

**М. О. СКЛЯР**

### **БЮДЖЕТУВАННЯ ВИТРАТ НА ЯКІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ**

У статті досліджено теоретико-методичні аспекти застосування в управлінні витратами на якість на машинобудівних підприємствах інструментарію бюджетування. Авторами за допомогою інструментарію SWOT-аналізу проаналізовано та оцінено застосування бюджетування витрат на якість. Зроблено висновки про перевагу сильних сторін та можливостей застосування бюджетування над його слабкими сторонами і загрозами в управлінні витратами на якість.

Аналіз існуючих досліджень, вимоги стандартів на системи менеджменту щодо процесного підходу до управління та наявність розгалужених структур управління машинобудівних підприємств допоміг визначити необхідність складання загального бюджету та бюджетів витрат на якість за бізнес-процесами. Розглянуто задачі бюджетування витрат на якість при процесному підході. Запропоновано розподілення загальної відповідальності та відповідальності за формування і контроль бюджету витрат на якість у межах кожного бізнес-процесу системи менеджменту підприємства, відповідальності за формування та контроль загального бюджету, за аналіз та представлення даних для вищого керівництва. Викладено теоретичні та практичні рекомендації щодо вдосконалення застосування бюджетування витрат на якість. Сформовано схему взаємозв'язку місії підприємства, стратегічних цілей, політики й цілей у сфері якості із бюджетом витрат на якість, яка підкреслює значний вплив бюджету витрат на якість на реалізацію цілей у сфері якості та програми якості підприємства. Для підвищення ефективності досягнення запланованих результатів у сфері менеджменту якості розроблено форму загального бюджету витрат на якість, яка демонструє зв'язок бізнес-процесів із стратегічними цілями, політикою й цілями у сфері якості та показниками діяльності підприємства (KPI).

**Ключові слова:** бюджет витрат на якість; машинобудівні підприємства; процесний підхід; управління.

**М. А. СКЛЯР**

### **НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ НА КАЧЕСТВО МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье исследованы теоретико-методические аспекты применения в управлении затратами на качество на машиностроительных предприятиях инструментария бюджетирования. Авторами при помощи инструментария SWOT-анализа проанализированы и оценены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы применения бюджетов затрат на качество. Сделаны выводы о преимуществе сильных сторон и возможности применения бюджетирования над его слабыми сторонами и угрозами в управлении затратами на качество.

Анализ существующих исследований, требования стандартов на системы менеджмента касательно процессного подхода к управлению и наличие разветвленных структур управления машиностроительных предприятий помог определить необходимость составления общего бюджета и бюджетов затрат на качество по бизнес-процессам. Рассмотрены задачи бюджетирования затрат на качество при процессном подходе. Предложено разделение общей ответственности и ответственности за формирование и контроль бюджета затрат на качество в пределах каждого бизнес-процесса системы менеджмента предприятия, ответственности за формирование и контроль общего бюджета, за анализ и представление. Изложены теоретические и практические рекомендации по совершенствованию применения бюджетирования затрат на качество. Сформирована схема взаимосвязи миссии предприятия, стратегических целей, политики и целей в области качества с бюджетом затрат на качество, которая подчеркивает значительное влияние бюджета затрат на качество на реализацию целей в области качества и программы качества предприятия. Для повышения эффективности достижения запланированных результатов в области менеджмента качества разработана форма общего бюджета затрат на качество, которая демонстрирует связь бизнес-процессов со стратегическими целями, политикой и целями в области качества, и показателями деятельности предприятия (KPI).

**Ключевые слова:** бюджет затрат на качество; машиностроительные предприятия; процессный подход; управление.

**М. О. SKLIAR**

### **QUALITY COST BUDGETING AS A MANAGEMENT TOOL**

The article deals with the theoretical and methodological aspects of the application of budgeting tools in the quality costs management of machine-building enterprises. The tools of SWOT-analysis were used to analyze and evaluate the application of quality cost budgeting. Conclusions about the advantage of strengths and opportunities for budgeting over its weaknesses and threats in the management of quality costs are also made.

The analysis of existing researches and the requirements of standards for management systems using the process approach to management and the management structures of machine-building enterprises has helped to determine the need for a general budget and budgets for quality costs for business processes. The tasks of budgeting the quality costs using the process approach were considered.

The distribution of general responsibility and responsibility for the formation and control of the budget of quality costs within each business process of the enterprise's management system as well as a responsibility for the formation and control of the general budget for the analysis and presentation of data to senior management are proposed.

Theoretical and practical recommendations for improving the application of quality budgeting in machine-building enterprises were presented. The scheme of the interrelation of the mission of the enterprise, strategic purposes, policy and the purposes in the field of quality with the budget of quality expenses was formed by emphasizing on the considerable influence of the budget of quality expenses on the realization of the purposes in the field of quality and the program of quality of the enterprise. The form of the general budget of quality costs has been developed to increase the efficiency of achieving the planned results in the field of quality management which demonstrates the connection of business processes with strategic goals, policies and objectives in the field of quality and performance indicators (KPI) were made.

