

**Шмідт М.П.,**

доктор економічних наук,  
професор, директор НДІ  
машинобудування корпорації “LMIGroup”,

**Кудря Я.В.,**

менеджмент-представник  
Львівського відділення корпорації “LMIGroup”

### **ВПРОВАДЖЕННЯ І ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ В УПРАВЛІННІ КОРПОРАЦІЯМИ МАШИНОБУДУВАННЯ УКРАЇНИ**

*Проведено дослідження бюджетування як однієї зі сфер інтересів фахових управлінців сучасних машинобудівних корпорацій України. На засадах функціонального підходу до менеджменту розкрито специфіку і послідовність запровадження і реалізації бюджетування в управлінні корпорацією на прикладі верстатострументальної промисловості (ВІП). Методами аналізу, конкретизації та узагальнення окреслено основні причини, проблеми і перспективи бюджетування у вітчизняних корпораціях ВІП, уточнено послідовність виконання управлінської технології.*

*The authors investigate budgeting as a sphere of interests for functionaries of Ukraine's modern machinebuilding corporations; on the principles of functional approach to management reveal the specifics and stage-by-stage introduction and realization of budgeting in managing a corporation using the example of machine tool and instrument building industry; analyze, concretize and generalize the major reasons, problems and perspectives of budgeting in the domestic corporations of machine tool industry; and also specify the stage-by-stage realization of such managerial technology.*

Формування сучасних систем менеджменту вітчизняними акціонерними компаніями основних видів економічної діяльності, у т. ч. й корпораціями машинобудування, вимагає не лише узагальнення і вдосконалення власних здобутків, а й залучення прогресивних світових управлінських технологій, створення нових національних програм підготовки фахових керівників тощо. Як свідчать дані опитувань<sup>1</sup>, нині однією зі сфер діяльності фахових управлінців корпоративних підприємств є саме технологія бюджетування.

Бюджетуванню присвячено праці таких науковців, як В. Самочкін, В. Галаюнов, Т. Сізова, В. Хруцький, О. Крайник, З. Клеменова, О. Кузьмін, О. Мельник, та ін.<sup>2</sup>, де висвітлюються погляди вітчизняних і зарубіжних учених і практиків на

---

<sup>1</sup> World Journal of Economy and Controlling. The Main Annual Reports. — 2007. — № 10. — P. 325.

<sup>2</sup> Самочкин В.Н., Калюкин А.А., Тимофеева О.А. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 2. / <http://www.dis.ru/magaz/index.html#manag>; Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 600 с.; Крайник О.П., Клеменова З.В. Финансовый менеджмент. Навч. посіб. — Львів: ДУ “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “Інтелект+” Інституту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів); К.: Дакор, 2000. — 260 с.; Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Бюджетування в системі менеджменту автомобілебудівних

сутність понять “бюджетування”, “бюджет”, пропонуються диференційовані підходи до їх класифікації; детермінуються проблеми, здобутки, перспективи бюджетування в управлінні виробничо-господарською діяльністю підприємств; наводяться методики аналізу виконання бюджетів, дається характеристика порядку формування за центрами відповідальності тощо. Праці перелічених авторів можуть бути для вітчизняних корпорацій, зокрема й машинобудівних, загальним орієнтиром під час запровадження бюджетування. Проте, реалізуючи на практиці теоретичні положення, зокрема, з питань бюджетування, необхідно враховувати особливості розробки його методики в корпораціях машинобудування.

Метою статті є обґрунтування запровадження та реалізації бюджетування в управлінні вітчизняними корпораціями машинобудування (на прикладі верстатострументальної промисловості (ВІП)). Для її досягнення необхідно розкрити основні причини, перешкоди і проблеми, що супроводжують цей процес, навести результати його реалізації; уточнити послідовність виконання даної управлінської технології за допомогою методів аналізу, конкретизації та узагальнення засад функціонального підходу до менеджменту.

