запропоновано використовувати збалансовану систему показників, вимірювати показники ефективності діяльності з орієнтацією на бізнес-процеси і бенчмаркінг. Альтернативою для попередніх методів стало «прогресивне бюджетування» (Advanced Budgeting), що поєднує в собі окремі елементи методів Better Budgeting та Beyond Budgeting.

Методологія бюджетування передбачає вибір методів планування, обліку та контролю результатів діяльності підприємства, тобто вона визначає вибір методів обробки інформації і показників діяльності підприємства, які необхідно контролювати, структуру бюджетів підприємства та методи їх формування. Організація бюджетування включає в себе створення структури об'єктів бюджетування, розподіл функціональних обов'язків учасників бюджетного процесу, що описані в регламентах та положеннях про бюджетування. Через організацію процесу бюджетування забезпечується координація та узгодженість всіх дій учасників бюджетування. Автоматизація, як елемент системи бюджетування, передбачає наявність в компанії інформаційної системи для збирання, структуризації, зберігання та аналізу інформації стосовно проведених господарських операцій.

У цій статті представимо результати апробації даних розробок в практиці діяльності оптово-роздрібною торгівельною компанією, що працює на вітчизняному електротехнічному ринку та здійснює гуртові поставки для корпоративних клієнтів через центральний офіс і має роздрібну мережу профі-маркетів кабельної, електро — та світлотехнічної продукції. Порівняльний аналіз балансових показників підприємства за 2014-2016 р.р. представлено у табл 1.

Таблиця 1

**ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ БАЛАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА
ЗА 2014-2016 р.р.**

Групи балансових показників торгівельного підприємства	Вертикальна структура балансу компанії (за групами показників), %			Усереднена структура балансу, %	Аналітичне відхилення, %
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2016 р.	2016 р.
Необоротні активи	29,5	29,5	27	6,5	20,5
Оборотні активи	20,5	20,5	23	43,5	-20,5
Власний капітал і довгострокові зобов'язання та забезпечення	35	32,5	30,5	9	21,5
Поточні зобов'язання і забезпечення	15	17,5	19,5	41	-21,5
Всього	100	100	100	100	x

Джерело: авторська розробка на основі даних управлінської звітності про діяльність підприємства за 2014-2016 р.р.

В результаті порівняння структури балансу цієї компанії з визначеною у даному дослідженні усередненою структурою бухгалтерського балансу вітчизняної торгівельної компанії (за даними Державної служби статистики України), виявились розбіжності, що посилюють актуальність задач управління дебіторською і кредиторською заборгованістю. Після здійснення статистичного аналізу

основних показників операційної діяльності компанії та проведення інтерв'ю з керівниками відділів, в контексті предмету дослідження було виявлено наступні проблеми: перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською майже в чотири рази і високий рівень складських запасів; невдоволення постачальників частими затримками оплати за відвантажену продукцію; зміна умов політики співпраці деяких постачальників стосовно зменшення термінів відстрочки платежу та встановлення жорстких фінансових санкцій за невчасні розрахунки; необхідність залучення кредитів банків для покриття значних касових розривів для уникнення штрафних санкцій.

Ефективність системи бюджетування на підприємстві була оцінена через такі показники як конверсія «втрачених продажів», обсяг простроченої кредиторської заборгованості, рівень знижок за основними контрактами на поповнення запасів, обсяг штрафних санкцій. Узагальнені результати оцінки ефективності бюджетування як управлінської технології через вищезазначені показники представлено у табл.2.