**Keywords:** budget for quality costs; machine-building enterprises; process approach; managing.

**Вступ.** Підприємства, які здійснюють кількісну оцінку витрат на якість та управління цими витратами, демонструють поліпшення характеристик продукції та значно вищий показник ефективності [22]. У сучасних мінливих умовах функціонування національних машинобудівних підприємств: нестабільного економічного середовища, кризової політичної ситуації, інших негативних внутрішніх та зовнішніх

факторів, витрати підприємства можуть мати різнобічний вплив на якість кінцевої продукції. Недостатність грошових коштів, як і їх витрачання на неефективні заходи, може призвести до погіршення якості продукції або зовсім не вплинути на рівень якості. Витрачання коштів на ресурси, які були не доступні раніше (наприклад, сучасне високопродуктивне обладнання, оснащення та

інструменти), з високою вірогідністю позитивно вплине на якість продукції, але може виявитися економічно недоцільним. Отже на якість і на витрати на якість впливає багато чинників. Для ефективного управління витратами на якість окрім мінімізації та усунення впливу цих чинників важливе результативне поєднання механізмів, які сприяють зниженню цих витрат. Можливість оцінки реальних витрат на якість дає можливість управляти рівнем якості продукції та використовувати потенціал підприємства адекватно ринковій ситуації. Серед невіршених питань управління витратами на якість є розрізненість інформації про витрати на якість та різні підходи до якісного її відображення, недостатня пристосованість до швидкозмінних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, невизначеність із складом витрат та методом їх обліку стосовно до організаційних та галузевих особливостей підприємств [9, 15]. Вплив цих та інших причин не дозволяє в повній мірі реалізувати стратегічні й оперативні завдання з управління витратами на якість та підвищення якості продукції при мінімальних витратах ресурсів. Для усунення вищевказаних причин та можливості здійснення контролю за формуванням та оцінки фактичних витрат на якість машинобудівних підприємств є доцільним застосування механізму бюджетування витрат на якість.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями.** Проблематику бюджетування та бюджетування витрат на якість на підприємствах досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Т. Шавюн [21], С.І. Головацька [8], С.А. Білобловський [5], О.Г. Лищенко [13], В.В. Івата [11], Т.Е. Белялов [5], Л.Ю. Шевців [17], Л.П. Батенко [1], М.В. Колісник [12], Т.Л. Бондар [6] та інші.

У роботі Головацької С. І. [8] бюджетування витрат підприємства розглядається як процес, за допомогою якого можна прогнозувати витрати структурних одиниць підприємства та всього підприємства, оптимізувати потоки ресурсів. Виходячи із специфіки технологічного процесу виробництва автором були розглянуті наступні методи бюджетування: за центрами відповідальності, нормативне бюджетування, неперервне бюджетування, послідовне бюджетування. Але ми вважаємо, що у зв'язку з впровадженням на більшості машинобудівних підприємствах процесного підходу згідно з вимогами міжнародних і національних стандартів на системи менеджменту використання бюджетування за центрами відповідальності без врахування їх участі в різних бізнес-процесах підприємства втрачає актуальність. У дослідженні Т. Шавюна [26] визначено, що управління якістю повинно відбуватися через механізми стратегічного планування, операційного планування, бюджетування, ключові показники діяльності. При цьому повинен бути складений перелік ресурсів, які необхідні для досягнення стратегічного плану та виконання передбачених проєктів, із розробкою бюджету для кожного з проєктів. М. Робертс із співавторами [24] для ефективного планування та бюджетування якості

рекомендують використовувати підхід, який заснований на діяльності (activity-based approach). Такий підхід зосереджений на вартості процесу, що відповідає тенденціям управління на сучасних машинобудівних підприємствах. Він надає інформацію про витрати, які не додають цінності (невиробничі втрати), допомагає спеціалістам з якості у визначенні справжніх причин подій. У роботі Поліщука С.В. [16] розглянуті передумови застосування бюджетування для реалізації стратегічних цілей управління на основі процесного підходу та збалансованої системи показників. Бондар Т.Л. у дослідженні бюджетування витрат на забезпечення якості продукції [6] пропонує удосконалення бюджетування на забезпечення якості з використанням процесного підходу. Автор акцентує увагу на необхідності створення облікової системи на основі процесного підходу до бюджетування та наводить взаємозв'язок між бюджетами центрів якості і бюджету по бізнес-процесам. Ми поділяємо думку з авторами, які акцентують увагу на необхідності впровадження бюджетування витрат на якість за бізнес-процесами. Але вважаємо, що в існуючих роботах не достатньо досліджений зв'язок бюджету витрат на якість із заходами у сфері якості, для реалізації яких ці бюджети мають бути сформовані.

Найнові наукові дослідження в цілому висвітлюють тему бюджетування витрат на якість, але недостатньо розкрита проблематика поєднання бюджету витрат на якість із стратегічними й оперативними цілями у сфері якості машинобудівних підприємств. Тому на нашу думку необхідні подальші дослідження та розкриття деяких теоретичних, методичних й практичних аспектів бюджетування витрат на якість у контексті стратегічного та оперативного планування якості продукції.

**Мета статті.** Дане дослідження спрямоване на вивчення теоретико-методичних аспектів застосування бюджетування як інструменту управління та передбачає формулювання рекомендацій щодо практичного впровадження бюджетування витрат на якість у діяльність машинобудівних підприємств, що пов'язана зі стратегічним та оперативним плануванням у сфері якості.

