

УДК 338

Я.В. КУДРЯ

Національний університет “Львівська політехніка”

БЮДЖЕТУВАННЯ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ В МАШИНОБУДУВАННІ УКРАЇНИ ТА ВРАХУВАННЯ РИЗИКІВ ЗА НИМ

Проведено інформаційно-роз'яснювальне обумовлення одного з інтересів фахових управлінців сучасних корпорацій в машинобудуванні України – бюджетування. Розкрито на засадах функціонального підходу до менеджменту специфіку і послідовність впровадження та реалізації бюджетування в системі управління корпорацією на прикладі ВВП, врахування ризиків у ньому. Методами аналізу, конкретизації і узагальнення наведено основні причини, проблеми та перспективи бюджетування в вітчизняних корпораціях ВВП, уточнено послідовність виконання управлінської технології.

Ключові слова: *корпорація, верстатострументальний профіль, машинобудування, управління корпорацією, система управління корпорацією, бюджетування, ризик, функціональний підхід до менеджменту корпорацією.*

Вступ

Формування сучасних систем менеджменту вітчизняними акціонерними компаніями основних видів економічної діяльності, у т. ч. й корпорацій машинобудування, вимагає не лише узагальнення та вдосконалення власних здобутків, а і залучення прогресивних світових управлінських технологій, створення нових національних програм підготовки фахових керівників тощо. Як свідчать дані опитувань [1], одним з інтересів фахових управлінців корпоративних підприємств сьогодення є саме технологія бюджетування, що й визначає актуальність теми роботи.

Тематиці бюджетування присвячені праці В. Самочкіна [2], В. Гамаюнова, Т. Сідової, В. Хруцького [3], С. Голова [4], О. Крайник, З. Клеменової [5], О. Кузьміна [6 – 9], О. Мельник [6 – 10], ін. [11, 12], ро-

боти котрих висвітлюють погляди вітчизняних й зарубіжних науковців й практиків на сутність понять “бюджетування”, “бюджет”; пропонують диференційні підходи класифікації останніх; детермінують проблеми, здобутки, перспективи бюджетування в управлінні виробничо-господарською діяльністю корпоративних й неакціонерних підприємств; подають методики аналізу виконання бюджетів; охарактеризовують порядок формування зазначених за центрами відповідальності тощо. Праці перелічених авторів можуть бути для вітчизняних корпорацій, зокрема й машинобудування, загальним орієнтиром при впровадженні бюджетування. Проте, реалізуючи здебільшого теоретичні положення таких на практиці, зокрема для розвитку останнього, необхідно враховувати специфічні моменти розроблення методики бюджетування в корпораціях машинобудування. Відмічене обумовлено існуванням великої кількості профілів роботи у машинобудуванні з власними особливостями провадження внутрікорпоративної виробничо-господарської діяльності. Це потребує реалізації бюджетування на прикладі певного профілю відміченого виду економічної діяльності держави.

Постановка задачі

Інформаційно-роз’яснювальне обумовлення впровадження та реалізації бюджетування в системі управлінні вітчизняними корпораціями машинобудування (на прикладі верстатострументальної промисловості (ВП), врахування ризиків у ньому. Для досягнення мети необхідно навести основні причини, перешкоди та проблеми з впровадження бюджетування в керування вітчизняними корпораціями ВП, результати, які обумовлюються реалізацією даного процесу, уточнити послідовність виконання цієї управлінської технології за допомогою методів аналізу, конкретизації і узагальнення, засад функціонального підходу до менеджменту.

Результати

Результати узагальнення літературних джерел та практичних матеріалів [1, 2, 5 – 13] дають змогу розглядати бюджетування управлінською технологією, яка корпораціями ВП повинна реалізовуватися через наступні послідовні етапи:

– управлінську діяльність, детермінуючу перспективи виробничо-господарського стану бізнес-системи через оперативні фінансові плани, які відображають надходження й використання коштів, необхідних для забезпечення функціонування та розвитку відміченої, а також шляхи, способи їх чіткого виконання кадрами (перший);

– управлінську діяльність, відображаючу структурування керування бізнес-системою, необхідне для забезпечення чіткої реалізації відведених кадрам функцій за цілями використання оперативних фінансових планів в відміченій (другий);

– управлінську діяльність, забезпечуючу спонукання чіткості у роботі кадрів бізнес-системи до відведених функцій за цілями використання оперативних фінансових планів в відміченій через застосування до них матеріальних і нематеріальних стимуляторів (третій);

– управлінську діяльність, відображаючу по її кінцевих результатах рівень чіткості виконання відведених кадрам функцій за цілями використання оперативних фінансових планів в бізнес-системі, відхилення щодо застосування і розвитку оголошених для наступного якісного усунення та превентивного запобігання ймовірнісним рецидивам таких у відміченій (четвертий);

– управлінську діяльність, що забезпечує ліквідацію виявлених відхилень по чіткості виконання відведених функцій керованою підсистемою за цілями використання оперативних фінансових планів в бізнес-системі, їх розвитку через реалізацію керуючою заходів до них у відміченій (п'ятий).