Таблиця 2

**УЗАГАЛЬНЕНІ РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ
ЯК УПРАВЛІНСЬКОЇ ТЕХНОЛОГІЇ**

Стаття	Прогнозні показники діяльності підприємства, тис. грн.		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	110 510,77	126 269,71	146 383,73
<i>- в т. ч. збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок конверсії «втрачених продажів»</i>	<i>+1 633,16</i>	<i>+2 475,88</i>	<i>+5 630,14</i>
Собівартість реалізованої продукції	(98 552,44)	(111 445,23)	(129 197,80)
<i>- в т. ч. економія за рахунок зміни знижки</i>	<i>-3 048,01</i>	<i>-4 643,55</i>	<i>-5 383,24</i>
Валовий прибуток	11 958,32	14 824,48	17 185,93
Інші операційні доходи	5 882,08	6 687,92	7 604,17
Адміністративні витрати	(5 495,56)	(6 248,45)	(6 675,66)
Витрати на збут	(3 114,29)	(3 558,40)	(4 125,23)
Інші операційні витрати	(787,94)	(895,89)	(1 018,63)
Прибуток від операційної діяльності	8 442,61	10 809,67	12 970,59
Інші фінансові доходи	28,80	32,75	37,24
Інші доходи	1 480,37	1 683,19	1 913,78
Фінансові витрати	(217,09)	(231,41)	(245,57)
<i>в т. ч. економія за рахунок зменшення фінансових витрат</i>	<i>-54,27</i>	<i>-77,14</i>	<i>-105,24</i>
Інші витрати	(8 932,65)	(10 156,42)	(11 547,85)
Прибуток до оподаткування	802,04	2 137,77	3 128,19
Податок на прибуток (18%)	(144,37)	(384,80)	(563,07)
Чистий прибуток	657,67	1 752,97	2 565,11

Джерело: авторська розробка на основі даних управлінської звітності про діяльність підприємства за 2017 р.

На момент розробки заходів щодо удосконалення системи бюджетування в компанії «втрачені продажі» становили близько 20% від середньої виручки за рік. За рахунок технології бюджетування можна підвищити рівень конверсії втрачених продаж у фактичні до 25%, тобто резерв збільшення виручки від реалізації становить 5%. Покращення платіжної дисципліни і ліквідація касових розривів скоротить прострочену кредиторську заборгованість і відновить можливість користуватись знижками (у 2016 році значна кількість основних постачальників, на яких припадало 65% від суми витрат на закупівлю продукції, зменшила або ліквідувала знижки). Знижки коливаються від 2 до 10%, середня зміна знижки постачальників становить 6%.

Зменшення суми середньорічної простроченої кредиторської заборгованості дозволить збільшити оборотність кредиторської заборгованості в цілому, тому прогнозується збільшення обсягів реалізації компанії приблизно на 4-5%. Штрафні санкції, виплачені постачальникам за прострочення оплати кредиторської заборгованості, становлять близько 30% від загальної вартості поставки. Отже, використовуючи бюджетування як управлінську технологію, компанія може значно підвищити результати своєї операційної діяльності за умови синхронізації з системою управління таких її елементів як методологія, організація і автоматизація. Кожна компанія для забезпечення ефективності бюджетування повинна дбати про те, щоб методологія бюджетування була адаптованою до рівня і частоти змін зовнішнього та внутрішнього середовища, співробітники були зацікавлені у бюджетному процесі, а автоматизація сприяла зменшенню кількості помилок у системі бюджетів та отриманню вищої якості фінансового управління.

Висновки. Проведене дослідження дозволило отримати ряд наукових результатів щодо визначення ефективності управлінської технології бюджетування для підприємств торгівлі. Розглядаючи бюджетування як управлінську технологію в контексті її синхронізації з загальною системою менеджменту компанії, виявлено актуальні управлінські задачі для торгівельних підприємств, які можна вирішити із застосуванням бюджетування, а саме: постійний контроль витрат на формування запасів та управління кредиторською і дебіторською заборгованістю. Відповідний контроль спрямований на уникнення касових розривів та ситуацій, що можуть призвести до зниження загальної ліквідності та банкрутства. Для експрес-діагностики ефективності бюджетування було використано структурний аналіз груп балансових показників господарської діяльності підприємства. Результати реалізації бюджетування як управлінської технології на підприємствах торгівлі запропоновано оцінювати через комплексний вплив на фінансовий результат таких показників як конверсія «втрачених продажів», обсяг простроченої кредиторської заборгованості, рівень знижок за основними контрактами на поповнення запасів, обсяг штрафних санкцій. Подальших досліджень потребують питання конфігурації запропонованих елементів технології бюджетування для підприємств різних сфер діяльності, враховуючи специфіку їх операційного потоку.