**Виклад основного матеріалу.** Управління машинобудівними підприємствами в сучасній практиці спрямоване на досягнення якості продукції, яка задовольняє вимоги всіх зацікавлених сторін: споживачів, акціонерів, менеджмент і працівників підприємства, суспільства, інших. Зростання якості виробленої продукції є одним з елементів стратегічних цілей розвитку та запорукою фінансового успіху підприємств. Сформовані стратегічні орієнтири та їх втілення сприяють реалізації існуючого потенціалу, підвищенню ефективності роботи та укріпленню позицій промислових підприємств на ринку [7]. Успішним виробником товарів можна вважати такого, який вдало реалізує стратегію з підвищення якості продукції при найменших витратах. Основою прийняття стратегічних рішень, які безпосередньо впливають на якість продукції, мають бути результати моніторингу та управління витратами на якість [18, 19,

20, 21, 23, 25, 27, 30]. Для багатьох вітчизняних машинобудівних підприємств управління витратами на якість є новим видом діяльності, тому ще не зформовані методичні та практичні підходи до планування і контролю цих витрат. Так як у сукупності інформації про фінансовий стан підприємства провідна роль належить обліково-аналітичній, то важливим для своєчасного та повного отримання інформації про витрати на якість є організація обліково-аналітичної системи. На нашу думку

відповідальними за успіх або провал у питаннях якості продукції.

Базисом будь-якого підприємства є місія та стратегічні цілі, які змінюються у часі досить повільно. Свої цілі підприємство має досягти завдяки ретельному плануванню, контролю та аналізу інформації за результатами роботи, головним чином економічної інформації та інформації про якість продукції. Схема взаємозв'язку місії підприємства, стратегічних цілей, політики й цілей у сфері якості та

Таблиця 1 – SWOT-аналіз бюджетування витрат на якість (Джерело: складено на основі [10, 4])

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
Чітке обґрунтування потреби у грошових ресурсах на реалізацію заходів із поліпшення якості	Покладання відповідальності по окремим статтям бюджету на декількох керівників
Планування витрат відповідно до цілей у сфері якості на короткостроковий та довгостроковий періоди	Необхідність координації дій виконавців через єдиний центр контролю
Формування деталізованої інформації про витрати на якість за об'єктами формування витрат	Необхідність підвищення кваліфікації працівників всіх рівнів
Підвищення відповідальності працівників усіх рівнів за дотримання планових показників витрат	Необхідність оперативного доведення до кожного працівника з метою мотивування
Своєчасне проведення коригувальних дій на підставі даних аналізу бюджетів	Залежність від своєчасного та достатнього фінансування
Форма звітності у форматі відхилів «план/факт»	Додаткові витрати на впровадження через потребу розробки або доробки програмного забезпечення та залучення досвідчених консультантів
Ефективний розподіл і використання грошових ресурсів	
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
Побудова системи моніторингу та оцінювання програм якості за допомогою фінансових показників	Зниження надійності запланованих витрат через відмінність фактичних економічних результатів підприємства від очікуваних
Зосередження уваги топ-менеджменту підприємства на проблемних точках діяльності у сфері якості	Неприйняття системи бюджетування, виникнення конфліктів між керівниками центрів відповідальності та підрозділом, що контролює бюджет витрат на якість
Скорочення невиробничих витрат працівників фінансових служб	Зростання кількості помилок у плануванні у період впровадження системи бюджетування
Поліпшення комунікації між менеджерами всіх ланок	Завищені потреби у ресурсах при складанні бюджетів

застосування механізму бюджетування витрат на якість є необхідним для успішної реалізації такої системи та ефективного управління стратегією підвищення якості продукції машинобудівних підприємств.

Слід зазначити, що бюджетування рідко застосовується в практиці національних машинобудівних підприємств для управління витратами на якість. Це можна обґрунтувати наявністю труднощів, які можуть виникнути на підприємстві під час впровадження даного інструменту управління. Для аналізу бюджетування, як механізму управління витратами на якість, застосований інструментарій SWOT-аналізу.

На нашу думку сильні сторони та можливості застосування бюджетування витрат на якість переважають над його слабкими сторонами та загрозами головним чином завдяки можливості сформулювати дієвий інструмент планування та контролю витрат, що необхідні для досягнення цілей якості. Бюджетування витрат на якість спонукатиме працівників всіх рівнів бути фінансово

бюджетування витрат на якість представлена на рисунку 1.

Виходячи із можливостей реалізації цілей планування та підвищення економічної обґрунтованості управлінських рішень бюджетування витрат на якість може стати потужним інструментом підвищення якості продукції та управління машинобудівними підприємствами.

Метою бюджетування витрат на якість є планування та контроль статей витрат, аналіз економічних показників за певний проміжок часу для підприємства в цілому або для окремих підрозділів.

Враховуючи розгалужену структуру управління, велику кількість технологічних процесів за методом виконання, наявність функціонуючих систем менеджменту якості відповідно до вимог ISO 9001:2015 або подібних стандартів, та великий перелік статей витрат на якість [14] машинобудівних підприємств пропонується декомпозиювати загальний бюджет витрат на якість на бюджети за бізнес-процесами. Задачі бюджетування витрат на якість при процесному підході, як управлінської технології, представлені на рисунку 2.