Результати узагальнення літературних джерел і практичних матеріалів дають змогу розглядати бюджетування як управлінську технологію, яка має реалізовуватися корпораціями ВІП через такі послідовні етапи:

— перший — через управлінську діяльність, яка детермінує перспективи фінансово-господарського стану бізнес-системи за допомогою оперативних планів, у яких відображаються обсяги надходження й використання коштів на її функціонування і розвиток, а також шляхи і способи їх чіткого виконання;

— другий — через управлінську діяльність, яка відображає структурування процесів управління бізнес-системою, що необхідно для забезпечення чіткого виконання кадрами належних їм функцій, згідно організаційним забезпеченням планування на підприємстві;

— третій — через управлінську діяльність, яка забезпечує високу якість роботи кадрів бізнес-системи, шляхом застосування до них матеріальних і нематеріальних стимулів;

— четвертий — через управлінську діяльність, яка забезпечує усунення виявлених недоліків у виконанні керівниками належних їм функцій.

---

підприємств // SAKON 02. Metody obliczeniowe i badawcze w rozwoju pojazdów samochodowych i maszyn roboczych samojezdnych. Zarządzanie i marketing w motoryzacji // Materiały XIII konferencji / Pod redakcją K. Lejdy. — Rzeszów (18—21 wrzesień 2001). — Politechnica Rzeszowska im. Ignacego Lukaszewicza, 2002. — С. 163—170; *Kuzmin O., Melnyk O.* The budget aspect of corporation policy // International economy and management. — 2007. — № 2. — Р. 38—45; *Мельник О.Г.* Сутність і значення бюджетування на підприємствах // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. — Львів: НУ “ЛП”. — 2002. — № 466. — С. 59—67; *Smith M.* The budget controlling in corporation bussines // International economy and management. — 2003. — № 2. — Р. 25—31; *Smith M., Rogerson T.* The budgets and corporation planing // International economy and management. — 2003. — № 1. — Р. 20—28; *Smith M.* The main ways of ensuring budget risks in European carproducing joint-stock companies // International economy and management. — 2002. — № 4. — Р. 35—45.

*Перший етап* передбачає розробку бюджетів на обмежений період (місяць, квартал, рік). Це дозволить на основі багатоваріантного аналізу визначити обсяги потреб у матеріальних, трудових та інших ресурсах, оптимізувати структури бюджетів і взаємозв'язку їх показників; забезпечити повноцінне досягнення вимог стратегічного менеджменту підприємства, якісну реалізацію корпоративної політики з урахуванням впливів зовнішнього і внутрішнього середовищ на функціонування підприємства. Основні завдання даного етапу полягають в ідентифікації фаховими керівниками цілей, детермінації видів і структур оперативних планів; формуванні системи забезпечення оперативних планів інформаційними базовими даними; виборі методів управлінських дій, які через бюджети детермінують перспективи фінансово-господарського стану бізнес-системи; визначенні методики виявлення і врахування ризиків під час розробки оперативних планів.

Основними цілями запровадження і використання бюджетування в управлінні вітчизняними корпораціями ВВП є зменшення витрат ресурсів, забезпечення їх цільового розподілу, підвищення фінансової результативності підприємницької діяльності, оптимізація обсягу і складу витрат, удосконалення управління грошовими потоками, підвищення ліквідності підприємств тощо. Для їх досягнення підприємству необхідно сформулювати такі бюджети: доходів і витрат (відображення доходів та витрат — за видами діяльності), руху грошових коштів, активів і пасивів (відображення капіталу, джерел його формування). При цьому важливою умовою розробки перелічених бюджетів є наявність якісної системи інформаційних баз даних, урахування логічних взаємозв'язків між нею та показниками оперативних планів підприємства<sup>3</sup>.

Точкою відліку у формуванні бюджету доходів і витрат у вітчизняних корпораціях ВВП є розробка плану реалізації продукції. Останній може структуруватися за контрактами, видами продукції, товарів, робіт, послуг, господарськими та географічними сегментами, тобто залежати від потреб фахових керівників підприємств. У літературних джерелах для розробки плану реалізації продукції пропонується ряд методів (кореляційно-регресійне моделювання, експоненційне згладжування, екстраполяція та ін.). На практиці ж найдостовірніший прогноз збуту отримуватиметься експертним способом (працівники, які тривалий час професійно відстежують процес реалізації продукції на конкретних ринках і співпрацюють з певними контрагентами, здатні найбільш точно спрогнозувати її обсяги і асортимент).

