

підприємства.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до ЗУ “Про оподаткування прибутку підприємств” [Електронний ресурс] : закон України : [прийнято ВР 22.05.1997 р.]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>
2. Білик М. Д. Управління фінансами державних підприємств / Білик М. Д. – К. : Тов-во “Знання”, КОО, 1999. – 312 с.
3. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент : [навч. посібник] / Кірейцев Г. Г. – К. : ЦУЛ, 2002. – 496 с.
4. Мочерний С. В. Економічна теорія : [посібник] / Мочерний С. В. – К. : ВЦ “Академія”, 2004. – 512 с.
5. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства / Покропивний С. Ф., Грещак М. Г., Колот В. М. – К. : КНЕУ, 2008. – 528 с.
6. Фінанси підприємств : [підручник] / [Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. та ін.] ; кер. кол. авт. і наук. ред. А. М. Поддєрьогін. – [5-е вид., перероб. та допов.]. – К. : КНЕУ, 2005. – 546 с.

УДК 65.011.8

Ж. Л. КРИСЬКО

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто питання оцінки ефективності реструктуризації підприємств, визначення критеріїв та показників ефективності оперативної та стратегічної реструктуризації.

Рассмотрен вопрос оценки эффективности реструктуризации предприятий, определения критериев и показателей эффективности оперативной и стратегической реструктуризации.

The question of estimation of efficiency of restructuring of enterprises, determination of criteria and indexes of efficiency of the operative and strategic restructuring is considered.

Ключові слова: оперативна та стратегічна реструктуризація підприємств, методичні підходи, оцінка, ефективність.

Актуальність проблеми. Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню фірми. Успіх підприємства залежить від здатності передбачати і змінювати структуру виробництва і управління, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно планувати обсяги виробництва щодо різних товарів, інвестиції та прибутки, щоб досягти найбільшого ефекту і забезпечити існування підприємства у довгостроковій перспективі.

У світовій економічній науці як узагальнююче поняття процесу цілеспрямованих змін суб'єктів економічної діяльності та ефективної адаптації суб'єктів господарювання до умов функціонування, що принципово змінилися, прийнято вважати термін реструктуризація [1, с. 5].

Реструктуризація – процес, який потребує певних витрат часу, грошей. Тому проведення реструктуризації передбачає необхідність розрахунку її ефективності. Оцінка ефективності реструктуризації необхідна і для визначення доцільності впровадження заходів, які складатимуть програму реструктуризації, і для визначення ефективності результатів проведеної реструктуризації.

Визначення ефективності залишається однією з найважливіших економічних проблем сучасності. Дослідженню цих питань в сучасній літературі надається значна увага.

Аналіз існуючої системи управління процесами реструктуризації дозволив зробити

висновок, що питання оцінки ефективності реструктуризації підприємств не розроблені достатньою мірою, є дискусійними як в силу того, що в сучасній економічній літературі термінологічний апарат характеристики самого процесу реструктуризації перебуває у процесі формування, так і в силу багатогранності самого поняття „ефективність реструктуризації”. Викладені аспекти обумовили актуальність дослідження проблеми оцінки ефективності реструктуризації підприємств.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Варто зазначити, що вагомий внесок в теорію з питань ефективності реструктуризації підприємств зробили вітчизняні та закордонні вчені: Алпатов А.А., Білик М.Д., Білих Л.П., Бланк І.О., Валдайцев С.В., Лігоненко Л.О., Мазур І.І., Мендрул О.Г., Терещенко О.О., Шапіро В.Д. Однак, на наш погляд, нині не тільки немає єдності в наукових дослідженнях щодо вибору методів і показників ефективності, але й склалася ситуація невизначеності та розбіжностей у їхньому застосуванні.

Метою даної статті є визначення підходів, критеріїв та показників ефективності реструктуризації підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема оцінки ефективності результату діяльності підприємства є досить складним завданням з точки зору формування критеріїв цієї оцінки та вибору адекватних методів.

У сучасних ринкових умовах підвищуються вимоги до економічних вимірів і економічних обґрунтувань прийняття рішень, тому вважаємо за доцільне розглянути підходи щодо розуміння суті поняття ”ефективність”.

Згідно з визначенням, наданим в економічній енциклопедії, ефективність розглядають як відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що визначається як відношення результату до затрат, які зумовили його одержання [2, с. 345].