Література

1. Организация будущего: будущее наступило. Глава первая из отчета Deloitte 2017 — Talent Management [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://talent-management.com.ua/3144-organizatsiya-budushhego-glava-deloitte-2017/#.WNzR7i6_m81.facebook (просмотрено 1.03.2018 р.).
2. CFO Agenda: Finance's Four Imperatives to Accelerate Business Value / Nilly Essaides, Tom Willman, Jim O'Connor. // Study Results Analysis The Hackett Group, January 2018 [Электронный ресурс]. — Режим доступа <https://www.thehackettgroup.com/> (переглянуто 1.03.2018).
3. Бабашов Р. А. Новый подход к стратегическому бюджетному планированию деятельности предприятия / Р.А. Бабашов // Сталій розвиток економіки: міжнародний науково-виробничий журнал. — 2015. — № 3. — С.122-125.
4. Bragg Steven M. Budgeting: A Comprehensive Guide / Steven M. Bragg — AccountingTools, Inc., Centennial, Colorado, 2017. — 284 p.
5. Ткаченко А. Визначення, види бюджетів та їх роль в антикризовому управлінні підприємством / А. Ткаченко [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/> (переглянуто 1.03.2018).
6. Хорнгрен Ч. Управленческий учет. 10-е изд. /Хорнгрен Чарльз, Фостер Джордж, Датар Шриконт. — СПб.: Питер, 2008. — 1008 с.
7. Лесик В. О. Підходи до визначення поняття «технологія управління» / В. О. Лесик, В. М. Григоренко // Економіка розвитку — № 4 (68), 2013. — С. 62-68.
8. Статистична інформація. Показники балансу підприємств за видами економічної діяльності / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

References

1. Organizacija budushhego: budushhee nastupilo. Glava pervaja iz otcheta Deloitte 2017. Talent Management. https://talent-management.com.ua/3144-organizatsiya-budushhego-glava-deloitte-2017/#.WNzR7i6_m81.facebook (Date 1.03.2018).
2. Essaides, Nilly. Willman, Tom. O'Connor, Jim. CFO Agenda: Finance's Four Imperatives to Accelerate Business Value. Study Results Analysis The Hackett Group, January 2018. <https://www.thehackettgroup.com/> (Date 1.03.2018).
3. Babashov R.A. Novyj podhod k strategicheskomu bjudzhetnomu planirovaniju dejatel'nosti predpriyatija. *Stalij rozvitok ekonomiki*. Vol 3 (2015): 122-125
4. Bragg Steven M. *Budgeting: A Comprehensive Guide*. AccountingTools, Inc., Centennial, Colorado, 2017.
5. Tkachenko A. Viznachennja, vidi bjudzhetiv ta ih rol' v antikrizovomu upravlinni pidpriemstvom. <http://dspace.nbuv.gov.ua/> (Date 1.03.2018)
6. Horngren, Charl'z. Foster, Dzhordzh. Datar, Shrikant. *Upravlencheskij uchet*. SPb.: Piter, 2008.
7. Lesik V. O., Grigorenko V. M. Pidhodi do viznachennja ponjattja «tehnologija upravlinnja». *Ekonomika rozvitku*. Vol. 4 (68) (2013): 62-68.
8. Statistichna informacija. Pokazniki balansu pidpriemstv za vidami ekonomichnoi dijtal'nosti / Derzhavna sluzhba statistiki Ukraïni <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Date 1.03.2018)

ЭФФЕКТИВНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ

Е.А.Кизенко, канд. экон. наук, доцент, докторант кафедры стратегии предприятий ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

В.А.Прокопенко, магистр, консультант по программе SAP B1, ООО «Петрософт»