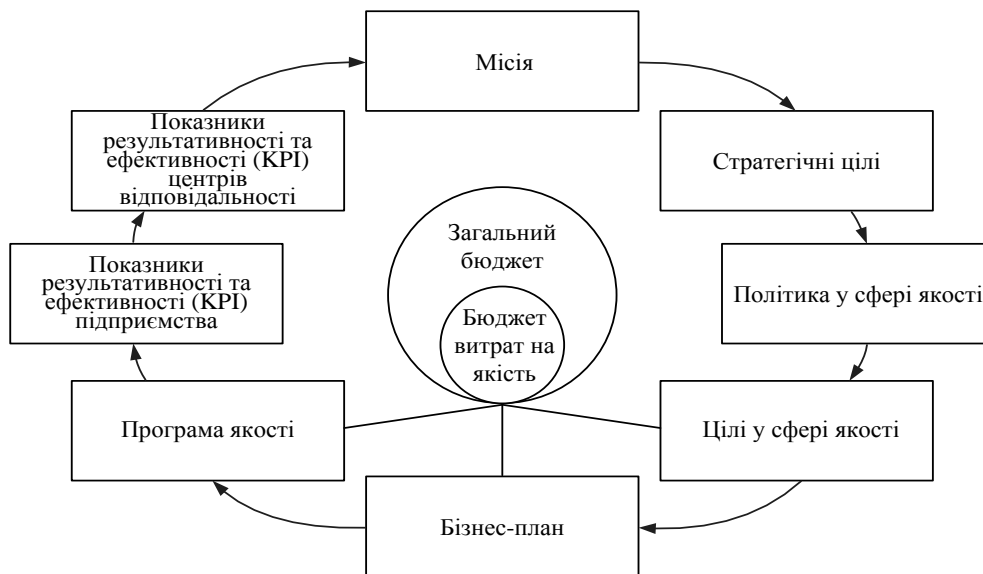


Рис.1 – Схема взаємозв'язку місії підприємства, стратегічних цілей, політики й цілей у сфері якості та бюджетування витрат на якість (Джерело: власна розробка)



Рис.2 – Задачі бюджетування витрат на якість при процесному підході 2 (Джерело: складено на основі [3, 2])

У рамках бізнес-процесів відповідальність за бюджет витрат на якість має бути покладена на відповідального за процес («власника» процесу). Доки турбота про якість не стане невід'ємною частиною роботи керівників та працівників усіх бізнес-процесів підприємства, не можливо досягти повної задоволеності всіх внутрішніх та зовнішніх споживачів. Відповідальність за формування та контроль бюджету бізнес-процесу необхідно покласти на один або декілька центрів відповідальності. При цьому функцію формування та контролю загального бюджету витрат на якість пропонується закріпити за підрозділом, який відповідає за витрати підприємства (відділ контролінгу, планово-економічний відділ, відділ аналізу господарської діяльності підприємства, інший). Відповідальність за аналіз та представлення даних для

вищого керівництва необхідно покласти на керівника вищої ланки, який відповідає за якість.

Процес бюджетування має таку складність як необхідність прогнозування для прийняття управлінських рішень, що пов'язані з майбутніми подіями. Для витрат на якість досить актуальним є планування витрат, які мали б бути відсутніми задля досягнення цілей найкращого задоволення споживачів продукції (наприклад, «нульові» витрати на гарантійні ремонти та внутрішні дефекти й невідповідності). Але за певних причин ці статті витрат у теперішній час є неминучими на національних машинобудівних підприємствах, і мінливість зовнішніх та внутрішніх факторів може викликати спокусу стверджувати про неможливість спланувати витрати на якість. Однак можна стверджувати про те, що при стабільному впливі

зовнішніх та внутрішніх факторів відпадає необхідність планування витрат на якість. У такому ідеальному випадку планування означало б копіювання фактичних результатів на майбутній період. Тому планування витрат на якість на нашу думку є найдорожчим з точки зору наслідків та найважливішим з точки зору утримання конкурентних позицій на ринку управлінським завданням. Планування витрат на якість не можливе без забезпечення ресурсами для забезпечення належного фінансування заходів із підтримки та поліпшення рівня якості продукції. Тому стратегічне та оперативне планування якості продукції є необхідною передумовою для формування та успішної реалізації ефективної системи управління витратами на якість.

На етапі розробки цілей у сфері якості на планований період на нашу думку першочергово необхідно приділити увагу розрахунку ресурсів, що потрібні для реалізації кожної з цілей. Всі планові ресурси для реалізації цілей у сфері якості необхідно відобразити у бізнес-плані підприємства для аналізу та підтвердження можливостей їх отримання. Тільки підтвержене економічними розрахунками ресурсне забезпечення кожної з цілей у сфері якості може бути передумовою успішної реалізації бюджету витрат на якість.

Ми пропонуємо скласти загальний бюджет витрат на якість підприємства з урахуванням всіх статей калькуляції витрат на якість та вимог стандарту ISO 9001:2015. Для реалізації даної мети кожену статтю витрат у даному бюджеті необхідно пов'язати з стратегічною ціллю, політикою у сфері якості, цілями у сфері якості на планований період та показниками діяльності підприємства (KPI) для кожного бюджетного періоду. При цьому одній статті витрат можуть відповідати один або декілька показників діяльності підприємства (KPI) і навпаки. Пропонована форма загального бюджету витрат на якість із прикладом оформлення наведена у таблиці 2.

Бюджет витрат на якість за наведеною формою чітко демонструє зв'язок бізнес-процесів із стратегічними цілями, політикою й цілями у сфері якості та показниками діяльності (KPI), виконання яких забезпечує досягнення запланованих результатів у сфері якості. Також цей документ допоможе вищому керівництву та кожному працівнику зосередити увагу на видах діяльності, які містять ризики зниження задоволеності споживачів та значних грошових втрат.