Надамо кожному послідовному етапу бюджетування змістову та функціональну характеристики, виокремимо їх ймовірнісний перебіг у вітчизняних корпораціях ВВП. Перший етап передбачає розроблення бюджетів на обмежений період (місяць, квартал, рік). Це дозволить на засадах багатоваріантного аналізу визначити у кількісній формі обсяги потреб та виробничо-господарських ресурсів, оптимізувати структури бюджетів і кореспонденції. Відмічене забезпечить повноцінне досягнення вимог блоку стратегічного менеджменту підприємства, якісну реалізацію корпоративної політики з врахуванням впливів зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємства. Основні завдання даного етапу бюджетування полягають у ідентифікації фаховими керівниками цілей,

переслідуюмих розробленням та реалізацією оперативних фінансових планів; детермінації видів і структур оперативних фінансових планів; формуванні системи забезпечення інформаційними базовими даними розроблення оперативних фінансових планів; виборі методів управлінських дій, детермінуючих перспективи виробничо-господарського стану бізнес-системи через бюджети; визначенні методики встановлення й врахування ризиків при розробленні оперативних фінансових планів.

Основними цілями впровадження та використання бюджетування в управлінні вітчизняними корпораціями ВВП є зменшення витрат виробничо-господарських ресурсів, забезпечення їх цільового розподілу, підвищення фінансової результативності підприємницької діяльності, оптимізація обсягу і структури калькуляційних, кошторисних видатків, удосконалення керування грошовими потоками, підвищення ліквідності підприємств, ін. Досягнення вищезазначених потребує формування наступних першочергових бюджетів підприємством: доходів та витрат (відображення доходів за відвантаженою продукцією, ін., витрат по даній діяльності), руху грошових коштів (відображення надходжень і видатків), активів і пасивів (відображення капіталу, джерел його формування). При цьому важливою умовою розроблення перелічених є наявність якісної системи інформаційних баз даних, врахування логічних взаємозв'язків між нею та оперативними фінансовими планами підприємства [6].

Вхідною точкою формування бюджету доходів і витрат у вітчизняних корпораціях ВВП є розроблення плану реалізації продукції на розрахунковий період. Останній може структуруватись за контрактами, видами товарів, цільовими сегментами ринків, тобто залежить від потреб фахових керівників підприємств. У літературних джерелах для розроблення плану реалізації продукції пропонується широкий спектр методів (кореляційно-регресійне моделювання, експоненційне згладжування, екстраполяція, ін.). На практиці ж найбільш достовірний прогноз збуту отримується через експертний спосіб (кадри, що професійно задіяні тривалий час за реалізацією продукції на конкретних ринках, працюючи з певним переліком контрагентів, здатні найбільш точно спрогнозувати обсяги, асортимент відміченої).

Формуючи план реалізації продукції на розрахунковий період в вітчизняних корпораціях ВВП, виникатимуть протиріччя стосовно того, що до-

цільно відобразити у прогнозі збуту: необхідний для підприємства обсяг відвантаженої продукції, оплаченої, чи орієнтуватись на першу з подій (відповідно до ЗУ “Про оподаткування прибутку підприємств” – визнання валових доходів [14]). Наприклад, у високорозвитаних країнах доходи визнаються за касовим принципом, тобто надходженням грошових коштів на підприємство. Відповідно відбувається орієнтація на оплачену продукцію. В умовах України при формуванні прогнозу збуту підприємствам доцільно зважати на обсяг відвантаженої продукції. Це основний орієнтир розроблення виробничої програми. Слід враховувати і факт того, що оплата продукції й її відвантаженням, як правило, не співпадають. Зазначене формує необхідність паралельного розроблення плану-графіка надходжень грошових коштів. План-графік надалі слугуватиме базою побудови бюджету руху грошових коштів підприємств.

Грунтуючись на плані реалізації продукції впродовж розрахункового періоду вітчизняним корпораціям ВПІ слід розробити виробничу програму. Виробнича програма має враховувати наявні запаси складованої товарної продукції на початок розрахункового періоду та необхідні цільові резерви готових виробів в кінці. Відповідно до виробничої програми плануються потреби у матеріалах (сировині, ін.), прямих витратах на оплату праці. Слід відмітити, що визначення потреби у матеріальних ресурсах, формування витрат на сировину, оплату товарно-матеріальних цінностей є різними речами. Потреба у матеріальних ресурсах розраховується до норм використання сировини для виробництва одного вимірника продукції, обсягу виробничої програми підприємства. При цьому обов'язково потрібно урахувати наявні та планові запаси даних матеріалів на складах. На основі цього надалі формується план-графік оплати за матеріальні ресурси, які необхідно придбати до визначеної потреби. Закуплені матеріальні ресурси автоматично не стають витратами виробництва підприємства. Вони мають трактуватися складськими. У витрати виробництва вони перетворюються лише після їх списання за використанням. Тому, формуючи прямі витрати на матеріальні ресурси, необхідно враховувати усі вищезазначені нюанси.

Аналіз проблеми вказує на те, що удосконалення потребує й нормативне забезпечення продукування товарів, ін., оскільки у більшості корпорацій ВПІ норми витрат сировини є застарілими. Це зумовлює

необґрунтоване завищення витрат, високорівневі втрати. Для перегляду норм витрат фаховим керівникам доцільно використовувати аналітично-дослідницький, а не аналітично-розрахунковий метод. Він характеризується більшою трудомісткістю та складністю, проте отримані з його допомогою результати будуть достовірними. Проблема неадекватності нормативного забезпечення актуальна і при розрахунку прямих витрат на оплату праці основних робітників підприємства. Оголошена є причиною відмови вітчизняних підприємств від відрядної форми оплати праці і переходу на комбіновану.