При формуванні плану реалізації продукції на розрахунковий період у вітчизняних корпораціях ВВП виникатимуть питання щодо того, як відображати в прогнозі обсяг збуту — відповідно до шойно відвантаженої чи оплаченої продукції, чи орієнтуючись на першу з подій (згідно з Законом України “Про оподаткування прибутку підприємств”. На нашу думку, в умовах України при формуванні

---

<sup>3</sup> Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Зазнач. праця. — С. 165; Smith M., Kuzmin O., Melnyk O. The budget aspect of corporation policy// International economy and management. — 2007. — № 2. — Р. 39.

прогнозу збуту підприємствам доцільно зважати на обсяг відвантаженої продукції. Це основний орієнтир при розробці виробничої програми. Слід урахувати й той факт, що оплата продукції та її відвантаження, як правило, не збігаються в часі. Це зумовлює необхідність паралельної розробки плану-графіка надходжень коштів, який надалі слугуватиме основою для побудови бюджету руху грошових коштів підприємства.

Грунтуючись на плані реалізації продукції протягом розрахункового періоду, вітчизняним корпораціям ВІП слід розробити виробничу програму. Вона має враховувати наявні запаси товарної продукції на початок розрахункового періоду і необхідні цільові резерви готових виробів наприкінці. Відповідно до виробничої програми плануються прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці та інші прямі витрати. Слід також зазначити, що визначення потреби у матеріальних ресурсах і формування витрат на сировину та оплату товарно-матеріальних цінностей — різні речі. Потреба у матеріальних ресурсах розраховується відповідно до норм використання сировини на виробництво однієї одиниці продукції та обсягу продукції відповідно до виробничої програми підприємства. При цьому обов'язково слід урахувати наявні та планові запаси матеріальних ресурсів на складах. На основі цього надалі складається план-графік оплати матеріальних ресурсів.

Аналіз проблеми вказує на те, що вдосконалення потребують норми та нормативи витрат матеріальних ресурсів, оскільки у більшості корпорацій ВІП вони є застарілими. Це зумовлює необґрунтоване завищення витрат, що веде до формування високорівневих витрат. Для перегляду норм витрат фаховим керівникам доцільно використовувати аналітично-дослідницький, а не аналітично-розрахунковий метод. Перший характеризується більшою трудомісткістю та складністю, проте отримані з його допомогою результати будуть достовірнішими. Проблема неадекватності нормативного забезпечення актуальна при розрахунку прямих витрат на оплату праці основних робітників підприємства, що є причиною відмови вітчизняних підприємств від відрядної форми оплати праці та переходу на комбіновану.

Після розрахунку прямих витрат фаховим керівникам вітчизняних корпорацій ВІП необхідно спланувати загальновиробничі, адміністративні, збутові та інші операційні витрати. Обґрунтування обсягу і складу цих витрат є перманентним процесом. Саме за рахунок їх зменшення можна досягти загального зменшення рівня витрат підприємства без суттєвих організаційних змін (перегляду технології виробництва, модифікації товарів тощо). До загальновиробничих, як правило, включаються витрати на оплату праці фахових керівників виробничих підрозділів та допоміжних робітників, з відрахуваннями до фондів соціального страхування, на охорону праці, поточний ремонт, утримання та експлуатацію обладнання, приміщень, енергоносії, інструмент, суми амортизації та ін. До адміністративних входять витрати на оплату праці адміністрації та допоміжних кадрів, з відрахуваннями до фондів соціального страхування, на охорону праці, поточний ремонт,

утримання і експлуатацію приміщень, енергоносії для побутових цілей, сертифікацію, юридичні, нотаріальні й консультаційні послуги та ін. Збутові витрати охоплюють матеріальні витрати (на тару, пакувальну сировину тощо), а також витрати на оплату праці працівників підрозділів, що забезпечують збут, з відрахуваннями до фондів соціального страхування, навантаження-розвантаження, транспортування, страхування тощо. Інші витрати зумовлені специфікою функціонування підприємств. Визначаючи амортизаційні відрахування, з економічної точки зору доцільніше використовувати не податковий підхід, який передбачає єдиний для всіх груп метод коефіцієнтного нарахування спрацювання, один з методів, що застосовується у бухгалтерії. Останній дозволяє вибірково використовувати будь-який з методів нарахування амортизації (прямолінійний, зменшення залишкової вартості та ін.), відображати реальний рівень спрацьованості основних засобів. Слід наголосити, що на різних підприємствах треба застосовувати різні методи визначення останнього.

