

І.І. Грибик, Р.Б. Вільгуцька\*, М.Б. Тхорик  
Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра МОР,  
\*кафедра ММП

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ У ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗАПОЧАТКУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗВ’ЯЗКІВ

© Грибик І.І., Вільгуцька Р.Б., Тхорик М.Б., 2011

Розглянуто особливості бюджетування виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах започаткування міжнародних економічних зв’язків. Було визначено сутність і особливості бюджетування на підприємстві, його складові. Досліджено основні тенденції розвитку бюджетування та її практичне значення. На основі звітності проаналізовано виробничо-господарську діяльність підприємства, оцінено вплив бюджетування на показники фінансово-господарської діяльності. Виявлено проблеми бюджетування виробничо-господарської діяльності, на які підприємство наражається у разі започаткування міжнародних економічних зв’язків та наведено рекомендації щодо їх вирішення.

**Ключові слова:** бюджетування, система бюджетування, бюджет, етапи, функції бюджетування, об’єкти управління, фінансово-господарський стан підприємства, міжнародна економічна діяльність

**Der Artikel beschreibt die Besonderheit der Budgetierung industriellen und wirtschaftlichen Tätigkeit in der Einrichtung internationaler Wirtschaftstätigkeit. . Es war das Wesen und die Besonderheiten der Budgetierung in das Unternehmen, seine Komponenten. Man erforscht die grundlegenden Trends in der Budgetierung und ihre praktische Bedeutung. Auf die Grund führt man durch der Analyse der industriellen und wirtschaftlichen Aktivitäten entwickelte Indikatoren und Prognose der geschätzten Auswirkungen auf die Performance Budgeting finanzielle und wirtschaftliche Tätigkeit. Man entdeckt die Besonderheit der Budgetierung industriellen und wirtschaftlichen Tätigkeit, die das Unternehmen steht in der Festlegung internationaler wirtschaftlicher Tätigkeiten und gibt Empfehlungen zu ihrer Lösung.**

**Key words:** Budgetierung Budgetierungssystem, Budget, Bühnen, Funktionen der Budgetierung, Position Facility Management, Finanz-und Wirtschaftskrise von Unternehmen, internationale Wirtschaftstätigkeit.

**Постановка проблеми.** Основними проблемами розробки та використання бюджетів на підприємствах є: недостатній рівень інформаційного забезпечення, дублювання обов’язків між центрами відповідальності, наявність конфліктів, які виникають через розподіл ресурсів між різними підрозділами, відсутність сучасного технічного та програмного забезпечення, недостатній рівень кваліфікації розробників бюджету. Ці проблеми виникають у разі започаткування на підприємстві системи бюджетування і показують недоліки механізму управління на підприємстві.

Сьогодні бюджетування як управлінська технологія дає змогу “знайти критерій для оптимального розподілу бюджетних коштів між конкуруючими варіантами їх застосування” [4]. Отже, однією із найпрогресивніших інтегрованих управлінських технологій, яка сприяє забезпеченню раціонального управління фінансовими результатами, рухом грошових коштів, активами та пасивами, удосконалення інформаційної системи підприємства, організаційних зв’язків за

вертикаллю та горизонталлю, аналізу, контролювання та регулювання діяльності підприємства, є бюджетування [1]. Система бюджетування ґрунтується на формуванні бюджетів діяльності підприємства з урахуванням його стратегічних цілей та поточних завдань, а також на контролі та аналізі виконання цих бюджетів.

У провідних країнах світу використання бюджетування, як методу фінансового планування, свідчить про високий рівень розвитку управління на підприємствах, відповідність їхніх систем менеджменту сучасним вимогам та умовам функціонування. Зарубіжні корпорації, підприємства активно використовують ці системи у своїй діяльності [2]. Процес бюджетування ґрунтується на загальній концепції розвитку підприємства, детальніше розробляє економічний і фінансовий аспект стратегії і являє собою єдину систему взаємопов'язаних технічних, організаційних і економічних змін на визначений період часу [3].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у розроблення теоретичних положень та методичних підходів системи бюджетування робили вчені Р.В. Віл, Е.Дж. Долан, М.А.Поукок, Е.Рід, Дж.Сінкі Ф.У.Тейлор, У.Тімоті, Д. Хан, Р.Хілтон. Дж. Хоуп, Р. Фрезер. В економічній літературі останнім часом з'явилась значна кількість праць, у яких обґрунтовується необхідність бюджетування на підприємствах, розкривається його економічний зміст у ринкових умовах господарювання, визначаються завдання, які є перед ним. На особливу увагу заслуговують дослідження проф. О.Є.Кузьміна, канд. екон. наук О.Г.Мельник та Н.О.Шпака, які провели соціологічне опитування, щоб виділити основні проблеми та шляхи розроблення та впровадження систем бюджетування. Серед найвідоміших потрібно виділити праці Т.К.Бень, М.Д.Білик, Т.П.Карпової, В.Е.Хруцького. Питання організації системи бюджетування у своїй праці «Внутрифирменное бюджетирование» розглядають В.Е.Хруцький, Т.В.Сизова, В.В.Гамаюнов, деталізуючи механізми розподілу функцій і сфер відповідальності між рівнями управління, а також графік документообігу та системи стимулювання. О.Є. Карпов присвятив одну із книг серії «100% практичного бюджетування» регламенту системи бюджетування. В.Е.Коломойцев пропонує розглядати управління як систематичний вплив на об'єкт чи його складові з ціллю забезпечення його життєдіяльності, узгодженої роботи і досягнення остаточного результату.