Розрахувавши прямі витрати, фаховим керівникам вітчизняних корпорацій ВПП необхідно спланувати загальновиробничі, адміністративні, збутові та ін. накладні видатки. Обґрунтування обсягу і структури цих витрат є перманентним процесом. Саме за рахунок їх зменшення можна досягнути загальної регресії рівня витрат підприємства без суттєвих організаційних змін (через перегляд технології виробництва, модифікацію товарів, ін.). До загальновиробничих, як правило, включаються витрати на оплату праці фахових керівників виробничих підрозділів та допоміжних робітників з відрахуваннями у фонди соціального страхування, на охорону праці, поточний ремонт, утримання та експлуатацію обладнання, приміщень, енергоносії, інструмент, суми амортизації, ін. До адміністративних входять витрати на оплату праці адміністрації та допоміжних кадрів з відрахуваннями у фонди соціального страхування, охорону праці, поточний ремонт, утримання і експлуатацію приміщень, енергоносії для побутових цілей, сертифікацію, юридичні, нотаріальні й консультаційні послуги, ін. Збутові охоплюють матеріальні видатки (тара, пакувальна сировина, ін.), оплату праці кадрів реалізаційного апарату з відрахуваннями у фонди соціального страхування, навантаження-розвантаження, транспортування, страхування тощо. Інші витрати обумовлюються специфікою функціонування підприємств. Вони можуть включати відсотки за кредити, амортизаційні відрахування, ін. Визначаючи амортизаційні відрахування з економічної позиції більш доцільно використовувати не податковий підхід, який передбачає єдиний для всіх груп метод коефіцієнтного нарахування зносу, а бухгалтерський. Він дозволяє використовувати вибірково будь-який з методів нарахування амортизації (прямолінійний, зменшення

залишкової вартості, ін.), відобразити реальний знос основних фондів. Слід наголосити, що до різних підприємств треба застосовувати диференційні методи визначення останнього.

Формувати бюджет доходу і витрат у вітчизняних корпораціях ВВП варто на основі вищезазначених інформаційних базових даних з плану реалізації продукції на розрахунковий період, кошторисів прямих і накладних видатків корпорації ВВП. При цьому необхідно забезпечити виконання принципу сумісності. Тобто у витратній частині повинні бути лише видатки, пов'язані з отриманням доходів в відповідний розрахунковий період. Наголосимо, що використання даного підходу спонукатиме проблему врахування витрат, пов'язаних з незавершеним виробництвом. На сьогодні у більшості вітчизняних підприємств незавершеним виробництвом фактично нехтують. Видатки ж пов'язані з ним автоматично переносяться на наступний розрахунковий період.

Частково похідною останнього бюджету є операційний фінансовий план руху грошових коштів у вітчизняних корпораціях ВВП. Він відображає усі надходження і видатки підприємства поточного чи капітального характеру. Основними цілями бюджетування при впровадженні його в управління підприємством є удосконалення керування грошовими потоками, формування необхідного рівня платоспроможності, запобігання касовим розривам, ін. Саме бюджет руху грошових коштів чітко відобразити усі надходження підприємства (вчасні платежі за реалізовану продукцію, аванси та погашення дебіторської заборгованості тощо) та виплати (за прямими і непрямими витратами, капітальні видатки на забезпечення виробничо-господарського розвитку, ін.). У даному випадку необхідно враховувати наступне. Грошові потоки за оплатою товарно-матеріальних цінностей, енергоносіїв, послуг і робіт для підприємства відображаються з ПДВ на відміну від витрат, формуючих собівартість продукції. Амортизаційні відрахування у структурі видатків підприємства фігурувати не будуть. В розрізі витрат вони не є грошовими потоками. Крім того, бюджет руху грошових коштів формується на менший розрахунковий період від операційного фінансового плану доходів і витрат.

Формування бюджету руху грошових коштів в вітчизняних корпораціях ВВП фінансовим аналітикам доцільно здійснювати щоденно. Це до-

зволить відслідковувати наявність відповідних сум фінансових ресурсів під погашення першочергових виробничо-господарських потреб підприємств (особливо за критичними платежами: податками, заробітною платою, основними матеріалами для забезпечення ритмічності продукування), необхідних надходжень під гарантування зобов'язань. Власне, формування бюджету руху грошових коштів дозволяє оцінити можливі проблеми у сфері платоспроможності, превентивно відреагувати фаховим керівникам на них. Підкреслимо, що за неспівпадіння у часовому діапазоні виплат та надходжень, фаховим керівникам варто переглянути умови співпраці з постачальниками і споживачами. Можна скористатись короткотерміновими кредитами (наприклад, овердрафтом, ін.), укласти відстрочення певних платежів тощо.

Нехтування ж таким видом бюджету у вітчизняних корпораціях ВВП призведе до відсутності інформаційних базових даних про рівень платоспроможності. Це спричинить бачення лише поточної картини у даній сфері, позбавить можливості сформувати комплексну інформаційну базу даних для генерування загального висновку про виробничо-господарський стан, ускладнить проблеми за виконанням зобов'язань.

