

---

# ФІНАНСИ ГАЛУЗІ ТА ПІДПРИЄМСТВА



УДК 658.15

Дзензерський Д.В.

## СИСТЕМА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОРПОРАЦІЇ ТА ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

Розглянуто стан організації управління фінансовою діяльністю корпорації та її підприємств-учасників. Обґрунтовано практичну доцільність впровадження бюджетування фінансової діяльності в межах корпорації, висвітлено його позитивні та слабкі сторони.

**Ключові слова:** бюджетування, управління фінансовими ресурсами, фінансово-економічний стан підприємства

The state of organization of management financial activity of corporation and its enterprises-participants is considered. Grounded practical expedience of introduction of budget of financial activity within the limits of corporation, he is reflected positive and weak sides.

**Keywords:** budgeting, financial management, financial and economic situation of the enterprise.

Розпочата в Україні економічна реформа потребує поживлення господарського життя з метою забезпечення економічного зростання держави. Досягти цього можна на основі фінансової стабілізації, структурної перебудови, приватизації, створення ринку капіталів. Особливо складною є проблема відродження фінансового ринку як саморегульованої системи переливання капіталів, системи довгострокових інвестицій.

Успішне ведення підприємницької діяльності в ринкових умовах господарювання потребує постійного забезпечення конкурентних переваг вітчизняними промисловими підприємствами за рахунок впровадження інноваційних моделей їх розвитку. Інтеграція вітчизняних промислових підприємств в світову організацію торгівлі неможлива без подальшої їх трансформації відповідно до ринкових вимог, подолання економічного відставання від високо розвинених країн, здійснення інвестицій в їх інноваційний розвиток, в першу чергу, у науково - виробничу сферу з метою підвищення їх конкурентоспроможності. Аналіз процесів, що відбуваються в економіці України, показує, що існуючі розбіжності в економічних відносинах з ведучими країнами світу продовжують заглиблюватися і загрожують стати системними. Відрив національної економіки від передових економічно розвинених країн поглиблюється, що може привести до несумісності використання підприємствами сучасних технологій і інновацій, низькій сприйнятливості вітчизняної економіки до інвестицій у сферах виробництва та сервісного обслуговування.

Одним з провідних напрямів подолання кризи в економіці України є стимулювання інвестиційної активності, подальше вдосконалення механізмів управління фінансовою діяльністю підприємств з метою підйому національної економіки та використанням усіх можливих підходів для успішного вирішення цього досить складного питання. Держава, регіони і підприємства повинні приділяти головну увагу і направляти спільні зусилля на створення системи фінансових механізмів, орієнтованих на розвиток економічного потенціалу вітчизняних підприємств, конкурентоздатного виробництва і збуту, стимулювати інноваційний розвиток базових та пріоритетних галузей економіки. Існуючі фінансові

механізми покликані сприяти залученню необхідних обсягів ресурсів для реалізації потенційних ринкових можливостей підприємств та забезпечення інноваційного розвитку конкретних підприємств з метою заволодіння міцними ринковими позиціями. Перспективне фінансове планування визначає найважливіші чинники, пропорції та темпи розширеного відтворення і є основною формою реалізації головних цілей підприємства. Перспективне планування включає розробку фінансової стратегії підприємства та прогнозування його фінансової діяльності.

Ефективність фінансової діяльності промислових підприємств визначається рівнем розвитку його бізнесу, інвестиційного та промислово-виробничих комплексів, що, у свою чергу, залежить від потенціалу їх матеріально-технічної бази, науково-технічного рівня проектних рішень, стану організації та планування інвестиційного процесу, забезпечення його фінансовими ресурсами.

У забезпеченні виходу економіки з кризового стану і стабільного її розвитку вирішальну роль відіграє науково обґрунтована фінансова політика держави. Саме вона визначає реальні джерела, напрями, структуру грошових потоків, здійснює раціональні та ефективні заходи для виконання загальнодержавних, регіональних та місцевих соціально-економічних і технологічних програм, відтворює процеси на макро- й мікроекономічному рівнях. Водночас держава повинна створювати сприятливий клімат з метою ширшого залучення, поряд з внутрішніми, іноземних капіталів на взаємовигідних засадах.

