

БЮДЖЕТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗАПОЧАТКУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: СУТНІСТЬ, ТЕХНОЛОГІЯ, ПРОБЛЕМИ

© Демчук А.В., 2010

Досліджено значення та місце бюджетування в діяльності підприємства та процес бюджетування підприємства в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновано технологію бюджетування підприємства в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності. Сформульовано основні проблеми бюджетування на підприємстві в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності та запропоновано потенційні шляхи їх вирішення.

The role and place of budgeting in enterprise activity and budgeting process of enterprise under establishment of foreign economic activity were investigated. Also a technology of enterprise budgeting under establishment of foreign economic activity was proposed. The basic problems of budgeting for the enterprise under establishment of foreign economic activity were formulated and were offered the potential solutions of it.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сьогодні в умовах нестабільної економічної ситуації у будь-якого підприємства гостро постає потреба контролювати власні доходи та витрати, рух грошових коштів, розрахунковий баланс тощо. Саме з такою метою керівництво підприємств впроваджує бюджетування. Проблема впровадження бюджетування на підприємствах України є актуальною. Подальші зволікання менеджерів у цій галузі загрожують значно більшими проблемами, ніж неплатежі або поганий фінансовий стан усе більшої кількості підприємств (що, крім іншого, робить їх непривабливими для інвесторів і тому ще більше підриває основу подальшого розвитку). Дедалі серйознішою є небезпека відставання українського менеджменту від менеджменту провідних країн світу, що наочно проявляється й у сфері управління фінансами. Повноцінне бюджетування на наших підприємствах поки що рідкість. Хоча більшість фінансових проблем наших підприємств виникає саме від недостатнього вміння управляти фінансами. Часто неплатежі – це наслідок відсутності в керівників чіткої інформації і належного контролю за рухом фінансових потоків. Управління фінансами починається з бюджетування. Досвід показує, що через відсутність точної і систематичної інформації про фінанси українські підприємства втрачають близько п'ятої частини своїх доходів. Сьогодні бюджетування на вітчизняних підприємствах в кращому випадку використовується для контролю окремих показників, наприклад, обсягів дебіторської і кредиторської заборгованості, або для того, щоб встановити рівень витрат в окремих структурних підрозділах, але зовсім не для того, аби управляти активами компанії, капіталізацією чи надійно визначати інвестиційну привабливість окремих напрямків господарської діяльності. Тобто, значення бюджетування на вітчизняних підприємствах недооцінюється. Варто зазначити, що в останні роки значна кількість вітчизняних вчених присвячують свої роботи саме важливості та особливостям бюджетування, а щодо бюджетування в умовах ведення чи започаткування зовнішньоекономічної діяльності, то у літературних джерелах цей процес практично не висвітлюється, що і зумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років теоретико-практичним аспектам бюджетування присвячено значну кількість публікацій, що дає змогу узагальнити накопичений досвід і запропонувати нові методичні підходи до бюджетування. Бюджетування досліджували як вітчизняні вчені, серед яких С.В. Онищенко, О.О. Терещенко, так і російські вчені О.Н. Лихачова,

В.С. Хруцький. Безумовно найбільшу увагу бюджетуванню приділяють зарубіжні вчені, що свідчить про значно більший накопичений управлінський досвід під час впровадження та функціонування бюджетування на іноземних підприємствах. Серед таких вчених можна відзначити Ю. Бріггема, К. Друрі, І. Мейтленда, Дж. Шима та інших. На жаль, існуючі публікації недостатньо висвітлюють сутність і необхідність бюджетування. Брак узагальнення теоретичних підходів спотворює зміст цієї категорії і дає можливість різнобічного трактування вченими і практиками цього поняття. Безумовно, це створює певні проблеми у розумінні терміну “бюджетування” та суміжних категорій. Відсутній також єдиний підхід щодо виокремлення функцій і принципів бюджетування [1, с. 105–106].

Т. Писаренко зазначає, що бюджетування – основний елемент системи управління підприємства, який присутній на етапах планування, контролю й аналізу. Тому цілком логічним терміном є “бюджетне управління”, що є оперативною системою управління підприємством за центрами відповідальності через бюджети, яка дає змогу досягти мети шляхом найефективнішого використання ресурсів. Система бюджетного управління може бути здійснена за такими етапами: проектування фінансової структури; проектування бюджетної структури; розробка внутрішньої облікової політики; розробка системи планування; розробка системи аналізу; регламентація процесу бюджетування у внутрішніх документах підприємства. Бюджет є практично фінансовим планом підприємства, який складають на переважній більшості підприємств. Це фінансовий документ, що планує серію фінансових операцій, котрі будуть здійснені. Будь-який бюджет в управлінському обліку не має стандартної форми, тобто може бути як простішим, так і складнішим. Структура бюджету залежить від предмета бюджету, чисельності працівників, структури фінансової служби підприємства, кваліфікації та досвіду розробників бюджету [3, с. 304–311].

