



Рис. 1 Система транспортного обслуговування зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Література:

- 1 Сухова Л.Ф. Транспортное обслуживание международных экономических связей: учебное пособие / Л.Ф. Сухова; Государственный технический университет. – Алматы, 2008. – 193 с.
- 2 Грачев Ю. Н. Внешнеэкономическая деятельность. Организация и техника внешнеторговых операций [Текст]: учебное пособие / Ю. Н. Грачев. - М.: Бизнес-школа, Интел-Синтез, 2001. – 592 с.

Сергій Чайка, Юлія Крихітіна
(Харків, Україна)

БЮДЖЕТУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Система управління підприємством повинна вдосконалюватись з врахуванням накопиченого світового досвіду, новітніх теоретичних й практичних досягнень у сфері менеджменту. В якості одного з ефективних напрямків удосконалення системи управління на мікрорівні, для вітчизняних підприємств, пропонується використання бюджетування, яке позитивно зарекомендувало себе в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Вагомий внесок у розробку теоретичних й методологічних основ бюджетування внесли такі зарубіжні вчені як Друрі К. [1], Фостер Дж., Хорнгрэн Ч.Т. [2] й інші. Але використовувати західні концепції без їх адаптації до вітчизняних умов господарювання є недоцільним у зв'язку з наявністю ряду суттєвих національних особливостей менеджменту, системи обліку й звітності, рівня інформаційного забезпечення.

Теоретичні й методичні питання розробки та впровадження бюджетування, як нового напрямку менеджменту, висвітлено в працях Хруцького В.Е., Сизової Т.В., Гамаюнова В.В. [3], Щіборща К.В. [4]. Питання організації системи бюджетування зовнішньоекономічної діяльності детально розглянули О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Л. С. Ноджак, Н. Я. Петришин та Ю. Л. Логвиненко [5].

В свою чергу, актуальності набувають питання, що стосуються визначення ролі бюджетування зовнішньоекономічної діяльності в системі управління підприємством та етапів його реалізації. Тому, метою даної роботи є обґрунтування місця бюджетування ЗЕД в системі управління підприємством та визначення етапів його реалізації.

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.

Бюджетування ЗЕД доцільно здійснювати за умов: підприємство є експортноорієнтованим і характеризується переважаючим виробництвом експортної продукції; підприємство виготовляє продукцію із імпортованих 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 (будівництво, інноваційна, науково-дослідна діяльність) тощо.

Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності доцільно розглядати як інтегровану управлінську технологію, що супроводжує управління зовнішньоекономічною діяльністю на етапі технології менеджменту та реалізовується шляхом послідовних етапів: бюджетне планування зовнішньоекономічної діяльності, бюджетне організування у зовнішньоекономічній сфері, бюджетне мотивування працівників, задіяних у зовнішньоекономічній діяльності, бюджетне контролювання та бюджетне регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності як інтегрована управлінська технологія безпосередньо реалізовується на першому етапі процесу менеджменту та формує базу для виконання усіх наступних етапів процесу менеджменту (створення методів менеджменту; формалізації методів менеджменту в управлінські рішення; забезпечення впливу керуючої системи організації на керувану з використанням механізмів керівництва).

У табл. 1 наведено коротку змістову та функціональну характеристики етапів бюджетування зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 1

Змістова та функціональна характеристика етапів бюджетування зовнішньоекономічної діяльності

Етапи бюджетування	Змістова характеристика етапів	Функціональна характеристика етапів
1 Бюджетне планування ЗЕД	Процес формування бюджетів на обмежений період (рік, квартал, місяць) з метою визначення на засадах багатоваріантного аналізу у кількісній формі обсягу потреб та ресурсів (доходів і витрат, надходжень і видатків, активів і пасивів), оптимізації їх структури та кореспонденції з метою досягнення установлених цілей організації у зовнішньоекономічній сфері із врахуванням наявності певних обмежень та впливу чинників середовища функціонування	Забезпечує формування орієнтирів ЗЕД підприємства у сферах фінансової результативності, платоспроможності, ліквідності, ділової активності, визначає перспективи розвитку та потенційні проблеми
2 Бюджетне організування ЗЕД	Процес формування та упорядкування організаційної структури управління відповідно до цілей бюджетування й розроблення організаційних механізмів реалізації та використання бюджетів ЗЕД	Формує механізми відповідальності за витрати, доходи, видатки та надходження підприємства, визначає обсяги повноважень та функцій працівників при реалізації бюджетування ЗЕД, визначає координуючий орган, за яким закріплено функції кінцевого розподілу ресурсів організації та вирішення бюджетних конфліктів
3 Бюджетне мотивування працівників, задіяних у зовнішньоекономічній сфері	Процес стимулювання працівників при розробленні та виконанні бюджетів організації з метою досягнення визначених організаційних цілей у зовнішньоекономічній сфері	Формує мотиваційні механізми до активізації та якісної реалізації бюджетних процесів на підприємстві у зовнішньоекономічній сфері
4 Бюджетне контролювання ЗЕД	Процес перевірки та оцінювання результативності функціонування бюджетної системи на підприємстві відповідно до встановлених критеріїв і стандартів у сфері ЗЕД, та, зокрема, оцінюванням бюджетів організації	Забезпечує систематичний моніторинг реалізації бюджетних процесів на усіх стадіях та етапах
5 Бюджетне регулювання ЗЕД	Усунення недоліків, відхилень, неточностей, неузгодженостей, що виявлені у процесі бюджетного контролювання ЗЕД, та здійснення необхідних коректив на попередніх етапах бюджетування ЗЕД	Дозволяє забезпечити реагування на непередбачувані зміни, пов'язані із прорахунками у бюджетному плануванні чи невизначеністю ЗЕД організації