В економіці центральним поняттям є поняття економічної ефективності. Економічна ефективність — це вид ефективності, що характеризує результативність діяльності економічних систем (підприємств, територій, національної економіки). Основною особливістю таких систем є вартісний характер засобів (видатків, витрат) досягнення цілей (результатів), а в деяких випадках і самих цілей (зокрема, одержання прибутку).

У англійській мові існують два терміни — ”efficiency” і ”effectiveness”, еквіваленти яких однакові — ”ефективність”. Проте між цими термінами існує змістовна відмінність: ”efficiency”, зазвичай, відноситься до використання засобів (ресурсів), тоді як ”effectiveness” (результативність) має відношення до організаційних цілей. Таким чином, організації можуть бути дуже ефективними, але абсолютно не результативними. Наприклад, шляхом використання найбільш прогресивних методів виробництва фірма досягає дуже низької собівартості в порівнянні з іншими фірмами, що випускають аналогічну продукцію (тобто працює ефективно), проте, оскільки немає достатньої кількості покупців, фірма не отримує прибутку (отже, працює не результативно). Тому, ефективна організація не може не бути результативною: про більш менш ефективне використання ресурсів мова може йти тільки у тому випадку, коли організаційні цілі досягаються. Отже, ефективність є поняттям, вільним від цінності.

Водночас, Пол Хейне (професор Сіетлського університету, США) зазначає: ”Ефективність — це позитивний чинник, який найбільш послідовно підноситься економістами. Це не повинно дивувати, оскільки ефективність (effectiveness) і економічність (efficiency) — майже синоніми. Обидва терміни характеризують ”результативність” (resulting quality) використання засобів для досягнення цілей” [3]. Таким чином, при визначенні ефективності значну роль відіграє ціннісна характеристика отриманого результату.

У деяких наукових публікаціях висловлюється думка, що необхідно розрізняти ефективність і результативність. Наприклад, у широко відомому підручнику ”Основи менеджменту” [4] звертається увага на те, що організація має бути як ефективною, так і результативною. Результативність, на думку відомого американського дослідника питань економічного і соціального менеджменту П. Друкера [5], є наслідком того, що ”робляться

потрібні, правильні речі” (doing the right things), а ефективність є наслідком того, що ”правильно створюються ці самі речі” (doing things right). І перше, і друге однаково важливі.

Аналіз наукових розробок із зазначеного питання дозволив визначити, що неоднозначність, складність та комплексність процесу реструктуризації обумовлює різні трактування поняття „ефективність реструктуризації” і різні підходи до оцінки її ефективності:

1) з позиції виконання плану проведення реструктуризації (прогнозна та фактична ефективність) [6, с. 47];

2) з точки зору очікуваних результатів від реструктуризації (підвищення ліквідності, платоспроможності, прибутковості, ділової активності, вартості підприємства та ін.) [7, с. 231];

3) з позиції порівняння результатів та витрат [8, с. 564].

Стосовно питання визначення ефективності реструктуризації підприємства І. Мазур і В. Шапіро пропонують розрізняти два аспекти ефективності управлінських рішень, зокрема, пов'язаних з реструктуризацією [9, с. 55]:

1) цільовий — відображає міру досягнення цілей організації;

2) витратний — відображає економічність способів перетворення ресурсів в результати виробництва.

Проблема методики оцінки ефективності різноманітних вкладень в економічні і соціальні програми і проекти належить до найскладніших в економічній науці.

Дослідивши наведені в економічній літературі методи оцінки ефективності вкладень в економічні об'єкти і процеси, доходимо висновку що, як правило, більшість з них зводиться до зіставлення сумарних витрат ресурсів і отриманого за рахунок використання цих ресурсів сукупного результату. При цьому різниця між результатом і витратами є економічним ефектом вкладень, а відношення ефекту до витрат на його отримання – економічна ефективність. Початкові залежності для розрахунку економічної ефективності вкладень зводяться до трьох різновидів логічних формул:

$$E_{\phi} = \frac{P}{3}, \quad (1)$$

$$E_{\phi} = \frac{P - 3}{3}, \quad (2)$$

$$E = P - 3, \quad (3)$$

де E_{ϕ} – показник економічної ефективності вкладень;

E – економічний ефект, що досягається за рахунок вкладень, за певний період часу;

3 – витрати ресурсів, що дозволили отримати економічний ефект;

P – сукупний результат від використання витрачених ресурсів.