**Постановка цілей.** Під час роботи передбачається проаналізувати особливості бюджетування виробничо-господарської діяльності підприємства. Отже, для цього необхідно детальніше дослідити особливості бюджетування, його доцільність впровадження на підприємствах в умовах започаткування міжнародних економічних зв'язків. Показати основні етапи впровадження бюджетування, механізм його управління та елементи. Також порівняти фінансово-господарський стан до і після впровадження бюджетування, визначити перспективи і недоліки впровадження бюджетування на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Глобалізація, динамізм, ризикованість, активізація міжнародних економічних відносин, лібералізація зовнішньої торгівлі – це умови, в яких здійснюються функціонування та розвиток сучасних суб'єктів господарської діяльності. Саме це зумовлює загострення конкурентної боротьби, пошук нових джерел фінансування підприємницьких проєктів, необхідність підвищення кваліфікації управлінських кадрів, пошуку дієвих механізмів формування та використання організаційних ресурсів. Тому бюджетування є робочим інструментом, що містить всі аспекти діяльності підприємства: його виробничі, техніко-технологічні, маркетингові, фінансові, інноваційні, інвестиційні тощо аспекти. Розробка бюджетів на підприємстві характеризується терміном «бюджетування» і спрямована на виконання двох основних завдань:

- 1) визначення обсягу і видатків, що пов'язані з діяльністю окремих структурних одиниць і підрозділів підприємства;
- 2) забезпечення покриття цих видатків фінансовими ресурсами з різних джерел.

Трактування терміну «бюджетування» є надзвичайно різноманітним, часто суперечливим та однобоким. З огляду на це пропонується бюджетування тлумачити з системних позицій, а саме: бюджетування – це управлінська технологія, яка передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації чи її ланок для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування. Необхідно наголосити на тому, що бюджетування в жодному разі не замінює систему управління, а лише формує новий підхід до управління з позиції збалансованості надходжень та видатків, доходів та витрат, активів та пасивів організації загалом чи її ланок [5].

Якісна реалізація бюджетування в межах підприємства можлива лише за умови функціонування налагодженої бюджетної системи. Бюджетна система (система бюджетування) – це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що задіяні під час формування та реалізації бюджетів. Структурними елементами бюджетних систем є: процес бюджетування, ресурси (трудові, матеріальні, інформаційні, фінансові тощо), що використовуються під час реалізації даного процесу, бюджети, технічне та програмне забезпечення, методика бюджетування [2].

Кожна установа, яка, вводячи на підприємстві систему бюджетування, здійснює планування, формує планову інформацію. Саме планова інформація дозволяє визначити необхідну кількість фінансових ресурсів, які потрібні для забезпечення діяльності установи.

В англійській мові використовується слово «бюджет», від нього цю процедуру почали називати «бюджетуванням». Е.С. Стоянова трактує поняття бюджету, як: «... бюджет – це кількісне втілення плану, характеризуючи доходи і витрати на певний період, і капітал, який необхідно повернути для досягнення заданих планом цілей». Російський учений М.П. Афанасьєв називає бюджетування альтернативним методом бюджетної політики відносно методу планування бюджетування, враховуючи наявні бюджетні доходи. Професор І.А. Бланк, визначає бюджет, як «... Оперативний фінансовий план короткострокового періоду, що розробляється звично в рамках до одного року, відображає витрати і надходження фінансових коштів в процесі здійснення конкретних видів господарської діяльності». О.Г. Мельник вважає бюджетування формуванням в організації бюджетів для конкретних об'єктів та на певний проміжок часу з метою визначення у натуральній чи грошовій формах видатків та надходжень, оптимізації їх структури та кореспонденції з метою досягнення уставлених цілей за наявності певних обмежень.

Бюджетування – це стандартизований процес, відповідно самостійно розроблених підприємством та загальноновизнаних вимог і процедур. До яких належать:

- розроблення бюджетів за всіма підрозділами, що сприяє поліпшенню координації дій у середині підприємства;
- забезпечення єдиного процесу щодо підготовки, аналізу і затвердження бюджетів;
- дотримання скоординованої діяльності між підрозділами підприємства під час розроблення бюджетів;
- структурованість бюджетів;
- обґрунтованість показників бюджетів на основі досягнутих результатів, тенденцій, економічних чинників та заданих темпів розвитку підприємства;
- відкритість бюджетів до змін (надання менеджерам прав коригування показників бюджету, виявлення та вирішення потенційних проблем з метою постійного відслідковування змін в обсягах виробництва і продажу);
- участь у бюджетуванні менеджерів підрозділів, що відповідають за виконання бюджету [6].