Таким чином, бюджетування зовнішньоекономічної діяльності охоплює розроблення бюджетів різних видів на підприємстві, побудову в організаційній структурі управління органів, що займатимуться бюджетуванням зовнішньоекономічної діяльності, формування положень щодо стимулювання розробників та виконавців бюджетів у сфері ЗЕД, перевірку та оцінювання результативності функціонування бюджетної системи на підприємстві в умовах ЗЕД, усунення недоліків та відхилень, що виявлені у процесі бюджетного контролювання зовнішньоекономічної діяльності, на основі забезпечення необхідних регулювальних

заходів.

Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності може реалізовуватись у межах комплексної системи бюджетування підприємства, або відокремлено, спрямовано лише на окремий вид діяльності.

У результаті реалізації бюджетування зовнішньоекономічної діяльності шляхом бюджетного планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання зовнішньоекономічної діяльності на кожному з етапів повинні сформуватись конкретні методи менеджменту – способи впливу керуючої системи організації на керовану (табл. 2).

Таблиця 2

Приклади методів менеджменту, отриманих на відповідних етапах реалізації бюджетування зовнішньоекономічної діяльності

Етапи реалізації бюджетування	Приклади методів менеджменту, отриманих на відповідних етапах
1 Бюджетне планування зовнішньоекономічної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - бюджети різних видів, що стосуються ЗЕД; - кошториси для різних об'єктів, задіяних у реалізації ЗЕД; - плани-графіки надходжень чи виплат грошових коштів, що супроводжують зовнішньоекономічній операції (ЗЕО); - модель консолідування бюджетних показників; - положення про бюджетне планування зовнішньоекономічної діяльності; - норми та цільові ліміти бюджетних показників; - графіки формування та виконання бюджетів в організації.
2 Бюджетне організування ЗЕД	<ul style="list-style-type: none"> - положення про бюджетну (фінансову) організаційну структуру управління; - положення про бюджетний комітет на підприємстві; - посадові інструкції працівників бюджетного комітету; - наказ про впровадження системи бюджетування на підприємстві; - схема документообігу при бюджетуванні ЗЕД; - бюджетний регламент тощо.
3 Бюджетне мотивування працівників, задіяних у зовнішньоекономічній сфері	<ul style="list-style-type: none"> - положення про бюджетне мотивування в організації; - положення про преміювання працівників організації за виконання та перевиконання бюджетних показників; - положення про преміювання працівників організації за досягнення економії ресурсів; - положення про формування фондів оплати праці центрів відповідальності з урахуванням виконання бюджетних показників; - положення про розподіл прибутків та надприбутків в організації зі стимулюючою метою при досягненні планових бюджетних показників тощо.
4 Бюджетне контролювання ЗЕД	<ul style="list-style-type: none"> - положення про бюджетне контролювання ЗЕД організації; - методика аналізу виконання бюджетних показників; - звіти про виконання бюджетів у сфері ЗЕД тощо.
5 Бюджетне регулювання ЗЕД	<ul style="list-style-type: none"> Накази, розпорядження, вказівки, рекомендації щодо усунення недоліків, відхилень, неузгодженостей у функціонуванні бюджетних систем, виявлених у процесі бюджетного контролювання ЗЕД.

Власне при реалізації бюджетування зовнішньоекономічної діяльності основним завданням керуючої системи є продукування методів менеджменту як потенційних інструментів впливу на працівників організації.

Сформовані на кожному з етапів реалізації бюджетування зовнішньоекономічної діяльності методи менеджменту надалі слугують базою для прийняття об'ґрунтованих управлінських рішень з метою упорядкування зовнішньоекономічної діяльності організації, покращання ситуації з фінансовою результативністю, розрахунковою активністю та фінансовою стабільністю підприємства у даній сфері.

Необхідно зазначити, що основними методами менеджменту, сформувані які покликані управління у результаті реалізації бюджетування зовнішньоекономічної діяльності, є бюджети, усі ж інші методи менеджменту створюють умови для ефективної реалізації та виконання бюджетів. Усі методи менеджменту мають певний альтернативний характер, потребують вибору оптимального варіанта та відповідного узаконення, тому не можуть здійснювати вплив на керовану систему поки не трансформуються в управлінські рішення.

Література:

1. Drury, C. Management and Cost Accounting.- 3-rd ed./ C. Drury. – London. – Cengage Learning EMEA, 2008.- 775 p. Drury, C. Management and Cost Accounting.- 3-rd ed. [Текст] / C. Drury. – London. – Cengage Learning EMEA, 2008.- 775 p.
2. Хорнгрен, Ч. Т., Фостер, Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / под ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 346 с.
3. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная кн. по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 400 с.

4. Щиборщ, К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К. В. Щиборщ. - М.: Дело и Сервис, 2004. - 592 с.
5. Основи бюджетування зовнішньоекономічної діяльності організації: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Л.С. Ноджак, Н.Я. Петришин, Ю.Л. Логвиненко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 216 с.