Формувати бюджет доходів і витрат у вітчизняних корпораціях ВВП варто на основі вищезазначених інформаційних базових даних, використовуючи план реалізації продукції на розрахунковий період, кошториси прямих і накладних витрат. При цьому необхідно забезпечити виконання принципу нарахування, відповідності доходів і витрат. Так, у витратній частині мають бути лише витрати, пов'язані з отриманням доходів у відповідний розрахунковий період. Наголосимо, що використання даного підходу породжуватиме проблему врахування витрат, пов'язаних з незавершеним виробництвом. На сьогодні в більшості вітчизняних підприємств незавершеним виробництвом фактично нехтують, а пов'язані з ним витрати автоматично переносяться на наступний розрахунковий період.

Частково похідною останнього бюджету є операційний план руху коштів у вітчизняних корпораціях ВВП, у якому відображаються всі надходження від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності і витрати підприємства. Основними цілями бюджетування при його впровадженні в управління підприємством є вдосконалення управління грошовими потоками, формування необхідного рівня платоспроможності, запобігання касовим розривам та ін. Саме бюджет руху коштів, складений за прямим методом, відображає всі надходження (за реалізовану продукцію, аванси тощо) та виплати (за прямими і непрямими витратами, капітальні видатки на забезпечення фінансово-господарського розвитку окрім амортизації основних засобів та нематеріальних активів та ін.) підприємства. У даному випадку необхідно також ураховувати, що грошові потоки за оплатою товарно-матеріальних цінностей, енергоносіїв, послуг і робіт для підприємства відображаються з ПДВ — на відміну від витрат, що формують собівартість продукції. Крім того, бюджет руху коштів складається на менший розрахунковий період, ніж операційний план доходів і витрат.

Доцільно, щоб фінансові аналітики формували бюджет руху коштів у вітчизняних корпораціях ВВП щодня. Це дозволить відстежувати наявність відповідних сум фінансових ресурсів під погашення першочергових виробничо-господарських

потреб підприємств (особливо за такими платежами: податками, заробітною платою, основними матеріалами для забезпечення ритмічності виробництва), а також необхідних надходжень під гарантування зобов'язань. Власне, формування бюджету руху коштів дозволяє фаховим керівникам заздалегідь оцінити можливі проблеми у сфері платоспроможності й превентивно відреагувати на них. Підкреслимо, що у разі незбігу у часовому діапазоні виплат і надходжень фаховим керівникам варто переглянути умови співпраці з постачальниками і споживачами: можна скористатися короткостроковими кредитами (наприклад, овердрафтом), домовитися про відстрочення певних платежів тощо.

Нехтування ж таким видом бюджету у вітчизняних корпораціях ВІП призведе до відсутності інформаційних базових даних про рівень платоспроможності, що, у свою чергу, дозволить побачити лише поточну картину в даній сфері, позбавить можливості сформуванню комплексну інформаційну базу даних для генерування загального висновку про фінансово-господарський стан, ускладнить проблеми з виконанням зобов'язань.