**Висновки.** Для машинобудівного підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та орієнтації на максимальне задоволення споживачів застосування бюджетування витрат на якість стане потужним інструментом управління економічною інформацією про якість продукції й основою систематизації даної інформації для забезпечення постійного поліпшення і підвищення ефективності менеджменту якості. Впровадження бюджетування витрат на якість на машинобудівних підприємствах дозволить покращити функції планування, контролю, аналізу як найважливіших елементів управління витратами на якість. Розробка загального бюджету та бюджетів за бізнес-процесами дасть змогу ефективно управляти витратами на якість та досягати результатів із поліпшення якості продукції, координувати дії персоналу у плануванні й прогнозуванні витрат для досягнення стратегічних цілей та цілей у сфері якості. Запропоновані рекомендації щодо методів управління та контролю бюджетів витрат на якість дозволять підвищити точність і результативність планування витрат на якість, що в результаті призведе до підвищення ефективності системи управління витратами на якість та системи менеджменту якості в цілому.

Таблиця 2 – Форма та приклад оформлення загального бюджету витрат на якість (Джерело: власна розробка).

Код та найменування бізнес-процесу	Код та найменування стратегічної цілі	Пункт політики у сфері якості	Ціль у сфері якості	Код та найменування показника діяльності підприємства (KPI)	Код та найменування статті витрат на якість відповідно до бюджету	План		Факт, грн		Відхилення, тис. грн.
						тис. грн	%	тис. грн	%	
K5 Продажі	P3 Підвищити задоволеність споживачів	Пункт 1	Знизити дефектність автомобілів (DPV) у гарантійний період експлуатації на 10% у порівнянні з 2019 роком	PK5-03 Кількість дефектів на 100 автомобілів (DPV) у гарантійний період експлуатації	P34 Витрати на гарантійне обслуговування	300,00	65,6	312,00	75,7	+12,00
K5 Продажі	P3 Підвищити задоволеність споживачів	Пункт 1			P37 Витрати на юридичні суперечки зі споживачами та штрафи	0,00	0	7,00	1,70	+7,00
K3 Виробництво	F1 Знизити витрати	Пункт 3	Знизити на 17% внутрішні витрати на невідповідну продукцію у порівнянні з 2019 роком	PK3-02 Внутрішні витрати на невідповідну продукцію	F13 Витрати на доробку та ремонт продукції	157,00	34,4	93,00	22,6	-64,00
РАЗОМ:						457,00	100	412,00	100	-45,00