Похідню бюджетів доходів та витрат і руху грошових коштів в вітчизняних корпораціях ВВП є оперативний фінансовий план активів і пасивів. Він нагадує бухгалтерську "Форму №1". Проте формується з врахуванням спаду ліквідності активів та терміновості зобов'язань. На сьогодні по вітчизняних підприємствах бюджет активів і пасивів формується рідко. Основними причинами цього є необхідність формування систем управлінського аналітичного та синтетичного обліків, труднощі розроблення даного бюджету, орієнтація на бухгалтерську "Форму №1", нефаховість керівництва, ін. Зауважимо, що головне призначення бюджету активів і пасивів полягає у наданні реалістичних інформаційних базових даних про майновий стан підприємства, ліквідність, фінансову стійкість, ділову активність, рентабельність тощо. Він володіє потужним джерелом інформаційних базових даних для фінансових аналітиків підприємства та зовнішніх користувачів. Для тих підприємств, які вже раніше у попередніх розрахункових періодах формували бюджет активів та пасивів, найбільш результативним інструментом його наступного розроблення

на плановий період буде матриця Моблі. У протилежному випадку можна відштовхуватись від звітної бухгалтерської “Форми №1”. Матриця Моблі дозволяє відстежити усі зміни у фінансовому становищі підприємства протягом планового розрахункового періоду внаслідок здійснених фінансових, інвестиційних, ін. операцій. Перший стовпчик матриці демонструє ситуацію з активами та пасивами підприємства на початок звітного періоду; другий передбачає корегування бюджету за операціями, які не зумовлюють отримання доходів; третій презентує усі негрошові операції, що спонукають зміни у доходах та витратах. Рух грошових коштів за відповідними категоріями відображено у четвертому; п’ятий показує стан активів та пасивів на кінець планового розрахункового періоду з урахуванням змін, зумовлених виробничо-господарськими операціями [3].

Забезпечення реалістичності бюджетів в вітчизняних корпораціях ВПІ значною мірою залежить від вибору методів управлінської діяльності, детермінуючих перспективи виробничо-господарського стану бізнес-системи. Вибір методів розроблення оперативних фінансових планів залежить від характеристик функціонування підприємства – розмірів та життєвого циклу, стабільності зовнішнього й внутрішнього корпоративного середовищ виробничо-господарської діяльності, рівня розвитку бюджетування, особливостей функціонально діючої структури управління, централізації менеджменту, адекватності системи норм і нормативів, кваліфікації і фаховості кадрів, особливо керівних, ін.

Розроблені на альтернативних засадах планування проміжні і зведені бюджети є методами функціонального підходу до менеджменту корпорацією ВПІ, що трансформуються в управлінські. При цьому розроблення кожного виду бюджету підприємства має здійснюватися з чітким визначенням і врахуванням ризиків, зумовлених спектром факторів. Основними серед них є відсутність повних інформаційних базових даних, непрогнозованість випадкових подій (форс-мажори), недостатня фаховість управлінських і виконавчих кадрів, залучених у бюджетування.

Реалізуючі трудовий процес, детермінуючий перспективи виробничо-господарського стану бізнес-системи через оперативні фінансові плани, фаховим керівникам вітчизняних корпорацій ВПІ насамперед доцільно виявити та ідентифікувати ризики підприємницької діяльності. Це дозво-

лить сформувати інформаційну базу даних для подальшого оцінювання впливу ризиків, визначитися фаховим керівникам з управлінськими методами усунення таких.

Бюджетний ризик – це небезпека виникнення матеріально-фінансових втрат, збитків, ін. у процесі реалізації відносин за оперативними фінансовими планами. В економічній літературі існує безліч класифікацій ризиків підприємницької діяльності. Проте, оскільки всі ризики тісно пов'язані з зовнішнім та внутрішнім корпоративним середовищами виробничо-господарської діяльності підприємства, їх доцільно поділяти на небезпеки відносно вторинні (економічні, соціальні, політичні, ін. – наприклад, несприятлива зміна податкового, митного законодавств, розвиток інфляційних процесів тощо) та первинні (ресурсні, виробничо-господарські, комерційні – наприклад, нефаховість керівників та ін. кадрів, нестача необхідних інформаційних базових даних при прийнятті управлінських рішень за бюджетуванням тощо).

Після ідентифікації ризиків оперативних фінансових планів вітчизняних корпорацій ВПП важливим етапом має бути їх оцінювання. Оскільки ризик є ймовірнісною категорією, для оцінювання його впливу на показники виконання бюджетів підприємством фаховим керівникам варто використовувати статистичні і експертні методи. Доцільно приділити увагу за відміченого авторами контексту ситуації й способам побудови моделей випадкових процесів [2].

Оцінювання впливу ризиків на виконання бюджетів вітчизняними корпораціями ВПП варто здійснювати фаховим керівникам через розрахунок коефіцієнту комерційних небезпек ($K_{кр}$) [13]:

$$K_{кр} = \left(\frac{\sum_{i=1}^n Z_i}{\sum_{j=1}^m D_j} \right) \times 100\%, \quad (1)$$

де $K_{кр}$ – коефіцієнту комерційних небезпек;

Z_i – прогнозована сума збитків за статтями бюджетів підприємства внаслідок виникнення ризиків у плановому розрахунковому періоді, гр. од.;

D_j – очікувана сума отриманих надходжень підприємством у плановому розрахунковому періоді, гр. од.;

n – кількість статей в оперативному фінансовому плані підприємства;

m – кількість статей надходжень в оперативному фінансовому плані підприємства.

Якщо $K_{кр} \leq 5\%$, очікувані втрати вітчизняних корпорацій ВПІ внаслідок виникнення ризиків будуть низькими; якщо $5\% < K_{кр} \leq 10\%$ – середніми; при $10\% < K_{кр} \leq 20\%$ – високими; коли ж $K_{кр} > 20\%$ – надзвичайно високими.

Як підкреслено у [2], оцінювання ризиків оперативних фінансових планів в вітчизняних корпораціях ВПІ у процесі їх формування, фаховим керівникам необхідно здійснювати шляхом розрахунку ймовірностей невиконання бюджетів, мір небезпек (інтегральний рівень впливу ризиків на окремі статі доходів і витрат бюджетів підприємства з урахуванням пріоритетності загроз) й цін загроз (вартісна оцінка потенційних втрат від недоотримання доходів і витрат підприємством внаслідок реалізації ризиків). Перелічені повинні надалі слугувати критеріями вибору оптимальних бюджетів з системи альтернатив.

