

УДК 336.72

Плахотнік О.О.

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки та організації виробництва  
Дніпродзержинського державного технічного університету

## ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА ТА СОБІВАРТІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У МЕРЕЖЕВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Розглядаються питання побудови механізму управління витратами і собівартістю продукції підприємств на основі системи бюджетування. Наведено особливості вертикального і горизонтального управління. Аналізуються можливості застосування інформаційних технологій для територіальної самоорганізації учасників бізнес-процесів шляхом використання електронних комунікацій при оптимізації мережових відносин соціально-економічної системи.

**Ключові слова:** управління витратами, підприємство, система бюджетування, горизонтальне і вертикальне управління.

### Плахотник Е.А. ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРОИЗВОДСТВА И СЕБЕСТОИМОСТЬЮ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Рассматриваются вопросы построения механизма управления затратами и себестоимостью продукции предприятий на основе системы бюджетирования. Приведены особенности вертикального и горизонтального управления. Анализируются возможности применения информационных технологий для территориальной самоорганизации участников бизнес-процессов путем использования электронных коммуникаций при оптимизации сетевых отношений социально-экономической системы.

**Ключевые слова:** управление затратами, предприятие, система бюджетирования, горизонтальное и вертикальное управление.

### Plakhotnik O.O. FEATURES OF CONSTRUCTION OF THE MECHANISM FOR COST MANAGEMENT, PRODUCTION AND COST OF PRODUCTION ENTERPRISES IN THE NETWORK ECONOMY

Deals with the construction of the mechanism for cost management and cost of production of the enterprises on the basis of the budgeting system. The features of vertical and horizontal control. The possibilities of application of information technologies for territorial self-organization of participants of business processes through the use of electronic communications in the optimization of network relations socio-economic system.

**Keywords:** cost management, enterprise budgeting system, horizontal and vertical control.

**Постановка проблеми.** Характерною ознакою розвитку економічних стосунків підприємств сьогодення, які доцільно розглядати як соціально-економічні системи (СЕС), стала можливість побудови взаємовідношень між ними та їх підрозділами на основі прямих рівноправних зв'язків «усіх з усіма». Така модель економіки серед науковців отримала назву мережевої і потребує дослідження на предмет ефективної її розбудови.

Існуючі методи мережевої взаємодії між підприємствами, а також їх підрозділами ставлять проблему формалізації і оптимізації функцій управління структурними одиницями соціально-економічних систем і, в першу чергу, управління витратами виробництва та його собівартістю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед дослідників, що розглядали питання становлення і розвитку мережевої економіки, слід відзначити Л. Абалкіна [1], В. Барінова [2], І. Булеева [3] (синтез мережових форм організації), В. Андрієнка [4], Й. Беккера [5] (функціонування окремих видів економічних мереж), В. Гейця [6], О. Дмитренка [7] (прояв синергетичного і мультиплікативного ефектів інноваційної діяльності).

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на суттєвий інтерес сучасних дослідників до теми управління підприємствами як мережових соціально-економічних систем, їх сутність залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, дослідження потребують різновиди бюджетного управління, адаптація існуючих моделей побудови організаційного забезпечення до особливостей мережевої взаємодії, створення ефективної організаційної інфраструктури підтримки процесів бюджетування.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка моделей механізму управління підприємства як со-

ціально-економічної системи мережевої економіки на основі системи бюджетування, який забезпечує ефективне управління витратами виробництва і його собівартістю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У роботі [8] робиться висновок про зміни управлінських відносин, що здійснюються, у бізнес-процесах соціально-економічних систем, які виникають у процесі їх взаємодії й розвитку. Самі системи управління стають багатовимірними. Досліджено особливості мережевої форми господарювання, розглянута класифікація типових мережових структур, сформульовано проблему узгодження й координації мережевої та міжмережевої взаємодії.

Одним з ефективних інструментів, який дозволяє враховувати специфіку мережевої взаємодії в соціально-економічних системах, а з іншого боку, підвищувати гнучкість виробничого процесу, розглядається бюджетне управління або бюджетування. Виявлено найбільші труднощі класичного бюджетного управління в умовах мережевої економіки. Запропонована стратегія бюджетного управління соціально-економічних систем мережевої економіки, яка заснована на інтеграції традиційного вертикального й горизонтального бюджетного управління, сучасних концепціях мережевого менеджменту і контролінгу, а також принципах віртуалізації бюджетних відносин у соціально-економічній системі з використанням інформаційних технологій і систем.