## Список літератури

1. Батенко Л.П. *Основи бюджетування* : навч.-метод. посібник / Л.П. Батенко [та ін.]; за заг. ред. Л. П. Батенко. – Київ: КНЕУ, 2010. – 202 с.
2. Немировский И.Б. Бюджетирование. *От стратегии до бюджета – пошаговое руководство* / Немировский И.Б., Старошукова И.А.. – М. : Вильямс, 2006. – 512 с. – (Практика реального бизнеса).
3. Хруцкий В.Е. *Внутрифирменное бюджетирование : настольная книга по постановке финансового планирования* / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 461 с.
4. Облік і бюджетування в управлінні діяльністю підприємства [Текст]: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.09 - бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності) / Наталія Михайлівна Федчишина.–К.: НАСОТА, 2016.– 233с.
5. Белялов Т.Е. Взаємозв'язок бюджетування та фінансового планування на підприємствах легкої промисловості // *Актуальні проблеми економіки*. – 2015. - №9(171). С. 177-181. URL: <https://economicscience.net/downloads> (дата звернення: 22.03.2020).
6. Бондар Т.Л. Бюджетування витрат на забезпечення якості лікеро-горілчаної продукції / Т.Л. Бондар // *Економіка і суспільство*. – 2016. – №2. – с.647-654.
7. Венжега Р.В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств // *Науковий вісник ДДМА*. – Краматорськ, 2017. - №1 (22Е). С. 120-130. URL: [http://www.dgma.donetsk.ua/science\\_public/science\\_vesnik/%E2%84%961\(22%D0%95\).2017/article/19.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%961(22%D0%95).2017/article/19.pdf) (дата звернення: 23.02.2020).
8. Головацька С.І. Методично-організаційні аспекти бюджетування за центрами відповідальності підприємств з виробництва пива // *Економічний дискурс*, - 2017. - №4. - С. 36-42. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127474> (дата звернення: 25.02.2020).
9. Гриценко О.І., Скорба О.А. Внутрішньогосподарський контроль витрат на якість обслуговування: управлінський аспект // *Актуальні проблеми економіки*. – 2015. - №3(165). – С. 365-372. URL: <https://economicscience.net/downloads> (дата звернення: 16.03.2020).
10. Свтушевська О.О. Теоретичні аспекти впровадження методу бюджетування витрат на виробництво // *Економіка харчової промисловості*. – 2016. - №2(8). – С. 64-69. URL: <https://journals.onaft.edu.ua/index.php/fie/article/view/132/120> (дата звернення: 24.02.2020).
11. Івата В.В. *Напрями вдосконалення бюджетного процесу на машинобудівному підприємстві* / В.В. Івата [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/19.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/19.pdf) (дата звернення: 16.03.2020).
12. Колісник М.В. Бюджетування як шлях до ефективного управління / М.В. Колісник, У.О. Балик // *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2015. – Вип.7. – С. 372–375. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/81.pdf> (дата звернення: 22.03.2020).
13. Лищенко О.Г., Олонезь С.А. Організація обліку витрат в умовах бюджетування // *Сталій розвиток економіки*. – 2016. - №3(32). – С. 156-162. URL: [https://www.unipr.km.ua/images/uploads/\\_3\\_2016.pdf](https://www.unipr.km.ua/images/uploads/_3_2016.pdf) (дата звернення: 16.03.2020).
14. Маслак О.І. Наукові підходи до управління витратами на якість машинобудівних підприємств / О.І.Маслак, М.О.Скляр // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки)*. – 2019. – №1. – С. 8-13. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/177043> (дата звернення: 05.07.2020).
15. Поліщук О. Т. Сутність та деякі облікові аспекти витрат на якість продукції / О. Т. Поліщук // *Проблеми економіки*. - 2015. - № 1. - С. 226-231. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2015-1\\_0-pages-226\\_231.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-1_0-pages-226_231.pdf) (дата звернення: 16.03.2020).
16. Поліщук С.В. Формування інтегрованої системи бюджетування машинобудівних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. — Вип. 2 (9). — 2013
17. Шевців Л.Ю. Дослідження механізму взаємозв'язку обліку і бюджетування в системі управління діяльністю підприємств: стратегічний аспект // *Technology audit and production reserves*. – 2017. - №6/4(38). – С. 39-47. URL: <http://journals.uran.ua/tarp/article/view/119845/137393> (дата звернення: 22.03.2020).
18. Firescu, V., Popescu, J. (2015) The Cost of Quality: An Important Decision Tool. *International Journal of Economics and Business Administration*, Vol. III, issue 4, 44-52. doi: 10.35808/ijeba/84. URL: [https://www.ersj.eu/repec/ers/pijeba/15\\_4\\_p4.pdf](https://www.ersj.eu/repec/ers/pijeba/15_4_p4.pdf), 23.02.2020.
19. Маслак О. І Особливості оцінювання економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань / О. І Маслак, О. О. Безручко // *Вісник соціально-економічних досліджень*. - 2013. - Вип. 1. - С. 121-127. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2013\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_20)
20. Маслак О.І. Економіка та управління інноваційною діяльністю: Навчальний посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Погорелова М.І., проф. Меховича С. А. // Харків: НТУ „ХПІ”, 2011. – 630 с.
21. Emmanuel, L., Kannan, V.K., Ragunath, L. (2017) Quality cost analysis in an industry. *Pakistan Journal of Biotechnology*, 14(special issue I - International Conference on Futuristic Innovations in Mechanical Engineering and Manufacturing Management), 61-65. URL: [https://www.pjbt.org/uploadspecial/Special-Issue-MKCE\\_MECH-17\)-Year-2017-1%20\(15](https://www.pjbt.org/uploadspecial/Special-Issue-MKCE_MECH-17)-Year-2017-1%20(15)
22. Holota, T., Hrubec, J., Kotus, M. (2016) The management of quality costs analysis model. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 119-127. URL: <https://doi.org/10.5937/sjm11-9347>
23. Murumkar, A.B., Teli, S.N., Loni, R.R. (2018) Framework for Reduction of Quality Cost. *International Journal for Research in Engineering Application & Management*, Special Issue - ICSGUPSTM-2018,156-162. URL: <https://www.ijream.org/papers/ICSGUPSTMAE033.pdf>
24. Pekanov Starčević, D., Mijoč, J. (2015) Quantification of the Quality Costs: Impact on the Quality. *Ekonomski Pregled*, Vol. 66, No 3, 231-251. URL: <http://www.hde.hr/sadrzaj.aspx?Podrucje=1367,24.02.2020>.
25. Raßfeld, C., Behmer, F., Dürlich, M., Jochem, R. (2015) Do quality costs still matter? *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(9-10),1071-1082. URL: <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1068591>
26. Roberts, M., Muras, A., Paschall (2000) Planning and Budgeting for Quality: an Activity-Based Approach, ASQ's 54th Annual Quality Congress Proceedings, 2000, 618-626.\
27. Sansalvador, M.E., Brotons, J.M. (2013) Quality cost analysis: a case study of a Spanish organisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(3-4), 378-396. URL: <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.734951>
28. Shawyun, T. (2016) Strategic Planning as an Essential for Quality Assurance. *Journal of International Research in South East Asia*, Vol. 15, No 1, 42-70, URL: [http://www.seairweb.info/journal/JIRSEA\\_v14\\_n1\\_2016.pdf](http://www.seairweb.info/journal/JIRSEA_v14_n1_2016.pdf), 23.02.2020.
29. Teli, S.N., Murumkar, A.B., Sawant, H.D., Jadhav, S.D., Yakkundi, V.K., Jadhav, P.N. (2018) Cost of Quality for Automobile Industry: A Review. *In 4th International Conference On Engineering Confluence & Inauguration of Lofj Zadeh Center of Excellence in Health Science And Technology (LZCODE) – EQUINOX 2018* (Vol.4, pp.47-53). IOSRJEN. [https://iosrjen.org/Papers/Conf.EQUINOX-2018/Volume-4/8\\_47-53.pdf](https://iosrjen.org/Papers/Conf.EQUINOX-2018/Volume-4/8_47-53.pdf)
30. Маслак О.І. Особливості оцінювання фінансового потенціалу промислового підприємства / О.І. Маслак // *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. – Кременчук, 2012. – Вип. 6 / 2012 (77). – С. 124-130.