Бюджетування на підприємстві передбачає складання оперативного, фінансового і зведеного (консолідованого) бюджетів, управління і контроль за виконанням бюджетних показників. Ці бюджети застосовуються в системі оперативного фінансового планування. Під час бюджетування враховуються такі чинники, як стадії життєвого циклу продукту, постійні і змінні потреби покупців, рівень конкуренції; трудові ресурси, тенденції у розвитку технології, рівень підприємницького і фінансового ризику, потреби і ресурси виробництва, запаси на складі, вартість сировини; маркетингові і рекламні умови, ціноутворення на товари (послуги), моральне старіння товарів і послуг.

Основні етапи розробки та впровадження бюджетування:

- перший етап пов'язаний з розробкою загальних стратегічних цілей підприємства та їх узгодженні з тактичними цілями;
- другий етап – діагностика наявної організаційної структури, інформаційної системи, систем планування та контролю;
- третій етап полягає у проектуванні й затвердженні змін організаційної структури, визначенні центрів відповідальності, в розрізі яких здійснюватиметься бюджетування і формування фактичної облікової та аналітичної інформації, консолідації бюджетів у загальну систему бюджетів, побудові системи контролю аналізу відхилень бюджетних показників від фактичних результатів;
- четвертий етап пов'язаний з навчанням спеціалістів, керівників центрів відповідальності й вищого рівня менеджменту, а також з безпосереднім впровадженням бюджетування [8].

Відправними точками в бюджетуванні є: бюджет реалізації, який повинен ґрунтуватись на результатах досліджень відділу маркетингу, або лімітовані ресурси у разі їх обмеженості, за умови 100% реалізації. Під час розроблення різних бюджетів доцільним є використання оптимізаційних методів, сутність яких полягає в максимізації прибутку у разі передбачуваних обмежень обсягів попиту, виробництва, рівня цін. Критерієм оптимізації на операційному рівні пропонується використовувати рівень маржинального доходу на товар, що дозволить формувати бюджети, які будуть максимізувати, за заданих обмежень, рівень та суму маржинального доходу [7].

Впровадження процесу бюджетування на підприємствах дозволить:

- поліпшити фінансові результати на основі управління прибутком і витратами, раціонально розподіляти і використовувати ресурси, оптимізувати витрати по підприємству і впровадити оперативний контроль за постійними і змінними витратами;
- поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками;
- підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень;
- узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств, а також напрямків діяльності для досягнення поставлених глобальних завдань [5].

Три основні недоліки існуючої системи бюджетування:

- бюджетування – процес трудомісткий і дорогий;
- бюджетування не відповідає вимогам сучасної конкурентної боротьби, потребам керівників та операційних менеджерів;
- величезні масштаби маніпуляції даними звітності [11].

Механізм управління бюджетування передбачає такі елементи, як суб'єкти та об'єкти управління бюджетуванням; послідовність етапів впровадження та використання системи бюджетування; функції управління бюджетуванням; сукупність принципів та методів, що забезпечують ефективне управління системою бюджетування. Під час реалізації бюджетування існує доволі велике різноманіття об'єктів бюджетування, оскільки форми, види, структуру та склад бюджетів кожна організація обирає самостійно залежно від специфіки її діяльності, рівня диверсифікації, особливостей організаційної структури управління, установлених цілей у сфері управління. Тому доцільно виділяти такі об'єкти управління під час бюджетування:

- 1) бізнес-процеси (на підприємстві виділяються основні бізнес-процеси, що формують додану вартість: реалізація, виробництво, закупка, транспортування);
- 2) проекти (поточні, в результаті яких підприємство отримує поточний фінансовий результат, та проекти розвитку, в результаті яких якісно змінюється виробничий, комерційний, управлінський тощо потенціал підприємства);
- 3) центри фінансової відповідальності (підрозділи або групи підрозділів, яким наданий такий статус)[12].

Формування механізму управління бюджетуванням доцільно здійснювати на основі загальних методів та принципів формування механізму управління, а також вітчизняних та зарубіжних тенденцій і перспектив розвитку системи бюджетування як об'єкта управління. Виконання управлінських завдань з складання бюджетів передбачає:

- 1) збір, аналіз і надання даних як фактичних теперішніх, так і минулих періодів;
- 2) визначення пріоритетів і основних напрямків дій на цільовий період;
- 3) фінансовий аналіз альтернативних дій і напрямків використання ресурсів;
- 4) балансування змінних інтересів різних підрозділів із загальними інтересами підприємства;
- 5) узгодження та затвердження зведеного бюджету підприємства.