При формалізації опису стратегії бюджетного управління соціально-економічної системи мережевої економіки визначено зведений бюджет, множина господарських операцій, множина рівнів декомпозиції мережі структурних одиниць, бюджет окремої структурної одиниці соціально-економічної системи відповідного рівня декомпозиції.

Організаційно-фінансова структура дозволяє соціально-економічній системі вести внутрішню облікову політику, відслідковувати рух ресурсів і оцінювати ефективність управління ними [8].

Для бюджетів структурних одиниць соціально-економічної системи характерна певна фінансова самостійність – їх керівникам делеговані повноваження з управління фінансовими ресурсами. Планування і контроль бюджетів структурних одиниць здійснюється через систему показників – статей бюджету.

Виконуючи функціональні обов'язки, кожна структурна одиниця соціально-економічної системи робить внесок у загальний фінансовий результат у вигляді принесених доходів або виконуваних видатків.

Керівникові структурної одиниці соціально-економічної системи делеговані повноваження і визначена відповідальність за:

- своєчасність формування планових і фактичних показників бюджетів;
- обґрунтованість планових показників бюджетів;
- досягнення контрольних показників діяльності;
- обґрунтованість витрат ресурсів, що виникають у ході діяльності;
- ведення управлінського обліку і формування звітів;
- оцінка якості (вірогідності і однозначності) планової та звітної інформації.

Прибутковість або неприбутковість структурної одиниці соціально-економічної системи визначається залежно від виду її функціональної діяльності та, відповідно, управлінських рішень, прийнятих у процесі функціонування.

Поєднавши за допомогою системи бюджетування виконання функціональних обов'язків з фінансовими показниками доходів або видатків і визначивши тим самим двоєдину відповідальність, структурні одиниці соціально-економічної системи перетворюються у центри прийняття рішень (ЦПР). Структурна одиниця соціально-економічної системи повинна виконувати свої функціональні обов'язки за умови дотримання встановленого для неї рівня відповідальності, що є ключовим принципом реалізації фінансово-орієнтованого менеджменту в мережевій економіці.

Управління соціально-економічною системою з використанням мережі бюджетів структурних одиниць має наступні переваги:

- можливість розмежування відповідальності за досягнення конкретних показників окремими структурними одиницями;
- можливість оцінки результатів роботи структурної одиниці;
- можливість оперативної координації дій структурної одиниці;
- можливість створення ефективної системи мотивації співробітників структурної одиниці для виконання поставлених завдань.

Увага керівника структурної одиниці соціально-економічної системи концентрується на показниках роботи довіреного йому напрямку роботи, що сприяє підвищенню оперативності і обґрунтованості прийняття управлінських рішень. У керівництва соціально-економічної системи звільняється час для формування та розв'язання стратегічних завдань.

Застосування принципів бюджетування, запропонованих у рамках стратегії бюджетного управління соціально-економічних систем мережевої еконо-

міки, має циклічний характер. Часовий інтервал, у який здійснюється бюджетування і для якого розробляється система бюджетів, називається бюджетним періодом. У рамках стратегії бюджетного управління соціально-економічних систем мережевої економіки пропонується виділяти наступні етапи бюджетного періоду:

1. Етап планування (відбувається до початку бюджетного періоду):

- постановка цілей на бюджетний період;
- збір інформації для розробки бюджету;
- аналіз і узагальнення зібраної інформації;
- формування проекту бюджету;
- оцінка проекту бюджету й, при необхідності, його корегування;
- затвердження бюджету.

2. Етап реалізації (включає виконання бюджету й поточні аналітичні процедури):

- виконання бюджету й поточне корегування показників;

поточний і підсумковий аналіз відхилень.

3. Заключний етап (включає підготовку підсумкових звітів і їх аналіз):

- формування звіту про виконання бюджету і аналіз досягнення цілей соціально-економічної системи за звітний період;
- розробка рекомендацій для корегування бюджету поточного періоду і розробка бюджетів майбутніх періодів.

Ключовим моментом запропонованої стратегії бюджетного управління соціально-економічних систем мережевої економіки є інтеграція вертикального і горизонтального бюджетного управління.

Аналіз існуючих тенденцій функціонування соціально-економічних систем дозволяє сформулювати висновок про те, що будь-яка соціально-економічна система, поринаючи в мережеву економіку, у її ринку ресурсів і послуг, стає учасницею мережево-взаємодії, зберігаючи при цьому власне вертикальне адміністрування. Злиття вертикального адміністрування й самоорганізованої горизонтальної координації в бюджетному управлінні здійснюється у вузлах мережі – бюджетах окремих структурних одиниць соціально-економічної системи для забезпечення єдиного цільового регулювання з боку менеджменту.