## References (transliterated)

1. Batenko L.P. *Osnovy byudzhetuvannya* : navch.-metod. posibnyk [Basics of budgeting: teaching method. manual] / L.P. Batenko [ta in.]; ed. L.P. Batenko. – Kiev: KNEU, 2010.– 202 p.
2. Nemirovskiy I.B. *Byudzhetirovaniye. Ot strategii do byudzhetu – poshagovoye rukovodstvo* [From strategy to budget - a step-by-step guide] / Nemirovskiy I.B., Starozhukova I.A.. – Moscow : Vil'yams, 2006. – 512 p. – (Praktika real'nogo biznesa).
3. Khrutskiy V.Ye. *Vnutrifirmennoye byudzhetirovaniye: nastol'naya kniga po postanovke finansovogo planirovaniya* [Intrafirm budgeting: a handbook on the formulation of financial planning] / V.Ye. Khrutskiy, V.V. Gamayunov. – [2-ye izd., pererab. i dop.]. – Moscow: Finansy i statistika, 2007.– 461 p.
4. Oblik i byudzhetuvannya v upravlinni diyal'nisty pidpryyemstva [Accounting and budgeting in the management of the enterprise]: dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk : spets. 08.00.09 - bukhhal'ters'ky oblik, analiz ta audyt (za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti) / Nataliya Mykha'ylyvna Fedchys'hyna.–Kyiv: NASOTA, 2016.–233p.
5. Byelyalov T.E. Vzayemoz'v'yazok byudzhetuvannya ta finansovoho planuvannya na pidpryyemstvakh lehkoyi promyslovosti