На всіх етапах збору даних, розробки, прийняття та затвердження, контролю та аналізу важливим в організаційному механізмі бюджетування є вчасне врахування зміни внутрішніх і зовнішніх факторів та коригування бюджетних показників. Бюджетування виробничо-господарської сфери підприємства у разі започаткування зовнішньоекономічної діяльності доцільно здійснювати тоді, коли підприємство є експортноорієнтованим і характеризується переважаючим виробництвом експортної продукції; підприємство виготовляє продукцію із імпортних матеріалів, комплектування, сировини, запасних частин; підрозділи підприємства розташовані у різних країнах світу та формують єдиний технологічний цикл виготовлення продукції; підприємство працює у сфері, яка супроводжується значними іноземними інвестиціями [5]. Організаційна структура управління бюджетування сфери виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах започаткування міжнародних економічних зв'язків, як складова частина внутрішньофірмового управління визначається, насамперед, загальною стратегією підприємства, а також стратегією виробничо-господарського бюджетування як її складової. Загальноприйнято вважати стратегію засобом виживання підприємства шляхом адаптування до середовища, а структуру – конструкцією, що її підтримує. ланки ланцюга "середовище – стратегія – структура" взаємопов'язані і взаємозумовлені. Якщо вони не відповідають одне одному, то під загрозу ставиться саме існування підприємства. Організаційна структура управління виробничо-господарського бюджетування визначається тією метою і завданнями, які вона покликана виконувати. Її мета – максимізація прибутку на довготривалій період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві. Організаційна структура управління бюджетування виробничо-господарською діяльністю, як і внутрішньо-фірмового управління, повинна постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління. Її форми і методи не можуть залишатися незмінними [10]. З метою управління системою бюджетування виробничо-господарської діяльності виділяємо такі функції:

– бюджетне планування – це вид управлінської діяльності, який пов'язаний з розробленням на підприємстві бюджетів різних видів та для різних об'єктів, формування моделі їх консолідування, тобто це процес формування бюджетів на обмежений період (місяць, квартал, рік) з метою визначення на засадах багатоваріантного аналізу у кількісній формі обсягу необхідних ресурсів (активів і пасивів, надходжень і видатків), оптимізації їх структури із врахування наявності певних обмежень та впливу зовнішніх чинників. Необхідно зазначити, що бюджетне планування покликане сформулювати на альтернативних засадах оптимальні кількісні механізми реалізації обраних заходів з метою досягнення цілей та реалізації обраної стратегії підприємства.

– бюджетне організування – вид управлінської діяльності, пов'язаний з формуванням та упорядкуванням організаційної структури управління відповідно до цілей бюджетування й розробленням організаційних механізмів реалізації та використання бюджетів.

– бюджетне мотивування – вид управлінської діяльності щодо розроблення системи стимулювання за успішне виконання бюджетів, при цьому визначальну роль відіграє якість розроблених У результаті бюджетного планування бюджетів, їх точність та надійність. Крім того, мотивування передбачає визначення обґрунтованих розмірів основної та додаткової заробітної плати.

– бюджетний контроль — вид управлінської діяльності, пов'язаний з перевіркою та оцінюванням результативності функціонування бюджетної системи на підприємстві відповідно до встановлених критеріїв і стандартів, та, зокрема, оцінюванням бюджетів організації.

– бюджетне регулювання – це вид управлінської діяльності пов'язаний , з усуненням недоліків, відхилень, неточностей, неузгодженостей, що виявлені у процесі бюджетного контролювання та здійсненням необхідних коректив на попередніх етапах бюджетування [2].

Успішне використання планування дає можливість підприємству досягти ефективної підприємницької діяльності на зовнішньому ринку. Планування стратегії підприємства має на меті насамперед попередити несприятливий вплив зовнішніх чинників. Найважливішою його функцією є прогнозування майбутнього. Визначаючи бажані і можливі орієнтири своєї діяльності, підприємство зменшує можливість непередбаченої дії основних чинників, що діють на світовому ринку. Так, чіткий прогноз, допоможе скоригувати дії підприємства для успішного його функціонування на певний період часу, що призведе до відмінного результату і уникнення небажаних проблем.

Під час формування виробничо-господарських бюджетів потрібно враховувати вплив наступних ризиків здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зокрема, це умови постачання (транспортний, водний, залізничний, авіа), вибір умов оплати (валютний, розрахунковий), форс-мажорні, розрив контракту, країнові ризики (макроекономічні, внутрішньополітичні, геополітичні, кримінально-правові), ризики надійності партнера(не виконання партнером зобов'язань за контрактом, неплатоспроможність партнера), маркетингові ризики (кон'юктурний, інформаційний, інноваційний) [10]. Отже, виходячи на зовнішньоекономічні ринки, потрібно детально вивчити інформацію про країну, іноземні ринки та партнера.

В Україні не всі підприємства можуть забезпечити новими технологіями власне виробництво, тому одним із варіантів для них є утворення спільних підприємств. Залучаючи "ноу-хау" й іноземні інвестиції, співзасновники надаватимуть вітчизняним підприємствам новітні технології, основні фонди й устаткування. Це дозволить реально покращити рівень виробництва, а також підвищити економічне зростання і, як наслідок, зовнішньоторговельні постачання.