Перші дві формули виражають ефективність вкладень у відносній формі. Відмінність між ними полягає лише в тому, що в першій залежності результат розглядається у формі повного, валового доходу, тоді як в основі другої формули закладена оцінка ефективності витрат у вигляді рентабельності, тобто відношення валового прибутку до витрат ресурсів на його отримання. Третя формула виражає економічний ефект у вигляді різниці між результатом (валовим доходом) і сукупними витратами на його отримання.

Використання будь-якої з представлених формул для реальної оцінки економічної ефективності вкладень пов'язане з деякими проблемами, без подолання яких не можна говорити про надійне застосування цих залежностей.

У другій і третій залежності отримуваний результат (P), рівний сумі результатів від використання всіх видів витрат, і витрати (3), що обчислюються як сума витрат всіх видів ресурсів, повинні бути виражені в одних і тих же одиницях вимірювання. Практично це вимагає необхідності оцінки результату і витрат у вартісному виразі з використанням цінових шкал в одних і тих же грошових одиницях. Застосування першої залежності дозволяє вимірювати сукупний результат і загальні витрати в різних одиницях (як це

робиться, наприклад, при визначенні продуктивності праці за допомогою ділення ефекту в натуральному або грошовому вимірюванні на витрати часу). Проте, в даному завданні, пов'язаному з використанням різномірних видів економічних ресурсів при здійсненні програм реструктуризації, сумарні витрати доводиться обчислювати в грошовому вимірюванні, так само як і сукупний результат. Тому вимога єдиного вимірювання зберігається і при використанні формули ефективності в першому її різновиді.

Таким чином, коректне використання будь-якої з формул вимагає, щоб результат і витрати були приведені до єдиного часу. Тобто, ефективність є функцією часу. Щоб нівелювати вплив часового періоду, стосовно якого визначається ефективність, доводиться приймати його відповідно до терміну завершення програми, після якого вже не треба здійснювати витрати, і результат від вкладень вже отриманий. Певна умовність вибору цього часу при оцінці ефективності програми реструктуризації в ході її розробки призводить до невизначеності думки про ефективність. Частково цей недолік можна усунути введенням терміну окупності вкладень в програму.

Процес простого підсумовування різних видів витрат при визначенні загальних витрат і такого ж підсумовування результатів при визначенні загального результату має той недолік, що в рамках такого підходу не враховують необхідність приведення величини витрат і результатів, виражених в грошових одиницях, до єдиного часу. Таке приведення необхідно проводити шляхом дисконтування витрат і результату, що дозволяє також враховувати чинник інфляції в тій мірі, в якій він передбачається при оцінці ефективності.

При оцінці економічної ефективності треба враховувати так званий часовий лаг, тобто розрив в часі між вкладенням грошових коштів і отриманням результату. Іншими словами, результат і витрати обчислюють в різні періоди часу, тому зіставляти їх доводиться з урахуванням ефекту запізнення.

Внаслідок неточностей розрахунку, обумовлених перерахованими причинами, реальна ефективність вкладень в програму може істотно відрізнятись від розрахункової, прогнозованої, зазвичай, у бік заниження, що підвищує ризик вкладень грошових коштів в програму.

Варто вказати на те, що поряд з зазначеними труднощами оцінки економічної ефективності вкладень, властивими практично всім видам вкладень капіталу в різні об'єкти соціально-економічної природи, при оцінці результативності інвестування програм реструктуризації підприємств виникають додаткові складнощі. Вони обумовлені, перш за все, тією обставиною, що вкладення в програму реструктуризації є інвестиціями в діючий об'єкт, який модернізується в умовах збереження виробництва шляхом часткової заміни деяких основних засобів і перетворення технології.

Тому, виникає методична проблема розподілу загального ефекту виробничої діяльності підприємства на частку, що приноситься частиною збереженого виробництва, і частку, що створюється вкладеннями в модернізацію, реструктуризацію підприємства. Аналогічним чином дуже важко в умовах модернізації діючого виробництва розділити витрати на частину збереженого виробництва і на змінну частину, тобто чітко відокремити інвестиції в реструктуризацію від капітальних витрат на підтримку виробництва. Без подібного розподілу результату і витрат на дві частини можна судити тільки про динаміку показників ефективності роботи всього підприємства, визначаючи ефективність вкладень в реструктуризацію пайовим способом. Введення спеціальних форм роздільного бухгалтерського обліку дозволить формувати оцінки ефективності роботи виробництва, що зберігається і реконструюється.