Похідним бюджетів доходів і витрат, а також руху коштів у вітчизняних корпораціях ВІП є оперативний план активів і пасивів. Він складається у форматі балансу (форма №1) та з урахуванням спаду ліквідності активів і терміновості зобов'язань. На сьогодні на вітчизняних підприємствах бюджет активів і пасивів складається рідко. Основними причинами цього є необхідність формування систем управлінського аналітичного і синтетичного обліків, трудомісткість розробки даного бюджету, орієнтація на бухгалтерську “Форму № 1”, непрофесіоналізм керівництва тощо. Зауважимо, що головне призначення бюджету активів і пасивів полягає в наданні реалістичних інформаційних даних про майновий стан підприємства, ліквідність, фінансову стійкість, ділову активність, прибутковість і т. д. Він містить потужне джерело даних для фінансових аналітиків підприємства і зовнішніх користувачів. Для тих підприємств, які раніше, у попередніх розрахункових періодах, уже формували бюджет активів і пасивів, найбільш результативним інструментом його наступної розробки на плановий період буде матриця Моблі. До того ж за основу можна брати звітну бухгалтерську “Форму № 1”. Матриця Моблі дозволяє відстежити всі зміни у фінансовому стані підприємства, що відбудуться протягом планового розрахункового періоду внаслідок здійснених фінансових, інвестиційних та інших операцій. Перша графа матриці відображає стан активів і пасивів на підприємстві на початок періоду; друга — передбачає коригування бюджету за операціями, які не зумовлюють отримання доходів; третя — презентує всі негрошові операції, що спричиняють зміни в доходах і витратах. Рух коштів за відповідними категоріями відображено в четвертій графі; п'ята — показує стан активів і пасивів на кінець планового розрахункового періоду, з урахуванням змін, зумовлених господарськими операціями<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Зазнач. праця.

Забезпечення реалістичності бюджетів у вітчизняних корпораціях ВІП значною мірою залежить від вибору методів управлінської діяльності, які детермінують перспективи фінансово-господарського стану бізнес-системи. Вибір методів розробки оперативних планів залежить від характеристик функціонування підприємства — розмірів і життєвого циклу, стабільності зовнішнього та внутрішнього корпоративного середовища, рівня розвитку бюджетування, особливостей функціонування діючої структури управління, централізації менеджменту, адекватності системи норм і нормативів, кваліфікації та фаховості працівників, особливо керівників, тощо.

Розроблені на альтернативних засадах планування проміжні й зведені бюджети є методами функціонального підходу до менеджменту корпорації ВІП, що трансформуються в управлінські. При цьому розробка кожного виду бюджету підприємства має здійснюватися з чітким визначенням (ідентифікацією, оцінюванням, аналізом та ін.) і врахуванням ризиків, зумовлених цілим рядом факторів. Основними серед них є відсутність повних інформаційних базових даних, непрогнозованість випадкових подій (форс-мажорні обставини), недостатня фаховість управлінських і виконавчих кадрів, залучених до бюджетування.

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

На сучасному етапі функціонування і розвитку вітчизняних корпорацій ВІП дедалі більший інтерес у фахових керівників має викликати метод хеджування ризиків оперативних планів як один з видів страхування. Найрепрезентативнішим видом страхування ризиків оперативних планів у вітчизняних підприємств варто вважати страхування повної або часткової втрати (неотримання) прибутку, кадрового потенціалу, особливо керівного.

Страхування втрати прибутку є формою превентивного компенсаційного захисту вітчизняних корпорацій ВІП від повного або часткового неотримання потенційної вигоди (у даному випадку — очікуваного прибутку), що може зумовлюватися спадом чи зупиненням виробництва з різноманітних причин, у т. ч. форс-мажорних. Збитки, яких підприємство може зазнати внаслідок виникнення несприятливих ситуацій у зовнішньому та внутрішньому корпоративному середовищах діяльності, не обмежуються лише повним або частковим неотриманням потенційної вигоди. До них слід також додати кошти на оплату “постійних потреб” підприємства за

відсутності чи спаду виробництва, що зумовлено необхідністю постійно підтримувати життєдіяльність продуцента. До них належать і витрати, пов'язані з поверненням виробництва до бажаного рівня ділової активності. Обсяг збитків збільшується й за рахунок витрат на боротьбу з наслідками несприятливих ситуацій. Так, повна або часткова втрата потенційної вигоди, а відповідно й її страховий захист, ніколи не виявлятимуться самостійно, отже, страхування від неотримання прибутку буде комплементарним страхуванням.

Звичайне базове страхування (майна) у вітчизняних корпораціях ВІП може покривати лише незначну частину збитків від ризиків. При цьому страхова компенсація буде лише мінімально необхідною для відтворення пошкоджених засобів та предметів праці підприємства. Значно більшими будуть збитки, завдані повним або частковим неотриманням очікуваного прибутку. Виходячи з цього найбажанішим було б страхування основних засобів підприємства (в їх новій вартості) від базових (найпоширеніших) ризиків, а саме — часткового чи цілісного пошкодження. Це має бути середнім між страхуванням реальних майнових втрат за їх залишковою вартістю і повного або часткового неотримання підприємством очікуваної користі.