За умов ринкової економіки, самостійність відповідальності підприємств за результати діяльності, його фінансового стану, обумовлює об'єктивну потребу визначення перспективних фінансових можливостей, необхідність проведення опрацювань напрямів їх розвитку. На вирішення таких питань і спрямована розробка фінансової стратегії, як складової частки загальної стратегії економічного розвитку підприємства, узгодженої з цілями та напрямками останньої. У свою чергу, фінансова стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства в залежності від змін ситуації на фінансовому ринку. На основі досліджень фінансових змін та виявлених тенденцій, що відбуваються на світовому, континентальному та регіональному ринках, підприємство розробляє форми та способи виживання й розвитку за нових умов. Використовуючи накопичений досвід, методи та практику формування фінансових ресурсів, підприємство планує забезпечити фінансову стійкість за ринкових умов господарювання базуючись на охопленні всіх форм фінансової діяльності: оптимізації основних та обігових засобів, формуванні та розподілу прибутку, грошових розрахунках та інвестиційній політиці. Цим самим підприємство забезпечує собі відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, що склалися на ринку фінансових послуг. На підставі фінансової стратегії визначаються основні напрямки фінансової політики підприємства: операційна, податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна. Особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню витрат на виробництво та реалізацію продукції, формуванню та розподілу прибутку, ефективному використанню капіталу підприємства, врахування факторів ризику неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи.

Тому в Україні на сучасному етапі розвитку економіки необхідною умовою ефективної ринкової діяльності підприємств є відродження фінансово-кредитного та інвестиційного ринків. Економічного підсилення та активізації підприємницької діяльності можливо досягти тільки зі створенням ринку акціонерних капіталів і державних цінних паперів.

В умовах подальшого поглиблення світової фінансової кризи нагальним є питання задоволення основних життєвих потреб населення і головна роль у забезпеченні соціально – економічного розвитку країни належить фінансовій системі.

Актуальність вибраної теми даної статті обумовлена сучасним станом виробничо-господарської діяльності промислових підприємств, що характеризується істотними змінами умов їх функціонування, які пов'язані з сучасним розвитком ринкових відносин в країні, різноманітністю форм власності, конкуренцією, збільшенням рівня ризику. Такий стан вимагає від менеджменту відповідної організації системи управління фінансовою діяльністю підприємства та методів реалізації його основних функцій. Організаційною основою відновлення виробничої бази, розвитку промислових підприємств, поліпшення фінансово-економічного стану є стратегічне планування, формування планів і програм розвитку підприємств.

Проблемам теорії, методології та практики розробки фінансової стратегії та фінансової політики підприємств присвятили свої наукові праці вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: Р.Д. Акофф, О.І. Амоша, І. Ансофф, А.Я. Берсуцький, І.П. Булеєв, О.Ф.Гойко, А. Зелль, М.М. Лепа, О.О. Пересада, М.Д. Прокопенко, В.М. Хобта, М.Г. Чумаченко та інших.

Для вирішення існуючих економічних проблем і ефективного ведення бізнесу підприємствам необхідні великі кошти, яких на сьогоднішній день Україна не має, а тим більше – забезпечити їх фінансування за рахунок бюджету. Тому, постає дуже гостро проблема залучення фінансових ресурсів в економіку країни та їх ефективного використання на всіх рівнях.

У статті коротко надано теоретичне узагальнення і практичне вирішення наукової задачі розробки методів і моделей ефективного управління фінансовими ресурсами на основі та за рахунок втілення системи бюджетування фінансової діяльності в межах корпорації, реалізація якої забезпечує взаємозв'язану діяльність її підприємств та самостійних функціональних структур, ефективно планування економіко-виробничих програм, раціональний розподіл ресурсів відповідно до обраного критерію оптимальності й управління на різних етапах господарської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розвитку фінансової системи управління господарською діяльністю промислового підприємства на базі економічно обґрунтованих рішень з тих чи інших питань реалізації бізнесу.

Предмет дослідження – механізм управління фінансовими ресурсами з метою забезпечення поточної діяльності та стратегічних планів розвитку промислових підприємств.

Мета даної статті – надати окремі пропозиції щодо практики організації управління фінансовою діяльністю корпорації на прикладі міжнародної науково-промислової корпорації «ВЕСТА» котра спеціалізується на виробництві акумуляторних батарей.