В результаті фаховим керівникам вітчизняних корпорацій ВПІ необхідно чітко визначитися з методами управління ризиками. Ними можуть бути наступні основні: превентивне уникнення виникнення (відмова від роботи з неперевіреними контрагентами, ризиковими проектами, ін.); прийняття (усвідомлене формування бюджетів з урахуванням потенційних ризиків та формування системи матеріальних і фінансових резервів щодо компенсації втрат при їх виникненні); оптимізація ступеня через розподіл небезпек (застосування ф'ючерсів, лізингу, ін.), локалізацію (формування відокремлених центрів відповідальності для реалізації найризикованіших проектів), страхування (у т.ч. хеджування), диверсифікацію (видів діяльності, збуту і постачання, ін.), лімітування (встановлення мінімально допустимих норм, границь використання виробничо-господарських ресурсів, ін.) тощо.

На сучасному етапі функціонування і розвитку виробничо-господарської діяльності вітчизняних корпорацій ВПІ дедалі більше зацікавлення у

фахових керівників повинен викликати метод хеджування ризиків оперативних фінансових планів як один з видів страхування. Найрепрезентативнішим видом хеджування ризиків оперативних фінансових планів у вітчизняних підприємств варто вважати страхування повної чи часткової втрати (неотримання) прибутку, фахового кадрового капіталу (потенціалу), особливо керівного.

Страхування втрати прибутку є формою превентивного компенсаційного захисту вітчизняних корпорацій ВІП від повного чи часткового неотримання потенційної вигоди (у даному випадку – очікуваного прибутку), що може бути зумовлено спадом чи зупинкою виробництва через різноманітні причини, у т. ч. форс-мажорні. Збитки, яких підприємство може зазнати внаслідок виникнення несприятливих ситуацій у зовнішньому і внутрішньому корпоративному середовищах виробничо-господарської діяльності, не обмежуються лише повним чи частковим неотриманням потенційної вигоди. До них слід також додати кошти на оплату “постійних потреб” підприємства за відсутності чи падіння виробництва, що зумовлено необхідністю постійно підтримувати життєдіяльність продуцента. Сюди відносяться й видатки, пов’язані з повернення виробництва до бажаного діапазону ділової активності. Обсяг збитків може зрости й за рахунок витрат на протистояння наслідкам несприятливих ситуацій. Тобто повна чи часткова втрата потенційної вигоди, а відповідно і її страховий захист, ніколи не виявлятимуться самостійно й хеджування від неотримання прибутку буде страхуванням комплементарним.

Звичайне базове страхування (майнових засобів) в вітчизняних корпораціях ВІП може покривати лише незначну частину збитків, яких вона зазнає через вияв ризиків. При цьому страхова компенсація буде виключно мінімальною необхідною для відтворення пошкоджених засобів та предметів праці підприємства. Значно більшими будуть збитки, завдані повним чи частковим неотриманням сподіваного прибутку. З цією метою найбажанішим було б хеджування основних фондів підприємства у його новій вартості від базових (найпоширених) ризиків, а саме – сегментного чи цілісного пошкодження. Таке повинно бути середнім між страхуванням реальних майнових втрат за їх залишковою вартістю і повного чи часткового неотримання очікуваної користі підприємством.

Страхове відшкодування, одержане при хеджуванні втрачених можливостей за “новою вартістю”, дозволить своєчасно відновити виробничий процес у вітчизняних корпораціях ВІП, перерваний настанням форс-мажорів. Хеджування повного чи часткового неотримання прибутку передбачає виплату відшкодування, яке може замінити для застрахованої регулярно надходження грошових ресурсів, необхідних під фінансування виробничо-господарського процесу, зберегти бюджетну кондицію на рівні, досягнуто за ненастання страхового випадку [3, 10].

Страхова відповідальність при хеджуванні повного чи часткового неотримання прибутку для вітчизняних корпорацій ВІП буде збірною. Вона повинна охопити наступні основні види збитків підприємства: витрати постійного характеру необхідні протягом вимушеної перерви у виробничому процесі; прогресію витрат виробництва, а також додаткові видатки, спрямовані на стримання спаду продукування в умовах, що склалися після страхового випадку тощо.

Крім відміченого вище авторами варіанту, прибуток може бути втрачений за настання страхового випадку у партнерів вітчизняних корпорацій ВІП. Партнер, який наприклад відіграє роль постачальника, зазнавши безпосередніх майнових втрат, не зуміє виконати домовленостей. Це призведе до аналогічних негативів як і за вимушеної перерви виробничого процесу через сегментне чи цілісне пошкодження основних фондів підприємства. Велика ймовірність настання таких випадків дає підстави для здійснення відповідного додаткового страхового захисту від їх наслідків. Зазначений вид хеджування ризиків оперативних фінансових планів можна назвати локальною зупинкою виробничо-господарської діяльності підприємства через випадкове переривання відповідного корпоративного бізнес-процесу. Він може охоплювати такі самі ризики, що обслуговуються основним хеджуванням повного чи часткового неотримання прибутку підприємством [10].

Загальний обсяг страхової відповідальності при хеджуванні повної чи часткової втрати прибутку вітчизняними корпораціями ВІП повинен визначатися величиною страхової суми. Вона має обчислюватися на базі прогнозу обсягів прибутку та постійних витрат, які можуть скластися у плановому розрахунковому періоді. У хеджуванні ризиків оперативних

фінансових планів при страхуванні повного чи часткового неотримання прибутку підприємством доцільно використовувати поняття “прибутку-брутто”. Він, у свою чергу, складатиметься з власне прибутку в економічному значенні цього поняття, названого “прибутком-нетто”, та постійних витрат, які є чистими втратами в умовах простою виробництва.