Крім зазначеного варіанта, прибуток можна втратити у разі настання страхового випадку у партнерів вітчизняних корпорацій ВІП. Наприклад, партнер-постачальник, зазнавши безпосередніх майнових втрат, не зуміє виконати домовленостей. Це призведе до таких самих негараздів, як і за вимушеного переривання виробничого процесу внаслідок часткового чи повного пошкодження основних засобів підприємства. Велика ймовірність настання таких випадків дає підстави для відповідного додаткового страхового захисту від їх наслідків. Зазначений вид страхування ризиків оперативних планів можна назвати локальним зупиненням втрат господарської діяльності підприємства через випадкове переривання відповідного корпоративного бізнес-процесу. Він може охоплювати такі самі ризики, що обслуговуються основним хеджуванням повного або часткового неотримання підприємством прибутку<sup>5</sup>.

Загальний обсяг страхової відповідальності в разі хеджування повної або часткової втрати прибутку вітчизняними корпораціями ВІП повинен визначатися величиною страхової суми, яка має обчислюватися на основі прогнозу обсягів прибутку і постійних витрат у плановому розрахунковому періоді. У хеджуванні ризиків оперативних планів у разі страхування повного або часткового неотримання підприємством прибутку доцільно використовувати поняття “прибуток-брутто”. Такий прибуток, у свою чергу, складатиметься з власне прибутку в економічному значенні цього поняття, названого “прибуток-нетто”, і постійних витрат, які є чистими втратами.

---

<sup>5</sup> Мельник О.Г., Кудря Я.В. Бюджетні ризики і методи управління ними // Фінанси України. — 2004. — № 10. — С. 120.



Особливістю страхування повної або часткової втрати прибутку вітчизняними корпораціями ВІП є те, що обсяг збитку залежатиме не стільки від розмірів пошкоджень (як за звичайного базового страхування), скільки від тривалості простою підприємства. Фактор часу необхідно характеризувати специфічним параметром, який застосовуватиметься лише в разі страхування повного або часткового неотримання прибутку, — “строком відшкодування”. Ним буде розрахунковий період діяльності, протягом якого накопичуватимуться негативні результати від переривання роботи підприємства. Тривалість розрахункового періоду детермінуватиметься безпосередньо страхувальником і має відповідати максимальному часу, потрібному фаховим керівникам підприємства для досягнення обсягу виробничого обороту, який воно мало до настання ризику. Цей строк слід розраховувати виходячи з потенціалу функціонально діючої структури управління підприємства, профіля (верстатостроительного) і 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 з вимогами загальної методики, з поправкою на певні особливості оцінки небезпек. Зокрема, повне або часткове неотримання прибутку завжди буде похідною настання майнових збитків. Особливість їх взаємозв'язку полягає в тому, що між ними немає кількісної залежності (адже, навіть незначне часткове пошкодження основних засобів підприємства здатне призвести до зупинення цілого виробництва, втрати прибутку та ін.). Отже, страховий тариф має враховувати ймовірності настання таких ризиків: базового (часткове чи повне пошкодження майнових засобів); повне або часткове зупинення виробничого процесу. Слід зазначити, що під час калькулювання страхового тарифу доцільно враховувати такі особливості діяльності вітчизняних підприємств, як строк відшкодування, частка власної участі у фінансуванні ризику втрати прибутку, рівень забезпечення фаховими керівниками тощо.

Побудова стратегії страхування ризиків оперативних планів у вітчизняних корпораціях ВІП має базуватися на прогнозуванні ціни (вартості) бюджету підприємства на основі статистичних, імовірнісних, диференціальних економіко-математичних методів, з визначенням структури портфеля.