Під вертикальним бюджетним управлінням соціально-економічної системи надалі будемо розуміти процес досягнення збалансованості між обсягом зобов'язань кожної структурної одиниці соціально-економічної системи по видатках з можливостями її доходних ресурсів (рис. 1).

Формально цей баланс для бюджетів структурних одиниць соціально-економічної системи на  $j$ -му рівні декомпозиції мережі з єдиним предком  $h$  на  $(j-1)$ -ому рівні декомпозиції мережі представляється у вигляді системи рівнянь:

$$\forall i \in I_j^h : \sum_{k \in K1} \text{stat\_p\_value}_{k,j,i} = \sum_{k \in K2} \text{stat\_p\_value}_{k,j,i}, \quad (1)$$

$$\forall i \in I_j^h : \sum_{k \in K1} \text{stat\_p\_value}_{k,j,i} = \sum_{k \in K2} \text{stat\_p\_value}_{k,j,i}, \quad (2)$$

$$\sum_{i \in I_w} (\sum_{k \in K1} \text{stat\_p\_value}_{k,j,i} + \sum_{k \in K1} \text{stat\_p\_value}_{k,j,i}) = \sum_{k \in K1 \cup K1} \text{stat\_p\_value}_{k,j+1,h}, \quad (3)$$

$$\sum_{i \in I_w} (\sum_{k \in K1} \text{stat\_p\_value}_{k,j,i} + \sum_{k \in K1} \text{stat\_p\_value}_{k,j,i}) = \sum_{k \in K1 \cup K1} \text{stat\_p\_value}_{k,j+1,h}, \quad (4)$$

де  $\text{stat\_p\_value}_{k,i,j}$  – планове значення  $k$ -ої статті  $i$ -го бюджету структурної одиниці на  $j$ -му рівні підмережі соціально-економічної системи (у вартісному або натуральному виді);

$K_1$  – підмножина множини (2) [8], для якої елементи  $stat\_tip$  мають значення «доходи» та на яких акумулюються доходи, що відповідають рівню управління, який асоційовано з  $j$ -им рівнем декомпозиції мережі (доходи, які отримані в результаті власної діяльності структурної одиниці);

$K_2$  – підмножина множини (2) [8], для якої елементи  $stat\_tip$  мають значення «видатки» та на яких акумулюються видатки, що відповідають рівню управління, який асоційовано з  $j$ -им рівнем декомпозиції мережі (зобов'язання, які отримані в результаті власної діяльності структурної одиниці);

$K_1$  – підмножина множини (2) [8], для якої елементи  $stat\_tip$  мають значення «доходи» та на яких акумулюються доходи, що відповідають рівню управління, який асоційовано з  $(j-1)$ -им рівнем декомпозиції мережі (доходи, які отримані в результаті вертикального вирівнювання: дотацій, кредитів, вливань);

$K_2$  – підмножина множини (2) [8], для якої елементи  $stat\_tip$  мають значення «видатки» та на яких акумулюються видатки, що відповідають рівню управління, який асоційовано з  $(j-1)$ -им рівнем декомпозиції мережі (зобов'язання системи вищого рівня);

$I_j^h$  – кількість бюджетів структурних одиниць на  $j$ -тому рівні декомпозиції мережі, на які розбивається предок  $h$ .

У наведеній системі рівнянь (1), (2) забезпечують збалансованість доходів і видатків на рівні окремого бюджету структурної одиниці, а (3), (4) забезпечують збалансованість при вертикальному зв'язку між рівнями декомпозиції.

На практиці вертикальне бюджетування є процесом відшкодування бюджетам структурних одиниць соціально-економічної системи, що перебувають на нижніх рівнях ієрархії, видатків, пов'язаних з виконанням завдань загальносистемного значення, якщо власних надходжень отримань у відповідний бюджет недостатньо для їхньої компенсації.