Результативність впровадження бюджетування на середньому та великому підприємстві істотно відрізняється, що зображено в табл. 1 . Отже, максимальний ефект від впровадження бюджетування варто очікувати на великих підприємствах, що пояснюється їхніми ресурсними можливостями, наявністю висококваліфікованого персоналу, можливістю залучення консультантів та інших фахівців ззовні [2].

Таблиця 1

#### Результативність впровадження бюджетування залежно від розмірів підприємства

Зміст результатів	Позитивні відповіді респондентів, %	
	Середнє підприємство	Велике підприємство
1. Координування окремих видів діяльності	91,2	100,0
2. Координування дій підрозділів	82,6	100,0
3. Поліпшення процесів інформаційного обміну	78,2	100,0
4. Підвищення мотивування керівників центрів відповідальності та персоналу	82,6	90,5
5. Поліпшення фінансового результату на основі раціоналізації розподілу й використання ресурсів, оптимізації витрат	97,8	100,0
6. Підвищення якості й оперативності прийняття управлінських рішень	93,5	95,6
7. Поліпшення платоспроможності на засадах обґрунтованого управління грошовими потоками	91,2	100,0

Отже, підприємству, яке виходить на міжнародні ринки, є доцільно вводити бюджетування через те, що воно буде спроможне краще координувати свою діяльність, оптимізувати витрати, якісніше приймати управлінські рішення і забезпечить собі сталий розвиток і процвітання. Для того, щоб проаналізувати доцільність впровадження бюджетування виробничо-господарської діяльності для підприємства в умовах започаткування міжнародних економічних зв'язків використовували фінансовий стан підприємства, який займається такими видами діяльності, як торгівля, перевезення та виробництвом дерево- та металовиробів.[15]. Стійкий фінансовий стан підприємства формується

під час всієї його виробничо-господарської діяльності. У сучасних умовах господарювання важливе значення мають якісні характеристики розвитку підприємства, тому висока якість операційного прибутку характеризується зростанням обсягу продажу продукції, зниження рівня операційних витрат, а низька – зростанням цін на закупівлю продукції без збільшення її реалізації. Тому в ринкових умовах на підприємстві для досягнення умови стійкої конкурентоспроможності, вирішення питання модернізації, інновації виробництва та забезпечення необхідного розміру впроваджено ефективну систему управління фінансовими результатами [13]. Показники оцінки фінансового стану підприємства мають характеризувати надійність підприємства, як партнера у фінансовому відношенні. У кожного з партнерів підприємства – акціонерів, банків, податкових адміністрацій – свій критерій економічної доцільності. Кожне підприємство має структуру потенціалу взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Тому якщо підприємство має стабільно-позитивний фінансовий стан, то взаємовідносини із постачальниками, покупцями, акціонерами, банками та іншими юридичними і фізичними особами можуть служити суб'єктами інвестиційної діяльності. У разі ефективного використання системи потенціалу підприємства його якісні характеристики продукції відповідатимуть вимогам його конкурентоспроможності і забезпечуватиме ефективні результати та прибуток на підприємстві [14].

В умовах ринку проблема підвищення ефективності управління підприємством за допомогою системи бюджетування є найактуальнішою, оскільки зовнішні умови постійно змінюються та вимагають гнучкого планування, яке дає змогу майстерно управляти ресурсами і витратами підприємства з метою досягнення максимального прибутку. Бюджетування є інструментом комплексного вдосконалення діяльності підприємства, що забезпечує узгодження його стратегічних і оперативних планів і бюджетів з планами і бюджетами підрозділів, приведення витрат у відповідність до якості продукції, виявлення і вилучення необґрунтованих витрат всіх видів ресурсів, вдосконалення організаційної і побудова фінансової структури управління і їх узгодження. Головне завдання даної системи для підприємства є зменшення фінансових витрат, підвищення рівня результативності, підвищення рівня інвестиційної привабливості, підвищення якості й оперативності прийняття управлінських рішень, поліпшення платоспроможності фірми. Отже, як видно з попереднього пункту фінансово-господарський стан підприємства за період встановлення бюджетування на підприємстві показав позитивні результати.

Валовий та балансовий дохід підприємства зростає, а також згідно з прогнозними значення зростатиме. Кредиторська заборгованість знижується і прогнозується зниження дебіторської заборгованості. Зростає коефіцієнт рентабельності, оборотності активів. Це підприємство прагне вийти на міжнародний ринок, тому доцільно буде використати бюджетування, зокрема функції планування зовнішньоекономічною діяльністю і скласти бюджет доходів та витрат від експортної діяльності фірми. Саме тоді фірма зможе за допомогою планів, планів графіків та кошторисів побачити доцільність заснування своєї міжнародної економічної діяльності.

Бюджетування для виробничих структур є складним процесом і передбачає складання всіх операційних та фінансових бюджетів. Встановлено, що для складання бюджетів доцільно використовувати документи, наближені до документів бухгалтерської звітності, що значно полегшує складання бюджетів та спрощує порівняння планових і фактичних даних. У табл.2 наведено прогнозні значення бюджетування на показники фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах запровадження міжнародних економічних зв'язків.