- [Relationship between budgeting and financial planning in light industry enterprises]// *Aktual'ni problemy ekonomiky* [Actual problems of economy]. – 2015. – no 9(171). pp. 177-181. Available at: <https://eco-science.net/downloads>
6. Bondar T.L. Byudzhetuvannya vytrat na zabezpechennya yakosti likerohorilchanoyi produktsiyi [Budgeting of costs to ensure the quality of alcoholic beverages] / T.L. Bondar // *Ekonomika i suspil'stvo*. [Economy and society] – 2016. – no 2 – pp. 647-654.
  7. Venzhega R.V. Teoretychni aspekty stratehichnogo rozvytku promyslovykh pidpryyemstv [Theoretical aspects of strategic development of industrial enterprises] // *Naukovyy visnyk DDMA* [Scientific Bulletin of the DDMA]. - Kramatorsk, 2017. – no 1 (22E). Pp. 120-130. Available at: [http://www.dgma.donetsk.ua/science\\_public/science\\_vesnik/%E2%84%961\(22%D0%95\)\\_2017/article/19.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%961(22%D0%95)_2017/article/19.pdf)
  8. Holovats'ka S.I. Metodichno-orhanizatsiyni aspekty byudzhetuvannya za tsentramy vidpovidal'nosti pidpryyemstv z vyrobnytstva pyva [Methodological and organizational aspects of budgeting by the centers of responsibility of beer production enterprises]// *Ekonomichnyy diskurs* [Economic Discourse], - 2017. – no 4. - pp. 36-42. Available at: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127474>
  9. Hrytsenko O.I., Skorba O.A. Vnutrishn'ohospodars'kyy kontrol' vytrat na yakist' obsluhovuvannya: upravlins'kyy aspekt [Internal control of quality costs of service: management aspect] // *Aktual'ni problemy ekonomiky* [Actual problems of economy]. – 2015. – no 3(165). – pp. 365-372. Available at: <https://eco-science.net/downloads>
  10. Yevtushevs'ka O.O. Teoretychni aspekty vprovadzheniya metodu byudzhetuvannya vytrat na vyrobnytstvo [Theoretical aspects of the introduction of the method of budgeting production costs] // *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti* [Economics of food industry]. – 2016. – no 2(8). – pp. 64-69. Available at: <https://journals.onaft.edu.ua/index.php/fie/article/view/132/120>
  11. Ivata V.V. *Napryamy vdoskonalennya byudzhetnogo protsesu na mashynobudivnomu pidpryyemstvi* [Directions for improving the budget process at a machine-building enterprise]/ V.V. Ivata [Electronic resource]. Available at: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/19.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/19.pdf)
  12. Kolisnyk M.V. Byudzhetuvannya yak shlyakh do efektyvnoho upravlinnya [Budgeting as a way to effective management] / M.V. Kolisnyk, U.O. Balyk // *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems]. – 2015. – Vol.7. – pp. 372–375. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/81.pdf>
  13. Lyshchenko O.H., Olonets' S.A. Orhanizatsiya obliku vytrat v umovakh byudzhetuvannya [Organization of cost accounting in terms of budgeting] // *Stalyy rozvytok ekonomiky. [Sustainable economic development]* – 2016. – no 3(32). – pp. 156-162. Available at: [https://www.uniep.km.ua/images/uploads/\\_3\\_2016.pdf](https://www.uniep.km.ua/images/uploads/_3_2016.pdf)
  14. Maslak O.I. Naukovi pidkhody do upravlinnya vytratamy na yakist' mashynobudivnykh pidpryyemstv [Scientific approaches to cost management for the quality of machine-building enterprises]/ O.I.Maslak, M.O.Sklyar // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnogo universytetu «Kharkiv's'kyi politekhnichnyi instytut» (Ekonomichni nauky)*. [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)] – 2019. – №1. – pp. 8-13. Available at: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/177043>
  15. Polishchuk O.T. Sutnist' ta deykoi oblikovi aspekty vytrat na yakist' produktsiyi. [The essence and some accounting aspects of the product quality costs]. *Problemy ekonomiky* [Problems of the economy], no 1. 2015. pp. 226–231. Available at: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2015-1\\_0-pages-226\\_231.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-1_0-pages-226_231.pdf).
  16. Polishchuk S.V. Formuvannya intehrovanoyi systemy byudzhetuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv [Formation of an integrated budgeting system for machine-building enterprises]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-economic problems and the state]. — Vol. 2 (9). — 2013
  17. Shevtsev L.Yu. Doslidzhennya mekhanizmu vzayemozv'yazku obliku i byudzhetuvannya v systemi upravlinnya diyal'nisty pidpryyemstv: stratehichnyy aspekt [Research of the mechanism of interrelation of the account and budgeting in system of management of activity of the enterprises: strategic aspect]// *Technology audit and production reserves.* – 2017. – no 6/4(38). – pp. 39-47. Available at: <http://journals.urau.ru/article/view/119845/137393>
  18. Firescu, V., Popescu, J. (2015) The Cost of Quality: An Important Decision Tool. *International Journal of Economics and Business Administration*, Vol. III, issue 4, 44-52. doi: 10.35808/ijeba/84. Available at: [https://www.ersj.eu/repec/ers/pijeba/15\\_4\\_p4.pdf](https://www.ersj.eu/repec/ers/pijeba/15_4_p4.pdf), 23.02.2020.
  19. Maslak O. I Osoblivosti otsinyuvannya ekonomichnogo potentsialu pidpriemstva v umovah tsiklichnih kolivan [Features of estimation of economic potential of enterprise under conditions of cyclic fluctuation] / O. I Maslak, O. O. Bezruchko // *Visnik sotsialno-ekonomichnih doslidzhen*. [Socio-economic research Bulletin] - 2013. - issue 1. - pp. 121-127. - Rezhim dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2013\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_20)
  20. Maslak O.I. *Ekonomika ta upravlinnya Innovatsiynoyu diyal'nisty: Navchalnyi posibnik* [Economics and management of innovation: A textbook] / Za red. prof. Perervi P. G., prof. Pogorelova M.I., prof. Mehovicha S. A. // Kharkiv: NTU „HPI”, 2011. – 630 p.
  21. Emmanuel, L., Kannan, V.K., Ragnath, L. (2017) Quality cost analysis in an industry. *Pakistan Journal of Biotechnology*, 14(special issue I - International Conference on Futuristic Innovations in Mechanical Engineering and Manufacturing Management), 61-65. Available at: [https://www.pjbt.org/uploads/special/Special-Issue-\(MKCE\\_MECH-17\)-Year-2017-1%20\(15\)](https://www.pjbt.org/uploads/special/Special-Issue-(MKCE_MECH-17)-Year-2017-1%20(15))
  22. Holota, T., Hrubec, J., Kotus, M. (2016) The management of quality costs analysis model. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 119-127. Available at: <https://doi.org/10.5937/sjmm11-9347>
  23. Murumkar, A.B., Teli, S.N., Loni, R.R. (2018) Framework for Reduction of Quality Cost. *International Journal for Research in Engineering Application & Management*, Special Issue - ICSGUPSTM-2018,156-162. Available at: <https://www.ijream.org/papers/ICSGUPSTMAE033.pdf>
  24. Pekanov Starčević, D., Mijoč, I., Mijoč, J. (2015) Quantification of the Quality Costs: Impact on the Quality. *Ekonomski Pregled*, Vol. 66, No 3, 231-251. URL: <http://www.hde.hr/sadrzaj.aspx?Podrucje=1367,24.02.2020>.
  25. Raßfeld, C., Behmer, F., Dürlich, M., Jochem, R. (2015) Do quality costs still matter? *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(9-10),1071-1082. Available at: <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1068591>
  26. Roberts, M., Muras, A., Paschall (2000) Planning and Budgeting for Quality: an Activity-Based Approach, ASQ's 54th Annual Quality Congress Proceedings, 2000, pp. 618-626.
  27. Sansalvador, M.E., Brotons, J.M. (2013) Quality cost analysis: a case study of a Spanish organisation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(3-4), 378-396. Available at: <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.734951>
  28. Shawyun, T. (2016) Strategic Planning as an Essential for Quality Assurance. *Journal of International Research in South East Asia*, Vol. 15, No 1, 42-70, Available at: [http://www.seairweb.info/journal/JIRSEA\\_v14\\_n1\\_2016.pdf](http://www.seairweb.info/journal/JIRSEA_v14_n1_2016.pdf), 23.02.2020.
  29. Teli, S.N., Murumkar, A.B., Sawant, H.D., Jadhav, S.D., Yakkundi, V.K., Jadhav, P.N. (2018) Cost of Quality for Automobile Industry: A Review. *In 4th International Conference On Engineering Confluence & Inauguration of Loffi Zadeh Center of Excellence in Health Science And Technology (LZCODE) – EQUINOX 2018* (Vol.4, pp.47-53). IOSRJEN. [https://iosrjen.org/Papers/Conf.EQUINOX-2018/Volume-4/8\\_47-53.pdf](https://iosrjen.org/Papers/Conf.EQUINOX-2018/Volume-4/8_47-53.pdf)
  30. Maslak O.I. Osoblivosti otsinyuvannya finansovogo potentsialu promislavogo [Features of estimation of financial potential of industrial enterprise] *Visnik Kremenchut's'kogo natsionalnogo universytetu imeni Mihayla Ostrogradskogo*. [Bulletin of Kremenchuk Mykhailo Ostrogradsky National University] – Kremenchuk, 2012. – issue 6 / 2012 (77). – pp. 124-130.

Hadiiuna (received) 19.06.2020

*Відомості про авторів/ Сведения об авторах/ About the Authors*

**Скляр Максим Олександрович (Скляр Максим Александрович, Skliar Maksym Oleksandrovych)** –Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, аспірант кафедри економіки; м. Кременчук, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>; тел. 097 762 00 49; e-mail: maks-info@ukr.net