Описаний підхід вертикального адміністрування в бюджетному управлінні пов'язаний з наявністю достатніх джерел доходів для покриття видатків, які визначені функціями окремих рівнів управління соціально-економічної системи (менеджмент – топ-менеджмент, лінійні менеджери – начальники відділів, оперативні керівники). Щоб забезпечити вертикальне вирівнювання бюджетів, необхідно в першу чергу здійснити розподіл повноважень і видатків за кожним бюджетним рівнем на основі бюджетного регламенту, обов'язкового для виконання всіма суб'єктами в рамках соціально-економічної системи. Тим самим встановити відповідальність за фінансування видатків за конкрет-

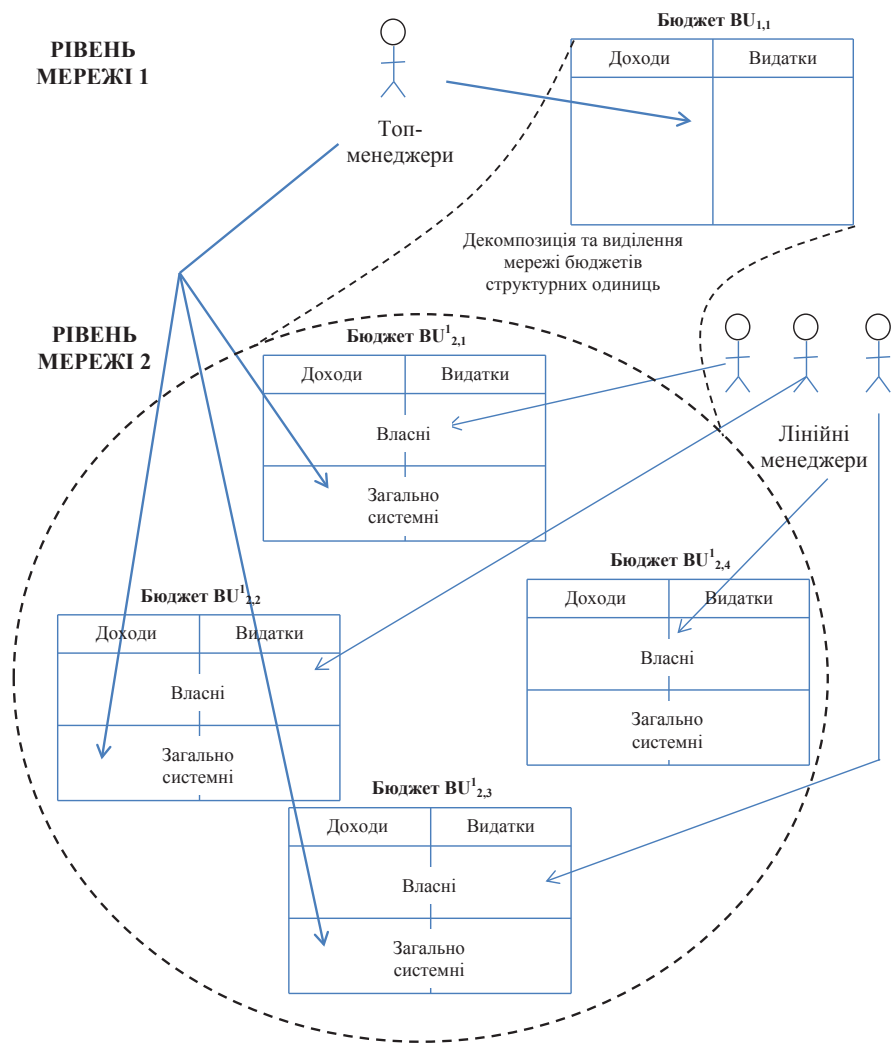


Рис. 1. Модель вертикального бюджетного управління соціально-економічної системи

ними органами управління соціально-економічної системи (рис. 1).

Відсутність такого роду регламентів призводить до вертикальної незбалансованості бюджетної системи і дає можливість вищим рівням управління соціально-економічною системою довільно визначати бюджети, за рахунок яких фінансуються видатки соціально-економічної системи. Вертикальне вирівнювання бюджетів структурних одиниць соціально-економічної системи також пов'язане з встановленням ефективної системи закріплення доходних джерел за бюджетами різних рівнів.

Під горизонтальним бюджетним управлінням (рис. 2) надалі будемо розуміти пропорційний розподіл доходів між окремими бюджетами структурних одиниць соціально-економічної системи по певній формулі (регламенту) для усунення (або зниження) нерівності в їхніх можливостях.

На практиці горизонтальне бюджетування реалізується через складання бюджету соціально-економічної системи, яке дозволяє погоджувати бюджети різних її одиниць без втручання топ-менеджменту (рис. 2 трансферти через «сурогатний» бюджет) і виносити на обговорення керівництва тільки ті питання, з яких одиниці не змогли домовитися самостійно (рис. 2 прямий трансферт між бюджетами структурних одиниць).

Горизонтальне адміністрування в бюджетному управлінні також може бути презентовано шляхом

надання структурним одиницям соціально-економічної системи фінансової допомоги у випадку неможливості ними самостійно формувати необхідний бюджетний фонд через відсталість соціально-економічного розвитку і низький рівень їх фінансових можливостей.