З таблиці видно що, бюджетування на підставі підвищення прозорості, координації та узгодженості дій сприяє покращенню результатів у досягненні поставленої стратегічної мети. Бюджетування сприяє поліпшенню фінансових показників діяльності цього підприємства. Враховуючи кризову ситуацію, яка сталась в світі та в Україні, планові показники порівняно з фактичними є нижчими, отже, відбувається зростання рентабельності, ліквідності та зростання грошових коштів підприємства.

Для виходу на міжнародні ринки ми повинні спланувати свою діяльність, використавши бюджетування. Для цього ми складаємо бюджет доходів та витрат від експортної діяльності меблевих заготовок для конкретного підприємства. Цей бюджет складається з плану реалізації

продукції, кошторису прямих витрат на матеріали, кошторису прямих витрат на оплату праці, кошторису загальновиробничих витрат, кошторису адміністративних витрат і кошторису витрат на збут. Після аналізу даних показників побачимо ефективність впровадження бюджетування у зовнішньоекономічну діяльність, а також діяльність фірми загалом. У табл.3 зображено бюджет доходів і витрат фірми за II півріччя 2010р., тис.грн. та доцільність виходу на міжнародні ринки.

Таблиця 2

**Вплив бюджетування на показники фінансово-господарської діяльності підприємства**

№ з/п	Показники	Фактичні показники за 2008 рік	Планові показники на 2009 р. (без впровадження бюджетування)	Фактичні показники на 2009 р.(після впровадження бюджетування )
1	Рентабельність власного капіталу, %	12,0	6,4	7,9
2	Рентабельність активів, %	12,0	7,4	10,7
3	Рентабельність реалізації, %	2,0	9,8	16,0
4	Рентабельність виробленої продукції, %	2,30	15,24	20,8
5	Валовий дохід, тис. грн.	2301	4005,2	4655
6	Балансовий прибуток, тис.грн.	368,3	2905,7	3039
7	Коефіцієнт покриття	16,16	13,67	15,48
8	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00025	0,00019	0,00023
9	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	15,16	11,3	14,48
10	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,93	0,90	0,95
11	Частка ринку, %	35,0	35,0	45,0
12	Плинність персоналу, %	9	7	5
13	Індекс задоволення споживачів, (мах. 10 б.)	7	7	9
14	Індекс задоволення персоналу, (мах. 10 б.)	7	8	8
15	Оборотність запасів, раз	17,9	19,1	22,67
16	Оборотність дебіторської заборгованості	9,84	6,6	6,57
17	Оборотність кредиторської заборгованості	19,91	28,2	30,37

Таблиця 3

**Бюджет доходів і витрат підприємства за II півріччя 2010р., тис.грн.**

Показники	Мінімальні бюджетні періоди, місяці						Всього за півріччя, тис.грн.
	1	2	3	4	5	6	
1. Доходи:							
1.1. Чиста виручка від реалізації	1344,000	1411,200	1481,760	1555,848	1633,640	1715,322	9141,771
2. Витрати:							
2.1. Прямі витрати на матеріали	856,000	984,400	948,020	995,421	1045,192	1097,452	5926,485
2.2. Прямі витрати на оплату праці	31,510	36,236	34,897	36,642	38,474	40,398	218,156
2.3. Загальновиробничі витрати	78,774	80,174	79,704	79,864	79,814	79,824	478,154
2.4. Адміністративні витрати	114,299	114,299	114,299	114,299	114,299	114,299	685,791
2.5. Витрати на збут	29,457	30,197	30,974	31,690	32,547	33,446	188,310
3. Прибуток	233,961	165,895	273,867	297,933	323,315	349,905	1644,876



Отже, як видно з таблиці бюджету надходжень і видатків, підприємству доцільно виходити на міжнародні ринки, адже експортування продукції буде прибутковим. У разі детального планування зовнішньоекономічної діяльності і діяльності підприємства можна переконатися в доцільності впровадження бюджетування на підприємстві. У разі відновлення контактів з іноземними покупцями та знаходженням нових, дослідження ринку потенційного клієнта можна та підписання контракту на вигідних умовах фірма може виходити на міжнародні ринки і буде там стабільно функціонувати, і розширювати свої міжнародні зв'язки. Тому що насамперед бюджетування допомогло визначити та оцінити ефективність та конкурентоспроможність наявної продукції та проекту. Ми побачили можливі доходи і видатки, рівень платоспроможності підприємства та можливості зниження витрат. Аналіз показав шлях, в якому підприємству буде доцільно продовжувати та розширювати свою діяльність.

**Висновки.** В умовах започаткування міжнародних економічних зв'язків підприємство спирається на бюджетну систему організації, в якій налагоджено взаємодіють між собою взаємопов'язані елементи. Тільки тоді підприємство може раціонально використати бюджетування для своєї подальшої діяльності. Але використовуючи бюджетування виробничо-господарської діяльності в започаткуванні міжнародних економічних зв'язків виникають особливості як позитивні, так і негативні.