Фінансово-економічний стан підприємства є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових стосунків підприємства і визначається сукупністю виробничо-господарських чинників та характеризується системою показників, які відображають наявність, розміщення і використання ресурсів, залежить від результатів його виробничої, комерційної і фінансово-господарської діяльності. Перш за все, на фінансово-економічному стані підприємства позитивно відбиваються безперебійний випуск і реалізація високоякісної продукції. Як правило, чим вище показники обсягу виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг і нижче їх собівартість, тим вище прибутковість підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий стан.

Майже двадцяти річний досвід виробничо-економічної діяльності міжнародної науково-промислової корпорації «ВЕСТА» в умовах перехідного періоду від пострадянської планово-адміністративної економіки, розбудови та становлення ринкових відносин на сьогоднішній день вивів корпорацію в один з провідних вітчизняних суб'єктів підприємництва по виробництву акумуляторних батарей.

В травні 2011р. Група «ВЕСТА» в особі головної холдингової компанії WESTA ISIC S.A. (Люксембург) провела успішне первинне розміщення 25% своїх акцій на Варшавській фондовій біржі, а в червні був здійснений лістинг акцій компанії на біржі і відкрита вільна торгівля ними на Варшавському біржовому майданчику.

За останні п'ять років Група «ВЕСТА» забезпечила собі домінуюче положення на ринках акумуляторних батарей в Україні, та країн СНД - Казахстані, Молдові і Білорусі, займаючи до 50% сегменту цих ринків, Група також є найбільшим постачальником акумуляторних батарей до Росії з часткою 12% ринку, а на європейському ринку її доля сьогодні складає уже більше 1%. Стратегія Групи на наступні 2-3 роки - стати провідним європейським постачальником акумуляторних батарей і забезпечити собі місце серед п'ятірки провідних світових виробників батарей.

В статті, в певній мірі, обґрунтовано науково-методичний інструментарій вибору оптимальних рішень і розробка рекомендацій щодо управління фінансовими ресурсами на основі планування джерел їх формування на всіх стадіях виробничо-господарської діяльності промислових підприємств та реалізації проектів їх розвитку. Для досягнення обраної мети в роботі поставлено і вирішено такі задачі:

- розглянуто стан організації управління фінансовою діяльністю корпорації та її підприємств-учасників;
- систематизовано (опрацьовано та поширено корпоративне) основні принципи і методи формування системи управління фінансовими ресурсами та запропоновано оптимальну модель планування на основі втіленої корпоративної бюджетної системи;
- обґрунтовано та висвітлено практичну доцільність впровадження бюджетування фінансової діяльності в межах корпорації.

Існує і зворотний зв'язок, оскільки недолік фінансових засобів може привести до перебоїв в забезпеченні матеріальними ресурсами, а так само у виробничому процесі.

Фінансова діяльність корпорації та кожного з її підприємств має бути направлена на забезпечення, систематичне і ефективне використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і позикових засобів, фінансової стійкості з метою ефективного їх функціонування. Саме цим обумовлюється необхідність і практична значущість систематичного проведення робіт по плануванню, бюджетуванню та діагностики фінансово-економічного стану, яким належить істотна роль в забезпеченні стабільного фінансового стану корпорації.

Корпорацією на базі діючої багаторівневої системи бюджетного управління фінансовими ресурсами проводиться:

Стратегічне фінансове планування, що базується на розробці корпоративної фінансової програми на три і більше роки.

Поточне фінансове планування, складовими: фінансового менеджменту якого є розробка бюджетів підприємств і корпорації по наслідних напрямках:

- управління доходами;
- управління обіговими коштами;
- управління витратами;
- управління процесом накопиченням;
- інвестиціями.

При цьому, основою для поточного корпоративного фінансового планування є вчасно опрацьовані зведені річні, а на їх базі – помісячні фінансові показники корпоративного бюджету економіки виробництва акумуляторних батарей, котрі є сукупністю річних (місячних) бюджетів підприємств-учасників корпорації, самостійних структур та підрозділів.

Діюча модель управління фінансовими ресурсами МНПК «ВЕСТА» розбудована на основі планової корпоративної бюджетної системи відповідно до «Комплексної інтегрованої системи управління підприємством на базі SAP ERP ECC 6,0» та має наступні її складові:

- Зведений річний бюджет акумуляторного виробництва МНПК «ВЕСТА», сформований на основі річних бюджетів підприємств-учасників корпорації.
- Поточні (місячні) зведені бюджети акумуляторного виробництва МНПК «ВЕСТА», що формуються на основі - поточних (місячних) бюджетів підприємств-учасників корпорації.