Проблема полегшується, якщо в процесі реструктуризації має місце не тільки диверсифікація виробництва, але проводяться і організаційно-структурні перетворення з розділенням підприємства або виділенням з нього нових фірм, компаній і створення на їх основі оновленого виробництва. В цьому випадку завдання оцінки ефективності вкладень в реструктуризацію стає адекватним оцінці ефективності вкладень в створення нового підприємства, частиною яких є вартість переданих йому основних засобів.

Таким чином, застосування методичних підходів і методик визначення економічної ефективності інвестицій, що склалися в економічній науці і що діють на практиці, до оцінки економічної ефективності програм реструктуризації підприємств у принципі можливо, але мова може йти тільки про дуже наближену оцінку. Водночас варто модифікувати відомі методи визначення економічної ефективності інвестиційних проектів так, щоб вони були застосовні до проектів і програм реструктуризації підприємств.

Тому, на нашу думку, заслуговує на увагу визначення економічної ефективності програм реструктуризації підприємств, запропоноване А. О. Алпатовим. [10] Програму реструктуризації він пропонує розглядати як інвестиційний проект, що реалізовується на рівні підприємства. А величину економічної ефективності інвестицій, що вкладаються в програму реструктуризації підприємств обчислювати з допомогою таких формул:

$$E_{\phi} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+q_i)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+q_i)^i}}{\sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+q_i)^i}}, \quad (4)$$

$$E_{\phi} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+q_i)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+q_i)^i}}{\sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+q_i)^i}}, \quad (5)$$

де E_{ϕ} – показник ефективності програми реструктуризації підприємства;

D_i – грошові надходження за "i" відрізок часу (місяць, квартал, рік);

q_i – сума річного банківського депозитного відсотку і річного рівня інфляції;

I_i – інвестиції в програму за "i" період часу;

R_i – витрати на виробничу діяльність підприємства і реалізацію програми реструктуризації за "i" період часу;

n – загальна кількість місяців, кварталів, років, на які розділено термін реалізації програми;

i – номер чергового часового періоду, на який розділений весь термін реалізації програми.

Відзначимо, що відмінність залежностей полягає в тому, що у формулі (4) враховуються тільки доходи підприємства, що отримуються за допомогою вкладення інвестицій, тоді як у формулі (5) враховуються всі види грошових надходжень підприємства.

При відносній короткочасності програм реструктуризації підприємств, тривалість яких не перевищує одного-двох років, вказані вище показники ефективності програми можна розраховувати без урахування дисконтування капіталовкладень і доходів та чинника інфляції або з урахуванням їх середнього значення за весь період. У цьому випадку економічна ефективність інвестицій в програму E_{ϕ} оцінюється простим співвідношенням:

$$E_{\phi} = \frac{\sum_{i=1}^n D_i - \sum_{i=1}^n I_i}{\sum_{i=1}^n I_i} = \frac{D_c - I_c}{I_c}, \quad (6)$$

де D_c – сумарні чисті грошові надходження, отримані підприємством за період реалізації програми; I_c – сумарні вкладення капіталу в програму за той же період часу.

Цільовий показник ефективності інвестицій для програм реструктуризації підприємств рекомендується встановлювати на рівні, близькому до одиниці. При цьому варто враховувати, що при $E_{\phi} = 0$ має місце окупність капіталовкладень, тобто будь-яке значення $E_{\phi} > 0$ свідчить про позитивний ефект, так що значення $E_{\phi} = 1$ відповідає двократній окупності.

Як відомо, термін окупності вкладень в програму відповідно до спрощеної залежності

визначається із співвідношення:

$$\sum_{i=1}^N D_i = \sum_{i=1}^N I_i = I_c, \quad (7)$$

де N – число періодів, на які розділяється програма, протягом яких сумарні чисті грошові надходження за рахунок інвестицій порівнюються з сумою інвестицій I_c .

Термін окупності вкладень визначається відповідно залежністю:

$$T = N \times t = \frac{I_c}{D_{ch}} \times t, \quad (8)$$

де t – тривалість одного періоду, на які розділений весь термін здійснення програми.

Деякі вчені [11, с. 31] вважають, що найбільш комплексним і об'єктивним показником ефективності реструктуризаційних заходів служить оцінка зміни вартості бізнесу. Вибір показника вартості компанії як критерію реструктуризації не є випадковим. Власників підприємства цікавить не так тип і технологія виробництва, параметри продукції та ринки збуту, як постійне зростання вартості вкладів, що обумовлює підвищення рівня їх особистого добробуту та стабільний розвиток підприємства.