Дана процедура реалізується через трансфери між бюджетами структурних одиниць соціально-економічної системи одного рівня декомпозиції.

Надалі під міжбюджетними трансфертами будемо розуміти засіб міжбюджетного регулювання, що реалізується через передачу коштів усередині бюджетної системи, з одного бюджету в інший.

Будучи важливою частиною бюджетного управління соціально-економічної системи, міжбюджетні трансфери виконують наступні функції:

усувають горизонтальні диспропорції між бюджетами структурних одиниць соціально-економічної системи, у тому числі дозволяють розв'язати деякі соціальні проблеми, що виникають у періодах зниження фінансового й економічного потенціалу структурних одиниць;

стимулюють менеджмент структурних одиниць соціально-економічної системи до посилення фінансового й економічного потенціалу.

На практиці здійснення функцій міжбюджетних трансфертів може бути ускладнене низкою проблем, оскільки існує ймовірність конфліктних ситуацій між менеджерами структурних одиниць соціально-економічної системи при розв'язанні питань відшкодування витраток.

Розв'язанню подібних складностей сприяє розробка формалізованих стабільних технологій одержання й виділення міжбюджетних трансфертів. У числі міжбюджетних трансфертів можливі також дотації та бюджетні кредити.

Для формалізації поняття трансферт на  $j$ -рівні декомпозиції системи будемо використовувати наступний вектор характеристик:

$$tr_q^j = \left\{ \begin{matrix} source\_bu_{j,i_1}^h, source\_stat_{k_1,j,i_1}, transit\_stat_{k_2,j,i_1} \\ targ\_bu_{j,i_2}^h, targ\_stat_{k_3,j,i_2}, percent_q \end{matrix} \right\} \quad (5)$$

$$i_1, i_2 = \overline{1, I_w^h},$$

$$k_1, k_2, k_3 \in KD,$$

де  $source\_bu_{j,i_1}^h$  – бюджет  $i_1$ -ої структурної одиниці соціально-економічної системи отриманої на  $j$ -му рівні декомпозиції, який виступає джерелом трансферту;

$targ\_bu_{j,i_2}^h$  – бюджет  $i_2$ -ої структурної одиниці соціально-економічної системи отриманої на  $j$ -му рівні декомпозиції, який виступає отримувачем трансферту;