Економічні та фінансові показники бюджетів корпорації і підприємств максимально систематизовано та типізовано відповідно до специфіки їх господарської діяльності.

Окрім бюджетів підприємств та зведеного бюджету корпорації паралельно розробляються відповідні бюджети по основним напрямкам за видами діяльності:

1) Операційної діяльності, які містять:

- бюджети виробництва акумуляторних батарей;
- бюджети науково-технічного розвитку та підготовки виробництва, забезпечення якості та освоєння випуску нових видів продукції;
- бюджети реконструкції та технічного переозброєння виробництва, оновлення та модернізації основних засобів;
- бюджети паливно-енергетичних ресурсів;
- бюджети забезпечення соціальних гарантій працівників;
- екологічні бюджети

2) Фінансовий бюджет МНПК «ВЕСТА».

3) Інвестиційний бюджет відповідно до Програми інноваційного розвитку підприємств МНПК «ВЕСТА».

Наведена система бюджетування МНПК «ВЕСТА» надає можливість комплексного використання усіх складових організаційно-економічного механізму з метою організації ефективної системи управління фінансовою діяльністю корпорації та залучення інвестицій, серед яких задіяні виробничі, організаційно - технічні та економічні складові господарського механізму ведення та розвитку бізнесу корпорації. За допомогою такої системи управління фінансовою діяльністю корпорації забезпечується збалансований виробничий, економічний та інноваційний розвиток підприємств – учасників корпорації на базі використання світових досягнень науково-технічного прогресу, сучасних ІТ в зазначеній галузі на основі «Комплексної інтегрованої системи управління підприємством на базі SAP ERP ECC 6,0». Впровадження ISO 9001-2008 та ISO/TS 16949 IDT, затверджених комітетом GEN у вигляді Європейських стандартів, в свою чергу, надає гарантії забезпечення якості продукції та економічної стабільності підприємницької діяльності корпорації.

Відповідно до викладеної стратегії у найближчих 2-3 роки Група «ВЕСТА» має намір продовжити своє зростання продажів і укріпити позиції на ринку, аби стати провідним продавцем батарей в Європі і СНД. Для досягнення таких результатів реалізуються наступні стратегічні ініціативи.

По-перше, максимальне використання виробничих потужностей. У 2009-2010 роках Група «ВЕСТА» збільшила виробничі потужності в 2,5 рази. У 2011 – 2012 роках Група планує нарощувати виробництво, щоб забезпечити вихід на максимальну виробничу потужність. Максимальне використання потужностей буде також позитивно впливати на собівартість продукції за рахунок економії, що досягається ефектом масштабу.

По-друге, зосередження на експорті. У найближчих 2-3 роки Група планує зосередитися на розвитку своєї долі на існуючих і нових експортних ринках, в середньому нарощуючи експортні продажі до 75% від загального випуску акумуляторних батарей. Польща повинна

## BRANCH AND CORPORATE FINANCES

стати другим за величиною експортним ринком після Росії. Ринки з гарячим кліматом (Африка, Близький Схід і Азія) мають винятковий інтерес, оскільки в екстремальних кліматичних умовах автомобільні акумулятори повинні замінюватися раз на рік, в порівнянні із заміною один раз в 3-5 років в Європі і СНД.

По-третє, розробка інноваційних продуктів. У 2012 році Група «ВЕСТА» планує розпочати виробництво VRLA (AGM) акумуляторних батарей, які використовуються як вищий сегмент на ринку батарей стартерів і систем «СТАРТ/СТОП», а також стаціонарних і тягових батарей з широким спектром вживання. Ці батареї характеризуються підвищеною нормою прибутку і цілорічним попитом. При повній потужності проекту продажі повинні скласти близько \$36 млн., а прибуток до амортизації, податків і відсотків по кредитах (ЕВІТДА) - \$15 млн.

Фінансовий механізм інноваційного забезпечення проекту розвитку підприємства наведено на мал.1.