Негативні особливості впровадження бюджетування у виробничо-господарську діяльність підприємства в умовах започаткування міжнародних економічних зв'язків:

– Саме в умовах започаткування бюджетування виробничо-господарської діяльності у сфері міжнародних економічних зв'язків виникає проблема організаційного характеру в центрах відповідальності структури підприємства через дублювання функціональних повноважень та обов'язків, що призводять до неточностей у разі прийняття бюджетів в організації. Виникають конфлікти, пов'язані з розподілом ресурсів між підрозділами.

Рекомендації: необхідно чітко сформулювати механізм взаємодії між різними центрами відповідальності та визначити функціональні обов'язки та відповідальність посадових осіб на конкретному підприємстві. Потрібно повідомити цю інформацію працівникам. Відповідальна особа повинна чітко сформулювати завдання для працівників, які задіяні в бюджетуванні, та контролювати їхнє виконання, а за необхідності вносити корективи. Це зумовить підвищення рівня відповідальності підлеглих працівників.

– Рівень інформаційного забезпечення на підприємстві є недостатнім для формування чітких та достовірних бюджетів виробничо-господарської діяльності. Започатковуючи міжнародні економічні зв'язки, підприємство немає сформованої системи обробки та структурованої інформаційної бази.

Рекомендації: у разі започаткування бюджетування виробничо-господарської діяльності у сфері міжнародних економічних зв'язків інформаційне забезпечення має важливе значення, адже надійна та адекватна інформація дасть уявлення користувачам про минуле, теперішнє та сформулювати прогнозні дані для майбутньої діяльності підприємства. Важливим підрозділом, який забезпечує систему бюджетування виробничо-господарської діяльності необхідною інформацією, є бухгалтерія. Вона формує інформацію про фактичну наявність та використання майна та ресурсів підприємства. Але для отримання достовірної інформації для виходу на міжнародні ринки потрібно звернутись до таких джерел інформації, як: офіційні нормативні документи, згідно з якими підприємство зможе проводити зовнішньоекономічну діяльність; спеціальні спостереження про зацікавленні міжнародні ринки; листування з контрагентами; користування інтернет джерелами.

– Під час бюджетування виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах започаткування міжнародних економічних зв'язків базовою ланкою бюджетування є операційні бюджети, які трансформують та формалізують кількісні показники у вартісні й характеризують перспективні надходження і використання фінансових ресурсів підприємства. Якщо виникають проблеми під час розрахунків операційних бюджетів, то це вплине прямо чи опосередковано на кінцеві показники, й перш за все показники доходів, витрат та ефективності діяльності на кожному

етапі фінансово-господарських процесів і структурних підрозділів підприємства. Тоді діяльність підприємства буде відображена неправильно.

Рекомендації: Вдосконалення системи бюджетування виробничо-господарського стану під час започаткування міжнародних економічних зв'язків на підприємстві ПАТ доцільно здійснити з використанням доповнень в частині операційних бюджетів аналітичними бюджетами, тобто такими, в яких на операційному рівні подається кластер інформації про ефективність виробничої та комерційної діяльності. Аналітичні бюджети пропонується розробляти у вигляді бюджетів постійних, змінних витрат та маржинального доходу.

Позитивні особливості впровадження бюджетування у виробничо-господарську діяльність підприємства в умовах започаткування міжнародних економічних зв'язків:

– За допомогою введення бюджетування виробничо-господарської діяльності ПАТ в умовах започаткування міжнародних економічних зв'язків дає можливість підприємству при здійсненні багатоваріантного аналізу вийти на міжнародні ринки та передбачити видатки та надходження пов'язані експортної діяльності підприємства. Прогнозується можливий прибуток враховуючи зміни пов'язані із політичною та економічною ситуацією в країні. Отже, дасть можливість якнайшвидше реагувати на зміни, пов'язані з діяльністю фірми.

– Практика запровадження бюджетування виробничо-господарської діяльності у сфері міжнародних економічних зв'язків засвідчує про позитивні зміни показників фінансового стану підприємства через удосконалення управління фінансовими ресурсами. Основні зміни – це зменшення кредиторської заборгованості, зростання власного капіталу, балансового прибутку, активів, зменшення витрат. Також прогноуються позитивні зміни У разі започаткування міжнародних економічних зв'язків.

Отже, для ефективнішої діяльності підприємства потрібно буде поліпшити роботу в деяких сферах діяльності.

**Перспективи подальших досліджень.** Досліджуючи особливості впровадження бюджетування у виробничо-господарську діяльність підприємств в умовах започаткування міжнародних економічних зв'язків враховується взаємозв'язок економічних показників його діяльності, використовуючи основні функції менеджменту. Подальші дослідження мають бути присвячені удосконаленню бюджетної системи на підприємствах, пошук та відпрацювання оптимальних умов її функціонування.