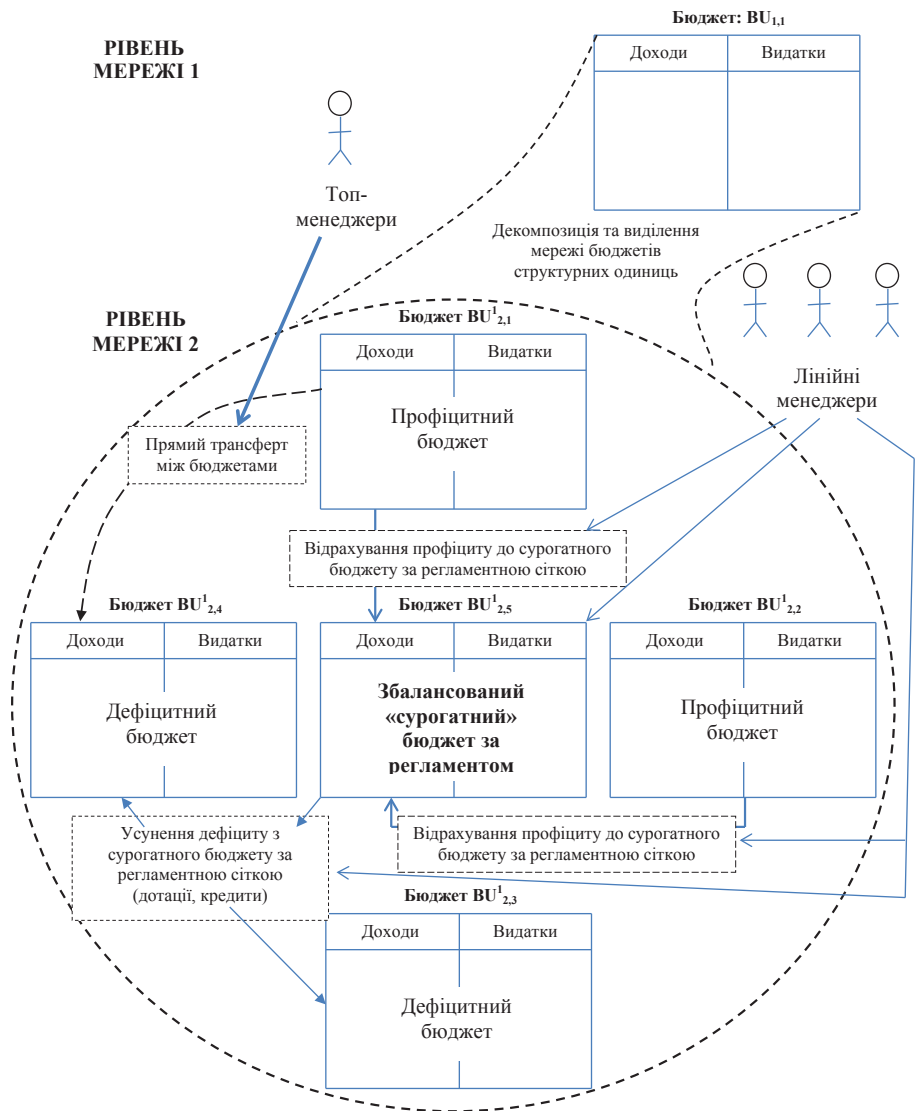


Рис. 2. Модель горизонтального бюджетного управління соціально-економічної системи

$source\_stat_{k_1,j,i_1}$  –  $k_1$ -та доходна стаття  $i_1$ -го бюджету структурної одиниці на  $j$ -му рівні декомпозиції соціально-економічної системи з множини статей STAT, яка є джерелом трансферту;

$transit\_stat_{k_2,j,i_1}$  –  $k_2$ -та доходна стаття  $i_1$ -го бюджету структурної одиниці на  $j$ -му рівні декомпозиції соціально-економічної системи з множини статей STAT, яка є транзитною для реалізації трансферту;

$targ\_stat_{k_3,j,i_2}$  –  $k_3$ -та доходна стаття  $i_2$ -го бюджету структурної одиниці на  $j$ -му рівні декомпозиції соціально-економічної системи з множини статей STAT, яка є отримувачем для реалізації трансферту;

$percent_q$  – процент трансферту для розрахунку суми операції;

$I_j^h$  – кількість бюджетів структурних одиниць на  $j$ -му рівні декомпозиції мережі, на які розбивається предок  $h$ .

KD – підмножина множини (2), для якої елемент  $stat\_tip$  має значення «доходи».

Сума трансферту розраховується автоматично за формулами:

$$tr\_p\_sum_q = source\_stat\_p\_value_{k_1,j,i_1} \times percent_q, \quad (6)$$

де  $source\_stat\_p\_value_{k_1,j,i_1}$  – планове значення  $k_1$ -ої статті  $i_1$ -го бюджету структурної одиниці на  $j$ -ому

рівні декомпозиції соціально-економічної системи (у вартісному або натуральному виді), що асоційовано зі статтею  $source\_stat_{k_1,j,i_1}$  у векторі (5).

Існування  $transit\_stat_{k_2,j,i_1}$  у (5) необхідно, щоб вірно відображати планові і фактичні показники, які асоційовані з  $source\_stat_{k_1,j,i_1}$ , оскільки при її відсутності вони будуть занижені на суму (6).

Реалізація трансфертів з використанням проміжного «сурогатного» бюджету є більш впорядкованою, бо дозволяє централізувати прийняття рішень в рамках горизонтального бюджетного управління.

Вся множина трансфертів на  $j$ -ому рівні декомпозиції соціально-економічної системи представимо у вигляді множини:

$$Tr^j = \{tr_q^j\}_{q=1, \overline{Q}} \cdot \quad (7)$$

Прояв нерівності фінансових і економічних можливостей структурних одиниць соціально-економічної системи розглядаються в теорії бюджетного управління як форма прояву соціально-економічної нерівності, що викликана різними факторами диспропорцій розвитку соціально-економічної системи у мережеві економіці.

У зв'язку із загальносистемною тенденцією прагнення будь-яких мережевих відносин до нестійкості, комплексна інтеграція вертикального й горизонтального адміністрування в бюджетному управлінні соціально-економічної системи повинна «адаптувати» факт самоорганізації й тим самим забезпечувати реалізацію «проміжного порядку» на час реалізації основних бізнес-процесів. Множина співвідношень (1)-(7) задають правила перерформатування планових показників мережі бюджетів центів відповідальності соціально-економічної системи в цьому процесі адаптації.