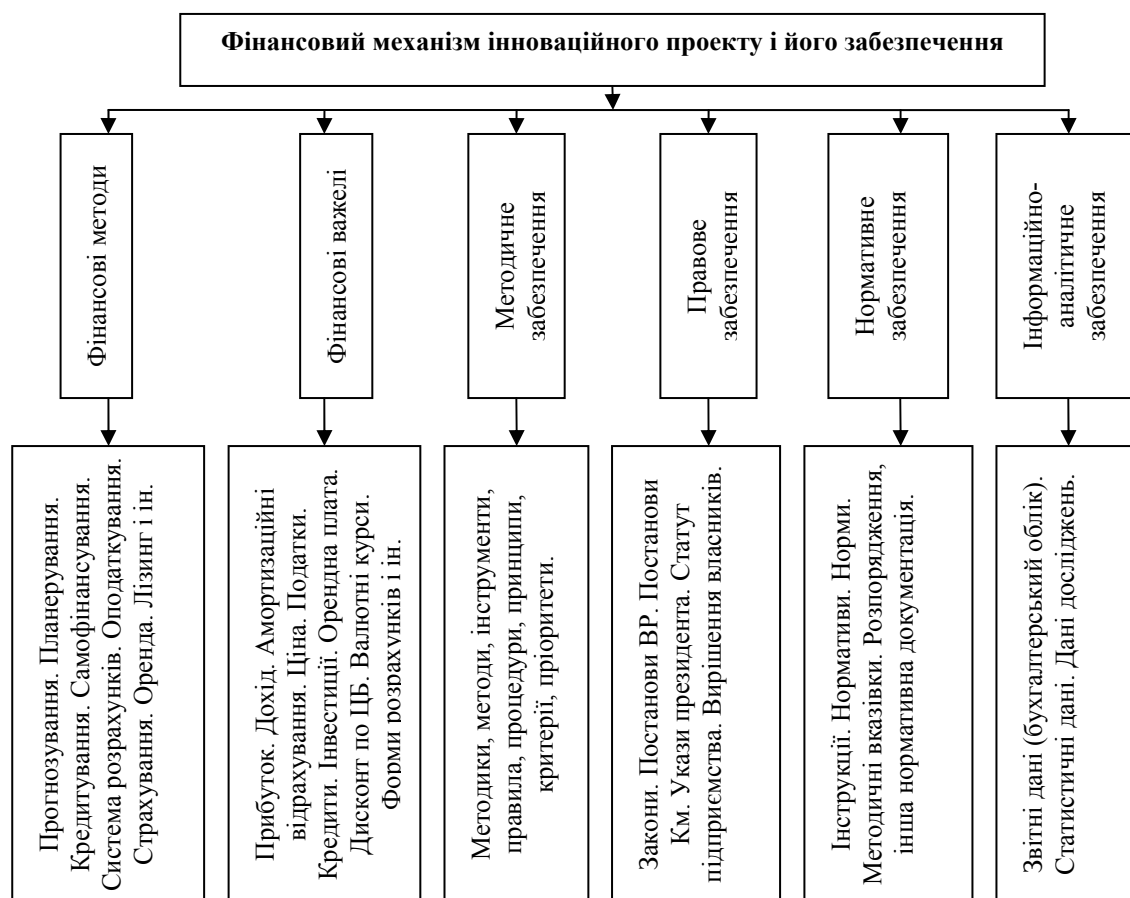


Рис. 1. Фінансовий механізм інноваційного проекту підприємства

Виручка Групи «ВЕСТА» збільшилася на 86% в порівнянні з \$83 млн. в 2009 році до \$154 мільйонів в 2010 році. У 2010 році Групою вироблено і продано 4,3 млн. умовних батарей. У 2009 і 2008 роках Групою виготовлено і продано 2,52 і 2,65 мільйонів умовних акумуляторів на \$83 і \$145 мільйонів, відповідно.

Фінансові результати Групи «ВЕСТА» за 2010г. Об'єм реалізації -154,3 млн. USD

ЕВІТДА (прибуток до податків, амортизації і відсотків по кредитах) - 55,3 млн. USD.  
ЕВІТДА рентабельність: 36%. Річний прибуток - 34 млн. USD. Активи Групи на 31.12.10: 336,6 млн. USD.

Продажі "ВЕСТА" по регіонам у 2010 р.

Регіон	Вторинний ринок, тис. ум. АКБ	Продажі "ВЕСТА", тис. ум. АКБ	Частка "ВЕСТА" у 2010 р.
Україна	3714	1145	31%
Росія	16061	1862	12%
Інші країни СНД	3675	656	18%
Польща	5184	218	4%
Інші країни ЄС	58520	409	1%
Азія та Африка		30	0%

Частка "ВЕСТА" у 2010 р.