1. Хруцький В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В *Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования.* – М.: Финансы и статистика, 2005. – 400 с. 2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теорія і практика бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник.* – Львів: Видавництво «Растр-7», 2010. – 320с. 3. Сомов В.Ф. *Бизнес-план как инструмент оценки предпринимательской деятельности (бизнеса)// Стратегия розвитку України.* – 2003. – №31. С.367 – 374. 4. *Бюджетний менеджмент: Підруч./ В.Федосов, В.Опарін, Л.Сафонова та ін.; за заг. ред В.Федосова.* – К.КНЕУ, 2004. – 864с. – с.692. 5. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г., Нождак Л.С. *Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник.* – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 188с. 6. Бланк І.О. *Управління фінансами підприємств: підручник для економічних спеціальностей вищих навчальних закладів/ І.О.Бланк, Г.В.Ситник.* – К.: КНЕУ, 2006. – 779с. 7. Онищенко С.В. *Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах // Фінанси України.* – 2003. – №5. – с.50-53. 8. Онищенко С.В. *Фінансове планування та бюджетування в контексті трансформації фінансового управління підприємством // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 176.* – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – с.82 – 92, – 0,5д.а. 9. Яновський М.Ю. *Напрямки вдосконалення ведення ЗЕД на підприємстві // Уманський національний університет садівництва «Збірник студентських наукових праць»* – №3 – 2009 – с. 622-624. 10. Єрмакова О., Сазонов В., Вінник П. *Щодо мінімізації ризиків експорту української металопродукції// Економіст* – 2010 – №3 – с.36-40. 11. Хоуп Дж, Фрейзер Р. *Бюджетирование,*

каким м'я його не знаєм. Управління за рамками бюджетов. М.: ООО «Вершина», 2005. – 256с. 12. Мельник О.Г. Бюджетування в системі управління підприємством: Автореф. дис.. канд. екон. наук: 08.06.01 Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2004. – 25с. 13. Зінченко О.А. Управління якістю фінансового результату підприємства // Актуальні проблеми економіки – 2010 – №1 (103) – с. 109-114. 14. Сабадирьова А. Теоретичні основи організації потенціалу підприємства // Економіст – 2010-№1 – с. 34-35с. 15. [www.smida.gov.ua/](http://www.smida.gov.ua/)

УДК 338.2:[615]

Є.В. Крикавський<sup>1</sup>, І.С. Рикванова<sup>1</sup>, Л.А. Янковська<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Національний університет «Львівська політехніка»,

<sup>2</sup>Львівський університет бізнесу і права

## ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ЛОГІСТИЦІ

*О Крикавський Є.В., Рикванова І.С., Янковська Л.А., 2011*

Досліджено стратегії розвитку логістики фармацевтичних підприємств та обґрунтовано напрями сучасних інноваційних рішень, адаптованих до особливостей цієї галузі з урахуванням елементів гуманітарної логістики. Окреслено об'єкти логістичних рішень у процесі удосконалення дистрибуційної мережі фармацевтичного підприємства

**Ключові слова:** фармацевтичний продукт, логістичні рішення, ланцюг поставок, інформаційні технології, гуманітарна логістика.

**The strategies of pharmaceutical enterprises logistics development are investigated; the directions of modern innovative solutions adapted to the peculiarities of this industry according to principals of humanitarian logistics are proved. The objects of logistics solutions in the process of pharmaceutical enterprises distribution network improvement are described.**

**Key words:** pharmaceutical product, logistics solution, supply chain, informational technology, humanitarian logistics.

**Постановка проблеми.** Традиційне розуміння логістики – забезпечити доставку необхідного товару в необхідне місце, у необхідний час тощо передбачає наявність всієї «необхідної інформації», причому точної, надійної та актуальної, володіння якою допомагає сповна реалізувати процес управління виконанням замовлення, передусім планування та організування як операцій з інформаційним потоком. Наявність всієї необхідної актуальної інформації для управління виконанням замовлення можна означити «стаціонарними умовами». Однак у випадку відсутності більшої чи меншої частини актуальної інформації доводиться використовувати її субститут – оцінювання прогнозу попиту, місця, часу, клієнта, що не завжди є повноцінним замінником актуальної інформації. Так відбувається, зокрема, під час використання push-стратегії в ланцюгу поставок, коли невідповідність реального попиту прогнозу спричиняє негативні наслідки: зайві запаси кінцевої продукції чи їх дочасне вичерпання за наявності незадоволеного попиту. Однак все значно ускладнюється в умовах відсутності актуальної інформації не тільки щодо величини попиту, але і місця та часу його настання, що можна зарахувати до категорії «нестационарних умов» виконання замовлення. Можна стверджувати, що гіпотетичне фармацевтичне підприємство істотний період свого функціонування відчуває ці нестационарні умови обслуговування клієнтів, що певною мірою аргументує підвищені норми рентабельності.

Ми виокремили три особливі випадки (типи) нестационарних умов, кожен з яких детермінує структуру та зміст логістичних чинностей згаданих підприємств. Перший тип нестационарних умов викликаний специфікою фармацевтичних товарів. Ця специфіка відображається на особливостях реалізації всіх логістичних процесів (транспортних, складських, пакувальних, інформаційних),