*Другий етап* передбачає формування груп працівників і призначення їх фахових керівників (за центрами відповідальності), що нести будуть відповідальність за розробку, реалізацію, оцінювання і аналіз результатів здійснення оперативних планів у вітчизняних корпораціях ВІП, розподіл між ними функцій, повноважень щодо бюджетування; визначення схеми реалізації потоків інформаційних базових даних і взаємодії між різними підрозділами та відповідальними фаховими керівниками і безпосередніми виконавцями, залученими до бюджетування; генерацію координуючого структурного підрозділу, котрий остаточно затверджуватиме бюджети,

розв'язуватиме міжбюджетні конфлікти, консолідуватиме показники оперативних планів; розробку схеми документообігу з бюджетування.

Реалізація даного етапу вимагає розподілу функцій щодо складання бюджетів на підприємстві, забезпечення їх виконання, аналізу результатів реалізації, регулювання тощо. Це є більш проблематичним, оскільки супроводжуватиметься зростанням навантаження на кадри, необхідністю підвищення їх професіоналізму та іншим і, відповідно, викликатиме опір з їх боку. Крім цього, можливі варіанти, коли окремі фахові керівники, які контролюють певні ділянки роботи, не будуть зацікавлені в прозорості інформаційних базових даних щодо формування доходів і витрат тощо, прагнучи власного “тіньового” збагачення. Опір з боку таких кадрів є найбільш небезпечним. Якщо на підприємстві адміністративні інструменти впливу не розвинуті, бюджетування на даному етапі завершиться. Тому одним з важливих елементів подолання такого опору є ефективна управлінська діяльність, яка може забезпечити чіткість у виконанні кадрами бізнес-системи відведених їм функцій, згідно з цілями використання оперативних фінансових планів, через застосування до них матеріальних і нематеріальних стимулів.

*Третій етап* передбачає формування ресурсів на матеріальне стимулювання кадрів до результативного виконання бюджетування, відповідно до цілей використання оперативних планів у вітчизняних корпораціях ВІП. Останні закладаються в бюджети підприємства в розрізі витрат на заробітну плату, заохочувально-компенсаційних виплат за повноцінне виконання показників оперативних планів. Використання матеріальних стимулів має сформулювати у кадрів підприємства впевненість щодо отримання максимально адекватної матеріальної винагороди (премії) за докладені зусилля на виконання ними відведених їм функцій з бюджетування.

Основними варіантами преміювання кадрів, залучених до бюджетування у вітчизняних корпораціях ВІП, слід вважати такі:

- за зменшення певних видів витрат і втрат, збільшення прибутку — у вигляді певного відсотка від суми економії чи зростання доходів;
- за виконання бюджетів — шляхом розподілу частини запланованого прибутку (10—20 %) між центрами відповідальності за умов досягнення його планового показника й отримання надприбутків.

У вітчизняних корпораціях ВІП управлінська діяльність, яка має забезпечити чіткість у виконанні кадрами бізнес-системи належних їм функцій, через застосування до них матеріальних і нематеріальних стимулів, як правило, проводиться хаотично. Не розробляються положення щодо мотивації за досягнення розрахункових показників, їх економії чи перевиконання, які мають бути основою стимулювання кадрів; практикується одиничне стимулювання окремих осіб тощо.

*Четвертий етап* передбачає перевірку та оцінку результативності бюджетування у вітчизняних корпораціях ВІП відповідно до встановлених критеріїв і стандартів. Вони включають оцінку оперативних планів підприємства, усунення виявлених недоліків з допомогою відповідних управлінських заходів на всіх попередніх

етапах бюджетування. Аналіз практики бюджетування на вітчизняних підприємствах свідчить, що найважливішими об'єктами контролю та регулювання є оперативні плани та їхні характеристики. Так, описані вище контроль і регулювання, які повинні охоплювати всі етапи бюджетування, в основному перетворюються на контроль і регулювання бюджетів підприємства. При цьому їх головними завданнями є оцінка виконання планових показників, виявлення і усунення відхилень, недоліків та неточностей у бюджетах, встановлення факторів і причин, що зумовили відхилення в реалізації планових бюджетів; ідентифікація і ліквідація неузгодженостей між розрахунковими показниками різних бюджетів; визначення і попередження нераціонального, нецільового і неефективного використання ресурсів; пошук резервів під час виконання бюджетів, касових розривів, розрахунок результативності витрат на бюджетування; підсумовування фінансової стійкості підприємства на основі звітних бюджетів, реалізація управлінських заходів з її зміцнення.