Бюджетування у літературних джерелах та на практиці трактується доволі неоднозначно, що зумовлює необхідність дослідження семантики цієї категорії. Згідно з визначенням, яке подає М.Д. Білик, бюджетування – це стандартизований процес, що базується як на самостійно розроблених підприємством, так і на загально визнаних вимогах і процедурах [4, с. 97–109]. Своєю чергою, У.О. Балік вважає, що бюджетування – це не лише складання бюджетів, але й їх виконання, дотримання аналізу відхилень та реорганізації відповідно до дійсно досягнутого рівня ділової активності [5, с. 13–19]. Ще один вітчизняний науковець Г.О. Партин трактує поняття “бюджетування” як розроблення бюджетів з метою визначення обсягу та складу витрат, забезпечення покриття цих витрат фінансовими ресурсами з різних джерел [6, с. 50–53]. А.Ю. Харко дещо ширше характеризує це поняття та стверджує, що бюджетування полягає в плануванні діяльності підприємства шляхом розробки системи взаємопов’язаних бюджетів, комплексно орієнтованих на ринкові потреби і покликаних забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток підприємства відповідно до його головної місії та статутних завдань [7, с. 87–91].

Усі погляди, які стосуються трактування сутності поняття “бюджетування”, можна об’єднати у декілька груп [2, с. 16–19]:

1. Перша група авторів розглядає бюджетування як розроблення, формування, складання бюджетів на підприємстві. Таке трактування є найпоширенішим у літературі та на практиці, але воно є надто вузьким, оскільки характеризує лише один із аспектів бюджетування — формування та розроблення бюджетів, та не висвітлює такі невід’ємні складові бюджетування, як бюджетне організування, стимулювання на засадах бюджетів, контролювання виконання бюджетів та здійснення регулювання.

2. Друга група авторів трактує бюджетування як технологію планування, обліку та контролю грошей і фінансових результатів (існують певні варіації цього трактування). Це тлумачення уже є значно ширшим від трактування терміну “бюджетування” авторами першої групи, тут бюджетування розглядається уже як технологія, тобто сукупність знань, відомостей про послідовність певних процесів: планування, обліку і контролю грошей та фінансових результатів. Але це трактування також має певні недоліки, а саме: не розглядається організаційний та мотиваційний аспекти бюджетування. Варто звернути увагу також на те, що облік є одним із етапів реалізації функції контролювання, тому не доцільно акцентувати увагу одночасно на двох поняттях.

3. У третю групу увійшли автори, які розглядають бюджетування з суб’єктивно-індивідуалістичних несхожих позицій. Згідно з ними бюджетування розглядається як стандартизований процес, що базується як на самостійно розроблених підприємством, так і на загально визнаних вимогах і процедурах [4, с. 97–109].

4. У четверту групу увійшли автори, які запропонували найбільш вдалі та повні трактування терміну “бюджетування”. Насамперед заслуговують на увагу твердження В. Гамаюнова, Т. Сізової, В. Хруцького, що бюджетування є управлінською технологією, яка призначена для вироблення та підвищення фінансового обґрунтування управлінських рішень, адже уся система бюджетування спрямована на підвищення якості управлінських рішень, що стосуються оптимізації формування та використання ресурсів організації [8, с. 21].

Значення і місце бюджетування в загальній системі фінансового планування достатньо повно визначаються функціями бюджетування. Так, І.Т. Балабанов виділяє чотири функції бюджетування: планування, координування, стимулювання і контроль. А.Д. Шеремет і Р.С. Сайфулін до вищезгаданих функцій бюджету додають ще дві: оцінку ефективності роботи підприємства і навчання менеджерів. О.С. Стоянова розглядає п'ять функцій бюджетування: планування, комунікацію і координацію, орієнтування на досягнення завдань, контроль, підвищення професіоналізму, не розглядаючи оцінку економічної ефективності схвалюваних рішень і стимулювання трудового колективу. Варто зазначити, що відсутність серед економістів однастайності у визначенні функцій бюджетування пояснюється тим, що зміна функцій бюджету залежить від фази його формування й реалізації [10, с. 17–18].

Повноцінне бюджетування, тобто бюджетування як управлінська технологія, об'єднує три складові частини [11, с. 26–27]:

1. Технологія бюджетування, до якої входять інструменти фінансового планування (види і формати бюджетів, система цільових показників і нормативів), порядок консолідації бюджетів різних рівнів управління і функціонального призначення тощо.