Отже, процес реструктуризації повинен бути спрямований на ефективніше використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів підприємства з метою збільшення вартості бізнесу.

Основною умовою проведення реструктуризації компанії є вартісний розрив, тобто різниця між вартістю, якою володіє компанія в даний час (поточною вартістю), і потенційною вартістю, яка досягається при зміні ряду обставин. Вартісним розривом є чиста поточна вартість ефекту реструктуризації:

$$\Delta S = S_{рестр} - S_{ном}, \quad (9)$$

де ΔS – вартісний розрив;

$S_{рестр}$ – вартість підприємства після проведення реструктуризації;

$S_{ном}$ – поточна вартість компанії.

Реструктуризація підприємства вимагає від керівника підходу з погляду майбутніх перспектив організації. Він повинен розглядати зміни з урахуванням довгострокових грошових потоків. Оцінка варіантів має на увазі використання методологічних підходів як і при оцінці бізнесу. Варто зазначити, що, не дивлячись на наявність істотних напрацювань в даній сфері, будь-яка оцінка несе в собі значну частку суб'єктивізму за рахунок неоднозначності впливу багатьох чинників на майбутню вартість компанії.

Оскільки, не існує одного або декількох визначених і таких, що визнаються всіма дослідниками критеріїв оцінки ефективності, стає очевидним, що необхідно розробляти свій власний набір критеріїв оцінки ефективності.

Основою для вирішення цього завдання може послужити виокремлення трьох підходів до розробки критеріїв: цільового, процесного, ресурсного.

Цільовий підхід ґрунтується на твердженні, що вага критеріїв ефективності прямо або побічно пов'язані з цілями. Для організації головні цілі пов'язані з виробництвом і ефективність визначається як відношення витрат до прибутку або коефіцієнтами рентабельності.

При оцінці ефективності з позицій процесного підходу увага приділяється соціальним процесам в організації — мотивації, комунікації, роботі в команді, лояльності організаційним цілям, процесу ухвалення рішень. Тут виявляється зв'язок ефективності з використанням людських ресурсів організації.

Ресурсний підхід пов'язує ефективність з раціональним споживанням ресурсів.

Оскільки шляхи реструктуризації багатогранні і не має одного стандарту її проведення, то, відповідно, не існує єдиної методики оцінки ефективності реструктуризації. Однак, на думку Петровича Й.М., можна виокремити певні загальні підходи до оцінки ефективності, або окреслити типове коло питань, які варто опрацювати, говорячи про успішність проектів реструктуризації [12, с. 627]:

- 1) по-перше, виокремити заходи, які реалізуються в процесі реструктуризації, провести оцінку їх можливих наслідків;
- 2) по-друге, обрати критерії оцінки запланованих заходів (один чи систему);
- 3) по-третє, окреслити коло показників, якими можна оцінювати ефективність;
- 4) по-четверте, вибір показників оцінки реструктуризації пов'язаний із часовою категорією і ризиком, отже треба враховувати ймовірність шансів на успіх і ймовірність невдач;
- 5) по-п'яте, необхідно скласти кошторис витрат на проведення реструктуризації;
- 6) по-шосте, реструктуризація має охоплювати всі об'єкти: структуру, фінанси, бізнес-планування, маркетинг, логістику, економіку підприємства.

Підсумовуючи, можна сказати, що ефективною та успішною є реструктуризація, завдяки якій досягається мета, визначена ще на першому етапі реструктуризації як ідея-ціль.

Сама суть завдання оцінки ефективності реструктуризації передбачає комплексний аналіз якісних та кількісних змін, що відбулися на підприємстві внаслідок впливу певних дій.

Оцінку економічних результатів проведення реструктуризації пропонуємо здійснювати за такими методами:

- 1) порівняльний метод зміни значення економічних потенціалів на основі мультиплікаторів;
- 2) метод динаміки рівня використання комплексного економічного потенціалу з позиції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard (BSC));
- 3) критеріальний метод.

При використанні першого методу порівняння відбувається за такими критеріями: загальні показники діяльності підприємства; показники масштабу діяльності; показники фінансово-економічного стану; показники менеджменту; показники ринкової позиції.

При застосуванні другого методу в економічній літературі пропонується проводити оцінку комплексного економічного потенціалу з використанням інтегральних показників. За результатами оцінки реструктуризацію можна вважати ефективною при зростанні комплексного економічного потенціалу більш як на 50%, відносно ефективною – при зростанні комплексного економічного потенціалу на 20 – 50%. Якщо показник зростання комплексного економічного потенціалу нижче 20 %, то реструктуризація є неефективною [13].