Аннотация. В статье рассматриваются методические вопросы внедрения бюджетирования для предприятий торговли с целью определения его эффективности как управленческой технологии. Применяя сравнительный и структурный анализ статистической информации о балансовых показателях хозяйственной деятельности компаний, выявлено, что для торговых предприятий наиболее актуальными управленческими задачами, которые можно решать с использованием технологии бюджетирования, являются постоянный контроль затрат на формирование запасов и управление дебиторской и кредиторской задолженностью. Соответствующий контроль направлен на повышение ликвидности предприятия. Авторами сформулировано определение бюджетирования, как управленческой технологии, что позволяет синхронизировать его с системой управления по таким ключевым элементам как методология, организация и автоматизация. Эффективность бюджетирования предложено определять через комплекс показателей ритмичности поставок товаров, на основе рационального распределения ресурсов компании в бюджете доходов и затрат, и поддержки планового уровня платежеспособности в бюджете движения денежных средств. Обсуждаются результаты апробации предложенной методики в практике украинской торговой компании. Результаты реализации бюджетирования как управленческой технологии были оценены для этой компании через влияние на финансовый результат таких показателей как конверсия «потерянных продаж», объем просроченной кредиторской задолженности, уровень скидок по основным контрактам на пополнение запасов, объем штрафных санкций. Предлагаются направления дальнейших исследований по конфигурации бюджетирования на предприятиях различных сфер деятельности, учитывая специфику их операционного потока.

Ключевые слова: бюджетирование, система управления, управленческие технологии, эффективность, торговая деятельность, предприятия торговли.

BUDGET EFFICIENCY AS MANAGEMENT TECHNOLOGY FOR TRADE ENTERPRISES

Olena O. Kyzenko, PhD,
SHEI "Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman"

Vitalia A. Prokopenko, Master's Degree,
SAP Business One Consultant, Petrosoft LLC

Abstract. The article considers methodological issues of implementing budgeting for trade enterprises in order to determine its effectiveness as a management technology. Applying a comparative and structural analysis of statistical information on balance indicators of the economic activity of companies, it is revealed that for trading enterprises the most urgent management tasks that can be solved with the use of budgeting technology are constant control over the costs of stock formation and management of receivables and payables. The corresponding control is aimed at increasing the liquidity of the enterprise. The authors formulated the definition of budgeting as management technology, which allows to synchronize it with the management system in such key elements as methodology, organization and automation. The effectiveness of budgeting is proposed to be determined through a set of indicators of the rhythm of the supply of goods, based on the rational allocation of the company's resources in the budget of revenues and costs, and supporting the planned level of solvency in the budget for cash flow. The results of approbation of the proposed methodology in the practice of the Ukrainian trading company are discussed. The results of the implementation of budgeting as management technology were evaluated for this company through the impact on the financial result of such indicators as the conversion of «lost sales», the amount of overdue payables, the level of discounts on basic contracts for replenishment of stocks, the amount of penalties. Areas for further research on the configuration of budgeting at enterprises of various fields of activity, taking into account the specificity of their operating flow.

Keywords: budgeting, management system, management technologies, efficiency, trading activity, trading enterprises.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2018

УДК 005.74: 330.1 : 338.3

Кукоба Володимир Павлович*

ЕКОНОМЕТРИЧНІ МОДЕЛІ ДЛЯ АНАЛІЗУ І ПРОГНОЗУВАННЯ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті представлено нові формалізовані моделі, які можна застосовувати для оцінювання поточного та прогнозування на майбутнє стану упорядкованості діяльності підприємства. В ній наведено нові способи визначення рівня організації в системі управління та соціальної організації. Запропоновано способи використання нових та наявних методів при моделюванні організаційних змін на підприємстві. Обґрунтований інструментарій дозволяє прогнозувати не лише відносні зміни у організації діяльності підприємства, а і масштаби зміни обсягів виробництва продукції або отримання додаткового прибутку від таких змін.

Ключові слова: організація, організаційний рівень, організація виробництва, організація праці, організація управління, соціальна організація.

**Кукоба Володимир Павлович* — доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» kuk015@ukr.net