2. Організація бюджетування, що включає фінансову структуру підприємства (склад центрів фінансової відповідальності – структурних підрозділів або видів бізнесу підприємства, що є об'єктами бюджетування), бюджетний регламент і механізми бюджетного контролю (процедури складання бюджетів, їх подання, погодження і затвердження, порядок подальшого коригування, збирання та оброблення даних про виконання бюджетів) розподіл функцій в апараті управління (між функціональними службами і структурними підрозділами різного рівня) під час бюджетування, систему внутрішніх нормативних документів (положень, посадових інструкцій тощо).

3. Автоматизація фінансових розрахунків, що передбачає складання фінансових прогнозів (а також сценарний аналіз, розрахунок різних варіантів фінансового стану підприємств і його окремих видів бізнесу), постановку так званого суцільно управлінського або інтегрованого обліку, у межах якого в будь-який час можна одержувати оперативну інформацію про хід виконання бюджетів, та ще й за окремими видами господарської діяльності підприємства чи його структурних підрозділів (за видами виробів, за окремими контрактами, за філіями чи дочірніми компаніями тощо), а не тільки юридичної особи загалом.

В результаті проведених досліджень виявлено, що відсутня чіткість поглядів щодо бюджетування зовнішньоекономічної діяльності як економічного поняття та управлінської технології, а також проблем, які виникають під час бюджетування підприємства в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності. Не існує чіткої та адекватної технології бюджетування підприємства в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності.

Цілі статті. Цілями дослідження є сформулювати та вдосконалити економічне поняття “бюджетування зовнішньоекономічної діяльності”, обґрунтувати складність бюджетування підприємств в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності, сформувати технологію, за якою здійснюється бюджетування в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності, виокремити основні проблеми бюджетування в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності та запропонувати потенційні шляхи їх вирішення.

Основний матеріал дослідження. Управління зовнішньоекономічною діяльністю організації доцільно розглядати як конкретну функцію менеджменту (конкретний вид управлінської діяльності), яка для забезпечення ефективної реалізації повинна виконуватись за допомогою загальних функцій [12, с. 39]:

- 1) планування зовнішньоекономічної діяльності організації;
- 2) організування зовнішньоекономічної діяльності (створення відповідних спеціалізованих чи вбудованих підрозділів для управління зовнішньоекономічною діяльністю, забезпечення функ-

ціонального розподілу, визначення повноважень та відповідальності працівників, що задіяні у зовнішньоекономічній діяльності тощо);

3) мотивування працівників, задіяних у зовнішньоекономічній діяльності (встановлення форм, систем оплати праці, розмірів та характеру надбавок, доплат і премій за результати здійснення зовнішньоекономічної діяльності);

4) контролювання зовнішньоекономічної діяльності (попереднє, поточне та завершальне щодо усіх ресурсів, що використовують у сфері зовнішньоекономічної діяльності);

5) регулювання зовнішньоекономічної діяльності (можна здійснювати на будь-якому із попередніх етапів залежно від результатів контролювання зовнішньоекономічної діяльності).

У результаті проведених досліджень запропоновано удосконалене визначення економічного поняття “бюджетування зовнішньоекономічної діяльності”. На наш погляд, “бюджетування зовнішньоекономічної діяльності” – це управлінська технологія, в основі якої лежить формування системи взаємопов’язаних бюджетів, за допомогою яких підприємство отримує необхідну інформацію про очікувані витрати та доходи, грошові потоки за окремими зовнішньоекономічними операціями, ефективність ведення зовнішньоекономічної діяльності, ефективність використання капіталу, яка спрямована на забезпечення стійкого фінансового стану підприємства.

Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності як інтегрована управлінська технологія безпосередньо реалізовується на першому етапі процесу менеджменту та формує базу для виконання усіх подальших етапів процесу менеджменту (створення методів менеджменту; формалізація методів менеджменту в управлінські рішення; забезпечення впливу керуючої системи на керовану з використанням механізмів керівництва) [13, с. 13].

Однак, коли підприємство лише планує започатковувати зовнішньоекономічну діяльність, то виникають проблеми та перепони під час бюджетування його діяльності, зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами впливу. Бюджетування підприємства в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності потребує ґрунтовного аналізу його фінансово-економічного стану та оцінки потенційних шляхів його виходу на міжнародні ринки.

Запропонована технологія бюджетування підприємства в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності виглядає так (див. рисунок).



Технологія бюджетування підприємства в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності

Під час аналізу теоретичних та прикладних матеріалів автори виділили і сформува­ли основні групи проблем, які виникають під час бюджетування підприємства в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності, та запропоновані потенційні шляхи їх вирішення (див. таблицю).