Контроль за виконанням розрахункових показників бюджетів фаховими керівниками вітчизняних корпорацій ВВП доцільно здійснювати шляхом визначення відхилень фактичних результатів від планових за допомогою аналізу, синтезу, порівняння середніх і відносних величин, групування, огляду, експертних оцінок тощо. Паралельно також варто використовувати методи горизонтального, змішаного і вертикального способів контролю. Найвищої результативності, завдяки отриманню об'єктивних інформаційних базових даних щодо рівня виконання цілей бюджетування, можна досягти на засадах використання планових гнучких і неперервних бюджетів на підприємстві. Вони враховують реальний діапазон ділової активності останнього. У разі невідповідності планового бюджету вимогам реальності він не зможе бути дійовим методом корпоративного управління, отже, вимагатиме актуалізації стосовно реального діапазону ділової активності підприємства.

Сьогодні фаховий аналіз виконання бюджетів у вітчизняних корпораціях ВВП здійснюється рідко. Здебільшого йдеться лише про визначення відносних і абсолютних відхилень планових показників від фактичних, про їх порівняння з аналогічними даними минулого періоду. При цьому не застосовується структурний, динамічний аналіз бюджетів. Таким чином, бюджети не перетворюються на важливий інструмент прийняття управлінських рішень фаховими керівниками підприємств, а закладені в них інформаційні базові дані не використовуються повністю, не забезпечують подальшого розвитку підприємств.

**Висновки.** На основі проведених досліджень щодо впровадження і реалізації бюджетування у вітчизняних корпораціях ВВП і в цілому в машинобудівній галузі можна зробити такі висновки:

— доцільність впровадження і використання бюджетування в управлінні пояснюється відсутністю необхідних інформаційних базових даних про витрати і доходи, рух грошових потоків тощо, на основі яких фаховими керівниками приймаються адекватні управлінські рішення; низькою результативністю підприємницької діяльності. Перешкодами у впровадженні бюджетування є відсутність знань і досвіду в цій

сфері, низький фаховий рівень кадрів, у т. ч. й керівних. Результатами реалізації бюджетування буде поліпшення ситуації з платоспроможністю на основі вдосконалення управління грошовими потоками, підвищення фінансової результативності на заходах зменшення необґрунтованих витрат і втрат тощо;

— бюджети формуються здебільшого на короткостроковий період за центрами відповідальності (це дозволяє забезпечити високий рівень планування, контролю та регулювання витрат і грошових потоків) і операціями (це оптимізує собівартість продукції) тощо. Бюджетування потребує якісного забезпечення інформаційними базовими даними. Воно сприятиме їх удосконаленню для прийняття управлінських рішень фаховими керівниками у фінансовій, виробничій, збутовій та інших сферах підприємницької діяльності; інформаційні базові дані бюджетів дозволяють обрати оптимальний варіант розвитку на основі економічно обґрунтованого аналізу перспектив фінансової діяльності, розрахункової активності та фінансової стійкості підприємства. Для забезпечення результативності бюджетування необхідно створити спеціалізований координуючий структурний підрозділ, який прийматиме остаточні управлінські рішення щодо обмежених ресурсів підприємства тощо;

— при розробці бюджетів, з метою забезпечення їх гнучкості, реалістичності й адекватності, фаховим керівникам необхідно використовувати класичні та інноваційні методи, підходи до оцінки впливу ризиків і управління ними. Це створить можливості для вибору на альтернативних засадах, відповідно до тенденцій зовнішнього і внутрішнього корпоративного середовищ господарської діяльності підприємств, оптимального варіанта бюджету, запобігання втратам, завчасного усунення їх негативного впливу. Бюджетування має стати невід’ємною складовою корпоративної політики, з метою роз’язання проблем із платоспроможністю, ліквідністю, фінансовою результативністю підприємств. Бюджетування слід проводити на засадах функціонального підходу до управління корпорацією.

Перспективи подальших досліджень варто скерувати з урахуванням специфіки бюджетування профільних інтеграційних об’єднань вищого управлінського порядку (холдингів тощо).