Особливістю страхування повної чи часткової втрати прибутку вітчизняними корпораціями ВІП є те, що обсяг збитку залежатиме не стільки від розмірів пошкоджень (як у випадку звичайного базового страхування), а тривалості перерви виробничо-господарської діяльності підприємства. Фактор часу необхідно характеризувати специфічним параметром, який застосовуватиметься лише при страхуванні повного чи часткового неотримання прибутку, - терміном відшкодування. Ним буде розрахунковий період виробничо-господарської діяльності, упродовж якого накопичуватимуться негативні результати від перерви роботи підприємства. Тривалість розрахункового періоду детермінуватиметься безпосередньо страхувальником і має відповідати максимальному часу, необхідному фаховим керівникам підприємства для досягнення обсягу виробничого обороту, який воно мало до настання ризику. Розрахунок цього терміну повинен відбуватися з врахуванням потенціалу функціонально діючої структури управління підприємства, профілю (верстатострументального) та виду економічної діяльності (машинобудування), складності виробничої технології, наявності та доступу до фінансових й фахових кадрових ресурсів, необхідних для відновлення роботи.

Витрати під потреби страхування ризику втрати прибутку вітчизняними корпораціями ВІП варто розраховувати згідно вимог загальної методики з поправкою на певні особливості оцінки небезпек, які покладено в основу такого. Зокрема повне чи часткове недотримання прибутку завжди буде похідною настання майнових збитків. Особливість їх взаємозв'язку полягає у тому, що між ними немає кількісної залежності (адже навіть незначне сегментне пошкодження основних фондів підприємства здатне призвести до зупинки цілого виробництва, втрати прибутку, ін.). Тобто страховий тариф має враховувати ймовірності настання таких ризиків: базового (сегментне чи цілісне пошкодження майнових засобів); сповільнення чи зупинення виробничого процесу.

Слід зазначити, що калькуюючи страховий тариф обов'язково потрібно враховувати такі особливості виробничо-господарської діяльності вітчизняних підприємств як тривалість терміну відшкодування, частка власної участі у фінансуванні ризику втрати прибутку, міра забезпечення фаховими керівниками тощо.

Підмурком побудови стратегії хеджування ризиків оперативних фінансових планів у вітчизняних корпораціях ВВП має бути прогноз ціни (вартості) бюджету підприємства на основі статистичних, ймовірнісних, диференціальних економіко-математичних систем і відповідно до неї визначення структури портфеля відміченого.

Другий етап передбачає встановлення груп кадрів й фахових керівників ними (центрів відповідальності), що будуть задіяні та відповідальні за розроблення, реалізацію, оцінювання і аналіз результатів реалізації оперативних фінансових планів на вітчизняних корпораціях ВВП, розподіл між ними функцій, повноважень щодо бюджетування; визначення схеми реалізації потоків інформаційних базових даних та взаємодії між різними підрозділами і відповідальними фаховими керівниками й виконавцями робіт, залученими у бюджетування; генерацію координуючого структурного підрозділу, котрий кінцево затверджуватиме бюджети, вирішуватиме міжбюджетні конфлікти, консолідуватиме показники оперативних фінансових планів; розроблення схеми документообігу за бюджетуванням.

Реалізація даного етапу вимагає розподілу функцій щодо розроблення бюджетів на підприємстві, забезпечення їх виконання, аналізу результатів реалізації, регулювання тощо. Це найбільш проблемно, оскільки супроводжуватиметься зростанням навантаження на кадри, необхідністю підвищення фаховості, ін. і, відповідно, викликатиме опір з їх сторони. Крім цього, можливі варіанти, коли окремі фахові керівники, контролюючи ділянки роботи, не будуть зацікавлені у прозорості інформаційних базових даних щодо формування доходів та витрат тощо, прагнучи власного "тіньового" збагачення. Опір з боку таких кадрів найбільш небезпечний. Якщо на підприємстві адміністративні інструменти впливу не будуть розвиненими, бюджетування на даному етапі завершиться. Тому одним з важливих елементів подолання опору таких буде дієва управлінська діяльність, що забезпечить спонукання чіткості у роботі кадрів бізнес-

системи до відведених функцій за цілями використання оперативних фінансових планів в відміченій через застосування до них матеріальних і нематеріальних стимуляторів.

Третій етап передбачає формування витрат на матеріальне стимулювання кадрів до результативного виконання бюджетування відповідно до цілей використання оперативних фінансових планів в вітчизняних корпораціях ВІП. Останні закладаються у бюджети підприємства в розрізі видачків на заробітну плату, заохочувально-компенсаційних виплат за повноцінне виконання показників оперативних фінансових планів. Використання матеріальних стимуляторів дає сформувати впевненість у кадрів підприємства щодо отримання максимально відповідної матеріальної винагороди (премії) за затрачені зусилля по відведеним їм функціям в бюджетуванні на підприємстві.

Основними варіантами преміювання кадрів, залучених до бюджетування в вітчизняних корпораціях ВІП варто вважати наступні основні:

– за зменшення певних видів витрат і втрат, збільшення прибутку у вигляді формування відсоткових ставок від суми економії чи зростання доходів;

– за повноцінне виконання бюджетів шляхом розподілу частини запланованого прибутку (10-20%) між центрами відповідальності при умовах досягнення його планового показника, отриманні надприбутків;

– через збільшення фонду оплати праці центру відповідальності у розмірі досягнутої економії чи обсягу зростання доходів тощо.