Проблеми бюджетування підприємств в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності

Групи проблем	Зміст проблем	Потенційні шляхи вирішення проблем
1. Економічні	- Ідентифікація доходів і витрат в умовах ведення зовнішньоекономічної діяльності;	- Проведення відповідного навчання для персоналу, постійні тренінги та семінари;
	- вибір часових рамок бюджетування в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності;	- оптимальним буде мінімальний періоду, а саме один місяць;
	- відсутність моделі консолідованих показників;	- аналіз діяльності підприємства за усіма структурними підрозділами;
	- вибір методів розроблення бюджетів;	- слід враховувати специфіку та рід діяльності підприємства;
	- зростання ресурсних потреб при бюджетуванні у зв'язку із започаткуванням зовнішньоекономічної діяльності.	- створення додаткового резервного фонду, який би покривав витрат пов'язані із бюджетуванням в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності.
2. Технологічні	- Відсутність спеціалізованого програмного забезпечення;	- Закупівля відповідного програмного забезпечення;
	- недосвідченість персоналу при використанні нового програмного забезпечення;	- перепідготовка персоналу чи наймання додаткового працівника з відповідною кваліфікацією;
	- адаптація іноземного програмного забезпечення до умов функціонування вітчизняних підприємств.	- перепрограмування програмного забезпечення під вимоги вітчизняних підприємств.
3. Адміністративні	- Недостатня кваліфікація кадрового персоналу;	- Перекваліфікація власного персоналу або залучення персоналу зі сторони з відповідною кваліфікацією;
	- зростання бюрократичних витрат;	- чіткий контроль за використанням підручних та канцелярських засобів;
	- виділення центрів відповідальності за окремими видами зовнішньоекономічних операцій.	- побудова чіткої та оптимальної організаційної структури.
4. Соціально-психологічні	- Збільшення навантаження на працівників;	- Преміювання та заохочення працівників;
	- нерозуміння працівниками необхідності бюджетування зовнішньоекономічної діяльності;	- проведення роз'яснювальних робіт серед персоналу;
	- відсутність системи мотивації працівників при досягненні очікуваних результатів.	- створення відповідної системи винагородження працівників у вигляді відсотків від отриманих результатів.
5. Комунікаційні	- Відсутність дієвої інформаційної бази;	- Створення системи управлінського обліку;
	- бюджетування передувє результат;	- створення відповідного резервного фонду, який би покривав витрати із бюджетуванням підприємства в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності;
	- відсутність єдиного центру збору і обробки первинної і вторинної інформації.	- створення відповідного підрозділу чи перекладення відповідної компетенції на уже існуючий відділ.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Бюджетування підприємства в процесі започаткування зовнішньоекономічної діяльності дозволить прогнозувати можливі втрати та надлишки фінансових ресурсів, таким чином оптимізувавши діяльність підприємства, що в остаточному результаті призведе до збільшення очікуваної норми прибутку та ефективності використання оборотних коштів. Бюджетування, як управлінська технологія, дозволяє провідним

підприємствам економити значні кошти. Саме тому дослідження цієї проблематики є дуже актуальним та перспективним в умовах глобалізації. Перспективним напрямком дослідження є створення системи бюджетів для конкретного виду зовнішньоекономічної діяльності.

1. Шумило Ю.О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування / Ю.О. Шумило // *Актуальні проблеми економіки*, 2003. – № 7. 2. Кузьмін О.Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: [монографія] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Кондор, 2007. – 234 с. 3. Писаренко Т. Бюджетування як основа ефективного управління підприємством / Т. Писаренко – *Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль*, 2007. – № 16. 4. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування / М.Д. Білик // *Фінанси України*, 2003. – № 3. 5. Балик У.О. Роль стратегічного бюджетування в ефективності маркетингової діяльності підприємства [вісник] / У.О. Балик. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2002. – № 466. 6. Партин Г.О. Бюджетування в системі управління витратами підприємства / Г.О. Партин // *Фінанси України*, 2003. – № 5. 7. Харко А.Ю. Бюджетування в процесі управління підприємства / А.Ю. Харко // *Фінанси України*, 2001. – № 9. 8. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с. 9. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник]. – 2-ге вид., доп. і перероб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2003. – 352 с. 10. Дядечко Л.П. Бюджетування грошових коштів: сутність та роль в управлінні підприємствами: [монографія] / Л.П. Дядечко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 251 с. 11. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун. – Х.: Фактор, 2005. – 340 с. 12. Кузьмін О.Є. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємства: [навч. посібник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Л.С. Ноджак. – Львів: Вид-о Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2006. – 352 с. 13. Кузьмін О.Є. Планування та бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: [конспект лекцій] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин, А.М. Діди.к – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2009. – 112 с.