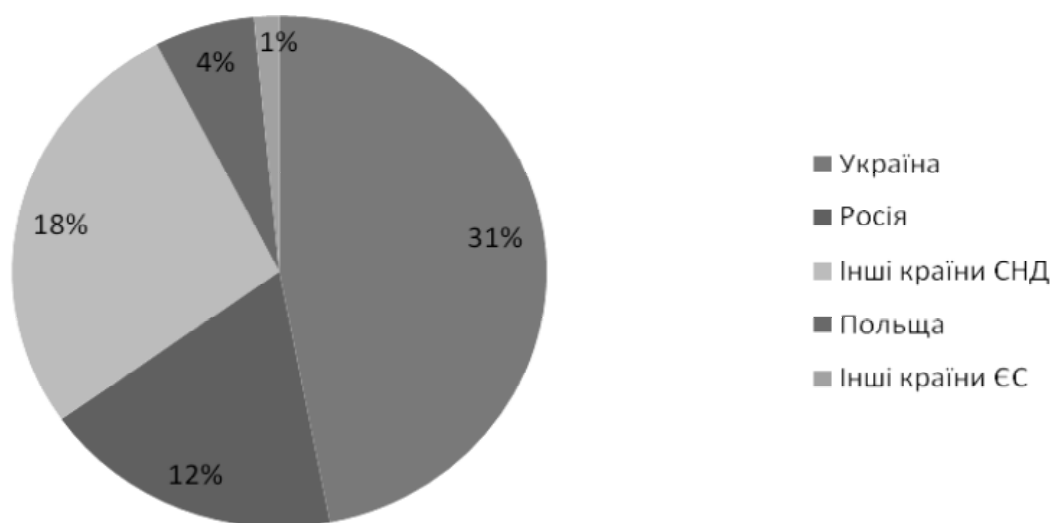


Рис. 2. Продажі «ВЕСТА» по регіонах в 2010р., тис. умовних АКБ

Особливістю продажів акумуляторних батарей на вторинних ринках є сезонний чинник, тобто в 2-м півріччі, як правило, продається близько 2/3 загально річних обсягів.

Заслужують уваги, на мій погляд, також система суцільного контролю за процесом фінансового планування та проведення робіт по розробці бюджетів всіх рівнів та оперативний управлінський збір інформації щодоби за результатами виробничої діяльності підрозділів та руху фінансових засобів за допомогою втіленої Комплексної інтегрованої системи управління підприємством на базі SAP ERP ECC 6,0 та проведення діагностики фінансово-економічного стану корпорації та її структурних складових.

Метою діагностики фінансово-економічного стану є пошук резервів підвищення рентабельності виробництва і зміцнення комерційного розрахунку як основи стабільної

роботи корпорації та її підприємств-учасників і виконання ними зобов'язань перед бюджетами всіх рівнів, банками і іншими установами.

Фінансово-економічний стан корпорації та підприємств необхідно систематично і всесторонньо оцінювати з використанням різних методів, прийомів і методик аналізу. Це надасть критичну оцінку фінансових результатів їх діяльності як в порівнянні за певний період, так і в динаміці – за ряд періодів, надасть можливість визначити їх "больові крапки" у фінансовій діяльності та опрацювати способи ефективнішого використання ресурсів з метою їх вирішення та раціонального розміщення.

Використання викладених деяких методів та моделі управління фінансовою діяльністю стануть в пригоді, на мою думку, в процесі організації бізнесу, управлінні та оперативності прийняття певних управлінських рішень, ознайомитися з досвідом роботи в цій галузі МНПК «ВЕСТА».

### *Література:*

1. Шим Джай К. Основы коммерческого бюджетирования / Джай К. Шим, Джой Г. Сигел – М. : ЗАО «Бизнес Микро», 1998. – 496 с.
2. Бонк И.А. Стратегия и тактика управления финансами / И.А. Бонк. – К. : 1996. – 241 с.
3. Калина А.В. Прогнозування та макроекономічне планування / А.В.Калина, М.Т.Пашута. – К. : МАУП, 1998. - 476 с.
4. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент / М.Н. Крейнина. – М. : ДИС. – 320 с.
5. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. ; пер. с англ. ; под ред. С.А. Таблиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1994. – 560 с.

*Рекомендовано до публікації*  
д.е.н., професор Ткаченко В.А. 22.09.11

*Надійшло до редакції*  
10.10.11