При складностях оцінки економічних результатів реструктуризації за динамікою рівня використання комплексного економічного потенціалу, яка може практично виникнути через недостатність інформації щодо стратегічного розвитку компанії, пропонується оцінювати економічні результати реструктуризації за третім методом, який включає систему критеріїв. При цьому реструктуризацію можна вважати ефективною, якщо сума балів за критеріями є більшою 55, відносно ефективною, якщо сума балів є у межах 35 – 55. Якщо сума балів менше 35, то необхідно її вважати неефективною [13].

Необхідно зазначити, що наведена система оцінки економічних результатів рекомендується до використання в проектах стратегічної реструктуризації.

Для оцінки економічних результатів здійснення оперативної реструктуризації та для локальних проектів, що спрямовані на вдосконалення окремих напрямів діяльності організації, основним критерієм є приведення у відповідність значення окремих показників вимогам власників або менеджменту підприємства.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розробок. Аналізуючи методичні підходи до оцінки ефективності реструктуризації, наведені у наукових розробках, власні дослідження автора, можна зробити такі висновки:

- 1) при оцінці ефективності реструктуризації варто виходити з комплексного використання визначених критеріїв відповідно до часового лагу процесу;
- 2) чим ближчі фактичні результати до запланованих, тим більш ефективною є проведення реструктуризації; зазначене пояснює необхідність складання обґрунтованого, практично орієнтованого проекту реструктуризації, який має бути дієвим ринковим

інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства;

3) загальна методологія визначення ефективності реструктуризації має ґрунтуватися на співставленні результатів від реструктуризації та витрат на їхнє досягнення;

4) визначення результату реструктуризації має бути пов'язане з оцінкою рівня досягнення основної мети цього процесу.

Список використаних джерел

1. Верстина Н.Г. Реструктуризация предприятий инвестиционно-строительной сферы : [монография] / Верстина Н.Г. – М. : МГСУ, 2002. – 338 с.
2. Большой экономический словарь / [под ред. А.Н. Азрилияна]. – 7-е изд., доп. – М. : Институт новой экономики, 2007. – 1472 с.
3. Хейне П. Экономический образ мышления / Пол Хейне ; [пер. с англ.]. – М. : Изд-во "Каталакия", 1997. – 704 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Вильямс, 2007. – 672 с.
5. Энциклопедия менеджмента. Весь П. Друкер в одной книге: лучшие работы за 60 лет. – М. : Вильямс, 2006. – 432 с.
6. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятия: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразования / Аистова М. Д. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
7. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия / Л.П. Белых, М.А. Федотова. – М. : ЮНИТИ, 2001. – 400 с.
8. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия : [учеб. пособие для вузов] / Валдайцев С.В. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 720 с.
9. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний : справочное пособие / [И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др.] ; под ред. И.И. Мазур. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
10. Алпатов А.А. Реструктуризация предприятий (основные понятия, принципы проведения) / Алпатов А.А. – Киров, 1998.
11. Шаралдаева И.А. Теоретические основы реструктуризации : [учебное пособие] / Шаралдаева И.А. – Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2005. – 160 с.
12. Економіка підприємства : [підручник / за заг. ред. Й.М. Петровича]. – Львів : "Новий Світ – 2000", 2004. – 680 с.
13. <http://www.lib.ua-ru.net/inode/34341.html>

УДК 658.15

В. В. ЛЕВИЦЬКИЙ

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В статті розглянуто основні етапи та складові процесу бюджетування на підприємстві, визначено порядок його проведення, створення оптимальної структури, залежно від напрямків та стратегії діяльності підприємства для забезпечення довгострокового і прибуткового існування на ринку.

В статье рассмотрены основные этапы и составляющие процесса бюджетирования на предприятии, определено порядок его проведения, создания оптимальной структуры, в зависимости от направлений и стратегии деятельности предприятия для обеспечения долгосрочного и прибыльного существования на рынке.

In the article the basic stages and constituents of process of budgeting are considered on an enterprise, certainly order of his lead through and creation of optimum structure, depending on directions and strategy of activity of enterprise for providing of long-term and profitable existence at the market.

Ключові слова: бюджетування, підприємство, управління, система управління, бюджет підприємства, процес бюджетування.

Постановка проблеми. Підприємство являє собою відкриту систему, тому метою її