В вітчизняних корпораціях ВІП управлінська діяльність, що повинна забезпечити спонукання чіткості у роботі кадрів бізнес-системи до відведених функцій за цілями використання оперативних фінансових планів в відміченій через застосування до них матеріальних і нематеріальних стимуляторів, як правило, сьогодні є хаотичною. Вони не розробляють положення юридичної сили про мотивування за досягнення розрахункових показників, їх економію чи перевиконання, що мають бути основою стимулювання кадрів, практикується поодиноким стимулювання окремих індивідів тощо.

Четвертий і п'ятий етапи передбачають перевірку та оцінювання результативності бюджетування на вітчизняних корпораціях ВІП відповідно

до встановлених критеріїв і стандартів. Вони включають оцінювання оперативних фінансових планів підприємства, усунення виявлених недоліків, ін. через відповідні управлінські заходи на всіх попередніх послідовних етапах реалізації бюджетування. Аналіз практики бюджетування на вітчизняних підприємствах свідчить, що найважливішими об'єктами контролювання та регулювання в ньому є оперативні фінансові плани та їхні характеристики. Тобто відміченого авторами контексту контроль і регулювання, які повинні охоплювати усі етапи бюджетування, переважно перетворюється у контроль й регулювання бюджетів підприємства. При цьому їх основними завданнями є оцінювання виконання планових розрахункових показників, виявлення відхилень, недоліків та неточностей у бюджетах, усунення таких; встановлення факторів та причин, що зумовили відхилення у реалізації планових бюджетів; ідентифікація неузгодженостей між розрахунковими показниками різних бюджетів, ліквідація відмічених; визначення і попередження нераціонального, нецільового та неефективного використання виробничо-господарських ресурсів; пошук резервів при виконанні бюджетів, касових розривів, розрахунок результативності витрат на реалізацію бюджетування; підсумування фінансової стійкості підприємства на засадах звітних бюджетів, реалізація управлінських заходів з її зміцнення.

Контроль виконання розрахункових показників бюджетів фаховими керівниками вітчизняних корпорацій ВІП доцільно здійснювати через визначення відхилень фактичних результатів від планових шляхом аналізу (трендового, факторного, ін.), синтезу, порівняння, середніх і відносних величин, групування, огляду, експертних оцінок тощо. Паралельно також варто використовувати методи горизонтального, змішаного та вертикального контролів (передбачає оцінювання структури бюджетів підприємства за видатковою та доходною частинами). Найвищої результативності за отриманням об'єктивних інформаційних базових даних щодо рівня виконання цілей бюджетування можна досягнути на засадах використання планових гнучких та неперервних бюджетів на підприємстві. Відмічені актуалізуються і прив'язуються до реального діапазону ділової активності підприємства. За невідповідності планового бюджету вимогам реальності, він не зможе бути дієвим методом корпоративного управління й потребу-

ватиме актуалізації стосовно реального діапазону ділової активності підприємства.

Сьогодні фаховий аналіз виконання бюджетів в вітчизняних корпораціях ВІП здійснюється рідко. Здебільшого, мова йде лише про визначення відносних та абсолютних відхилень планових показників від фактичних, їх порівняння з аналогічними минулого періоду. При цьому не застосовуються економічні підходи до структурного, динамічного, кореляційно-регресійного аналізу бюджетів. Тобто бюджети не перетворюються у важливий інструмент прийняття управлінських рішень фаховими керівниками підприємств, а інформаційні базові дані, закладені у них, не використовуються повністю, не служать забезпеченню подальшого виробничо-господарського розвитку підприємств.

Висновки

Таким чином, результати досліджень авторів з впровадження й реалізації бюджетування в управлінні вітчизняними корпораціями ВІП, а отже, як обумовлено, і машинобудування, дають змогу зробити наступні основні висновки:

– необхідність впровадження та використання бюджетування в управління пояснюється відсутністю необхідних інформаційних базових даних про витрати та доходи, рух грошових потоків, ін. для прийняття адекватних управлінських рішень фаховими керівниками за зазначеними, низькою результативністю підприємницької діяльності; перешкодами у впровадженні бюджетування є відсутність знань та досвіду у цій сфері, низька фаховість кадрів, в т.ч. й керівних; результатами реалізації бюджетування буде покращання ситуації з платоспроможністю на основі удосконалення управління грошовими потоками, підвищення фінансової результативності на засадах зменшення необґрунтованих витрат та втрат тощо;

– бюджети формуються у своїй більшості на короткостроковий період за центрами відповідальності (це дозволить забезпечити високий рівень планування, контролювання та регулювання витрат і грошових потоків) та операціями (дане оптимізує собівартість продукції) тощо; бюджетування потребує якісного забезпечення інформаційними базовими даними. Воно

сприятиме удосконаленню інформаційних базових даних для прийняття управлінських рішень фаховими керівниками у фінансовій, виробничій, збутовій, ін. сферах підприємницької діяльності; інформаційні базові дані бюджетів дозволяють обрати оптимальний варіант виробничо-господарського розвитку на засадах економічно обґрунтованого аналізу перспектив фінансової результативності, розрахункової активності та фінансової стійкості підприємства; для забезпечення результативності бюджетування необхідно створити спеціалізований координуючий структурний підрозділ, який прийматиме кінцеві управлінські рішення стосовно обмежених виробничо-господарських ресурсів підприємства тощо;

– при розробленні бюджетів з метою забезпечення їх ринкової гнучкості, реалістичності й адекватності фаховим керівникам необхідно використовувати класичні і інноваційні методи, підходи до оцінювання впливу ризиків та управління ними. Це створить можливості для вибору на альтернативних засадах відповідно до тенденцій зовнішнього і внутрішнього корпоративного середовищ виробничо-господарської діяльності підприємств найоптимальнішого варіанта бюджету, запобігти втратам, завчасно усунути негативний вплив таких; бюджетування повинно стати невід’ємною складовою корпоративної політики, освітньо-наукової підготовки фахових кадрів з метою ліквідації проблем у сфері платоспроможності, ліквідності, фінансової результативності. Бюджетування варто проводити на засадах функціонального підходу до управління корпорацією.