Оскільки об'єднання основних бізнес-процесів у загальній предметній області можливо у формі сполученого у вузлах відносин вертикального адміністрування та горизонтальної координації, то взаємні претензії на лідерство в подібній системі відносин мінімізуються на час тривалості бізнесу-процесу.

Дозволяючи гнучко реагувати на зміни навколишнього середовища й кон'юнктуру ринку, горизонтальні зв'язки сприяють мінімізації упущеної вигоди шляхом прийняття менеджментом соціально-економічної системи на основі самоорганізації таких організаційно-економічних рішень і моделей формування організаційної структури управління, що забезпечує найбільш повну реалізацію можливостей зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування учасників бізнесу-процесу.

У той же час вертикальна складова організаційної структури соціально-економічної системи дозволяє на основі внутрішньовиробничого адміністрування мінімізувати витрати за рахунок більш ефективного розподілу ресурсів.

При подібному підході стає значимим і актуальним завдання оптимізації взаємодії внутрівиробничого адміністративного управління та горизонтальної координації мережевих зовнішніх відносин у рамках конкретних бізнес-процесів, що у підсумку дозволяє досягти прояву синергетичного ефекту на всіх рівнях управління соціально-економічної системи.

Важливим моментом при реалізації стратегії бюджетного управління соціально-економічних систем мережевої економіки є віртуалізація бюджетних відносин. Цей процес установлює об'єктивні межі змінам, що відбуваються, у менеджменті бізнес-процесів і визначає можливості застосування інформаційних технологій для територіальної самоорганізації учас-

ників бізнес-процесів шляхом використання електронних комунікацій при оптимізації тимчасових горизонтальних відносин соціально-економічної системи.

Комп'ютерна підтримка етапів життєвого циклу бюджетування отримала своє оформлення у сучасних методологіях бюджетного управління з використанням інформаційних технологій (Decision Support Systems, OLTP, Business Intelligence). Згідно з цими стандартами, реальні бізнес-процеси бюджетного менеджменту відображаються на віртуальне інформаційне середовище, у якому визначений бюджет у вигляді електронного документа, а також середовище його створення і виконання – у вигляді систем моделювання бюджетних процесів і їх реалізації.

Віртуалізація бюджетних відносин з використанням новітніх інформаційних технологій дозволяє соціально-економічним системам:

будувати складні розподілені бюджетні системи управління як географічно, так і з погляду їх технічної архітектури, що є дуже важливим аспектом у рамках мережевого характеру господарювання;

вирішувати завдання з консолідації бюджетів з різних управлінських рівнів, які ускладнюються наявністю множини коригувальних провідок (особливо у мережевих структурах соціально-економічної системи, що складається з різних підприємств, які мають перехресні активи);

вирішувати завдання узгодження і затвердження ключових показників діяльності, планів і бюджетів, коли в ці процедури залучена велика кількість фахівців і менеджерів з різних структурних одиниць соціально-економічної системи, за якими закріплені різні функції (ролі).

Вивчення національного і зарубіжного досвіду використання у процесі віртуалізації бюджетних відносин спеціалізованих інформаційних додатків показує широку потребу для цих цілей систем класу workflow, які дозволять менеджменту соціально-економічної системи: описувати бізнес-процеси будь-якої складності; реалізувати складні бізнес-правила й алгоритми обробки бюджетної інформації; організувати роботу цього додатка відповідно до описаних кроків бізнес-процесу, організувати процес узгодження й затвердження документів (планів і бюджетів соціально-економічної системи), включати будь-якого фахівця або менеджера соціально-економічної системи у процес прийняття рішень; відслідковувати показники бізнес-процесу соціально-економічної системи в цілому і стан кожного його кроку при виконанні; інформувати користувачів про стан бізнес-процесу і його кроків.

**Висновки з проведеного дослідження.** Розглянуті елементи стратегії бюджетного управління соціально-економічних систем мережевої економіки для своєї реалізації потребують створення ефективної організаційної інфраструктури підтримки процесів бюджетування в соціально-економічній системі. Це визначає необхідність адаптації існуючих моделей побудови організаційного забезпечення до особливостей мережевої взаємодії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Абалкин Л. И. Институт экономики: размышления о будущем [Текст] / Леонид Иванович Абалкин. – М. : Ин-т экономики, 2008. – 88 с.
2. Баринов В.А. Развитие сетевых формирований в инновационной экономике [Текст] / В.А. Баринов, Д.А. Жмуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 1. – С. 20-30.
3. Булеев И.П. Институты гражданского общества / И.П.Булеев,