Перспективи подальших досліджень варто скерувати на специфіку бюджетування профільних інтеграційних об’єднань вищого управлінського порядку (холдингах, ін.).

Література

1. *World Journal of Economy and Controlling. The Main Annual Reports. – 2007. – № 10. – 325 p.*

2. Самочкин В.Н. *Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием (на примере АК "Туламашизавод") [Электронный ресурс] / В.Н. Самочкин, А.А. Калюкин, О.А. Тимофеева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 2. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/library/manag/archive/2000/2/1510.html>.*

3. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 600 с.

4. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник/ С.Ф. Голов. – К.: Лібра, 2003.– 704 с.

5. Крайник О.П. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник/ О.П. Крайник, З.В. Клеменова. – Львів: Державний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “Інтелект+” Інституту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів); – К.: “Дакор”, 2000. – 260 с.

6. Кузьмін О.Є. Бюджетування в системі менеджменту автомобілебудівних підприємств /О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // SAKON 02. Metody obliczeniowe i badawcze w rozwoju pojazdów samochodowych i maszyn roboczych samojezdnych. Zarządzanie i marketing w motoryzacji. Materiały XIII konferencji / Pod redakcja K. Lejdy. – Rzesów (18-21 wrzesien 2001). – Politecnica Rzeszowska im. Ignacego Lukasiewicza, 2002. – С. 163 – 170.

7. Kuzmin O. The buget aspect of corporation policy / O. Kuzmin, O. Melnyk // International economy and management. – 2007. – № 2. – P.38 – 45.

8. Кузьмін О.Є. Бюджетування в системі менеджменту автомобілебудівних підприємств / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // SAKON 02. Metody obliczeniowe i badawcze w rozwoju pojazdów samochodowych i maszyn roboczych samojezdnych. Zarządzanie i marketing w motoryzacji. Materiały XIII konferencji / Pod redakcja K. Lejdy. – Rzesów (18-21 wrzesien 2001). – Politecnica Rzeszowska im. Ignacego Lukasiewicza, 2002. – С. 165;

9. Мельник О.Г. Сутність і значення бюджетування на підприємствах / О.Г. Мельник // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Львів: Видавництво НУ “ЛП”, 2002. – № 466. – С. 59 – 67.

10. Мельник О.Г. Бюджетні ризики і методи управління ними / О.Г. Мельник, Я.В. Кудря // Фінанси України. – 2004. – № 10. – С. 120.

11. Smith M. The budget controlling in corporation bussines / M. Smith // International economy and management. – 2003. – № 2. – P.25 – 31.

12. Smith M., Rogerson T. The bugets and corporation planing / M. Smith, T. Rogerson // International economy and management. – 2003. – № 1. – P. 20 – 28.

13. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование / В.В. Бочаров – СПб.: Питер, 2003.– 500 с.

14. Про оподаткування прибутку підприємств: закон України // Податкове планування. – 2003. – № 2 (28). – С. 66 – 105.

Рецензент: д-р екон. наук, проф., декан факультету менеджменту Б.М. Мізюк, Львівська комерційна академія, Львів.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЯМИ В МАШИНОСТРОЕНИИ УКРАИНЫ И УЧЁТ РИСКОВ ПО НЕМУ

Я.В. Кудря

Проведено інформаційне роз'яснення одного з інтересів кваліфікованих управленців отечественними корпораціями машиностроєння – бюджетування. Раскрыты на основах функционального подхода к менеджменту специфика и последовательность внедрения и реализации бюджетирования в системе управления корпорацией на примере станкостроительной промышленности, учёт рисков в нём. Методами анализа, конкретизации и обобщения выделены основные причины, проблемы и перспективы бюджетирования в отечественных корпорациях станкостроительной промышленности, уточнена последовательность исполнения управленческой технологии.

Ключевые слова: корпорация, станкостроительный профиль, машиностроение, управление корпорацией, система управления корпорацией, бюджетирование, риск, функциональный подход к менеджменту корпорации.

THE BUGETING IN THE SYSTEM OF CORPORATION MANAGEMENT OF UKRANIAN MASHINBUILDING COMPANIES AND PRICING RISKS IN IT

Ia.V. Kudria

Had been talked one of the Ukranian mashineproducing bussinesmen interests is budgeting. Had been described specifics and procesing of using bugeting on the example of EIP corporations, pricing risks in it. Had been given the general reasons, problems and future tendentions by using budgeting of it, the deeper rewrite the procesing of doing such managing technology.

Key words: corporation, machine-tool profile, machine-building, management of corporation, control system of corporation, budgeting, risk, the functional approach to corporation management.

Кудря Ярослав Валерійович – асистент кафедри економіки підприємств і інвестицій інститута економіки і менеджменту, Національний університет “Львівська політехніка”, Львів.