- О.В. Шепеленко // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности : сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2005. – С. 39-55.
4. Бюджетування в економічних системах / За ред. д.е.н., проф. Андрієнко В.М., д.е.н., проф. чл.-кор. НАН України Лисенко Ю.Г. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 360 с.
  5. Беккер Й. Менеджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин и др. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.
  6. Геєць В.М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку [Текст] / В.М. Геєць. – НАН України, Ін-т екон. та прогноз. НАН України. – К., 2009. – 864 с.
  7. Дмитренко О.П. Інновації – рушійна сила творчого прогресу в економіці [Текст] / О.П. Дмитренко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля : наук. журн. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. – № 11, Ч. 2. – С. 90-94.
  8. Плахотнік О.О. Управління витратами виробництва та собівартістю продукції підприємства у мережевій економіці / О.О. Плахотнік // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Херсон : «Гельветика», 2014. – № 6(3). – С. 78-82.

УДК 338

Погребняк А.Ю.

аспірант

Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

У статті розглянуто основні підходи до визначення теоретичних аспектів поняття «ефективність механізму антикризового управління», визначено його принципові відмінності та взаємозв'язок між ними; ґрунтовно досліджено його сутнісні риси на підприємствах машинобудування. Запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності механізму антикризового управління, що дає можливість більш детально, об'єктивно та ґрунтовно надавати практичні рекомендації щодо застосування відповідної форми механізму антикризового управління та вибору інструментів і заходів її реалізації.

**Ключові слова:** ефективність, ефект, антикризове управління, механізм антикризового управління, оцінка, підприємства машинобудування.

#### ПОГРЕБНЯК А.Ю. НАПРАВЛЕННЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ

В статье рассмотрены основные подходы к определению теоретических аспектов понятия «эффективность механизма антикризисного управления», определены его принципиальные отличия и взаимосвязь между ними; основательно исследованы его сущностные черты на предприятиях машиностроения. Предложенная автором оценка эффективности механизма антикризисного управления дает возможность более детально, объективно и основательно предоставлять практические рекомендации по применению соответствующей формы механизма антикризисного управления и выбора инструментов и мер ее реализации.

**Ключевые слова:** эффективность, эффект, антикризисное управление, механизм антикризисного управления, оценка, предприятия машиностроения.

#### POGREBNIYAK A.Y. AREAS OF IMPROVEMENT METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING EFFECTIVENESS OF THE MECHANISM OF CRISIS MANAGEMENT IN THE MECHANICAL ENGINEERING

The paper considers the main approaches to the definition of the theoretical aspects of the concept of «effectiveness of crisis management mechanism,» defined his policy differences and the relationship between them; thoroughly investigated its essential features in the mechanical engineering. Proposed by the authors assess the effectiveness of crisis management mechanism that enables more detailed, objective and thoroughly to provide practical guidance on the application of appropriate mechanisms for crisis management and the choice of instruments and measures for its implementation.

**Keywords:** efficiency, effect, crisis management, crisis management mechanism, assessment, enterprise engineering.

**Постановка проблеми.** В умовах світової фінансової кризи та системної кризи національного господарства перед підприємствами виникає проблема забезпечення ефективного функціонування. Одним з першочергових завдань при цьому є формування, збереження та раціональне використання наявних та потенційних ресурсів, а також вчасне та дієве застосування антикризових заходів.

Особливо гостро ця проблема стоїть перед підприємствами машинобудування, серед яких, як свідчать аналітичні дані, кількість збиткових підприємств станом на 2013 р. становить 41,3% [5], у динаміці 2007-2013 рр. – 38,6%. Тому для них у процесі формування ефективної та комплексної системи реалізації механізму антикризового управління особливого значення набувають питання щодо оцінки ефективності механізму

антикризового управління як основи вибору раціональних заходів, які сприятимуть зростанню ефективності діяльності підприємств у цілому (точність, комплексність, своєчасність, гнучкість, цільове спрямування).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Істотний внесок у розвиток теорії та практики оцінки ефективності діяльності підприємства зробили А. Бачурін, А. Бенуні, О. Василик, А. Касьянов, І. Кац, З. Коровіна, В. Лексін, В. Леонтьєв, Р. Петухов, Г. Форбріг та інші вчені. Проблеми, присвячені ефективності управління, висвітлені в працях П. Друкера, С. Мочерного, О. О.Терещенко, А. Шегди, Й. Завадського, Л. Федулової, Ю. Лапигіна, В. Весніна, Дж. Лафта, Г. Джонса.

Питання ефективності антикризового управління та ефективності механізму антикризового управління