

БЮДЖЕТУВАННЯ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ЯК ШЛЯХУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

А. М. Якімова, к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи,

Горб, к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи,

*Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту
імені академіка В. Лазаряна*

В статті досліджуються окремі питання бюджетування процесу адаптації на підприємстві; обґрунтовується необхідність поєднання поточного бюджетування з управлінням інвестиційною діяльністю, яка пов'язана з реалізацією адаптивних проектів на підприємствах залізничного транспорту.

Ключові слова: адаптація, бюджетування, адаптивна реакція, адаптивні ефекти, капітальний бюджет.

The issues of budgeting process of enterprise adaptation are considered in the article. There based the necessity of combining the current budgeting process with the investment management associated with the implementation of adaptive projects on the railway transport enterprises.

Keywords: adaptation, budgeting, adaptive reaction, adaptive effects, capital budget, current budget.

ВСТУП

Проблема забезпечення економічної безпеки є особливо актуальною підприємств реального сектора економіки, особливо, таких галузей, як промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт. Від рівня розвитку цих галузей економіки залежить як характер, так і темпи економічного зростання держави. В сучасних умовах спостерігається неналежний розвиток галузей реального сектора економіки, нераціональна структура промисловості, критичний рівень зносу основних засобів, недостатня інвестиційно-інноваційна активність, низький рівень конкурентоспроможності продукції, недостатня роль малого бізнесу, яку він відіграє у реальному секторі економіки і, як наслідок – низьку динамічність розвитку базових галузей економіки.

Кон'юнктура залізничного транспорту, який є продовженням виробництва у сфері обігу, може слугувати дуже чутливим барометром змін, що відбуваються як у виробництві, так і в обігу товарів. Транспорт здійснює найсильніший зворотний вплив на динаміку виробництва і торгівлі, а також є фондомісткою і трудомісткою галуззю і в якості споживача ресурсів чинить потужну дію на кон'юнктуру товарних ринків, ринку праці й ринку капіталу.

Ефективність функціонування підприємств залізничного транспорту характеризується сукупністю таких показників, як: об'єм і структура перевезень;

рівень тарифів; витрати, дохід, прибуток і рентабельність підприємств залізниці; чисельність зайнятих, продуктивність і рівень оплати праці на залізничному транспорті; міра використання пропускних і провізних можливостей залізничних магістралей тощо.

Таким чином, адаптація підприємств залізничного транспорту до змін зовнішнього економічного середовища, як напрям забезпечення їх економічної безпеки, є життєво необхідною умовою для розвитку та забезпечення конкурентних переваг галузі.

Поняття адаптації підприємства до впливу зовнішнього середовища є певною мірою універсальним і передбачає внесення змін в його діяльність з метою забезпечення економічної безпеки. Причому змін, які зачіпають стратегічні цілі діяльності або тактику досягнення цих цілей, супроводжуваних змінами у внутрішніх системах і підрозділах у відповідь на зміни зовнішнього середовища [4, С. 180].

Метою адаптації підприємств до факторів впливу зовнішнього середовища є забезпечення економічної безпеки підприємства за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення балансу інтересів з суб'єктами зовнішнього середовища, зміцнення або збереження його ринкових позицій для забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Проблемам бюджетування процесів адаптації на підприємствах присвячені праці таких вітчизняних та закордонних вчених, як Аврамова Е., Козаченко Г. В., Козловський В. А., Ляшенко О. М., Паламарчук О. І., Пономарьов В. П., Срагович В. Г. тощо.

В адаптації підприємства до впливів зовнішнього середовища виділяються складові адаптації: адаптивна реакція підприємства; власне процес адаптації та адаптивні ефекти.

Під адаптивною реакцією підприємства на дії зовнішнього середовища розуміється зміна стратегічних цілей діяльності підприємства або способів досягнення цих цілей, які істотно впливають на взаємовідносини підприємства з зовнішнім середовищем.

Процес адаптації розуміється як процес внесення змін до функціонування внутрішніх систем і діяльність підрозділів підприємства, які супроводжують адаптивну реакцію.

Адаптивна реакція і процес адаптації нерозривно пов'язані одне з іншим, оскільки адаптивна реакція підприємства втрачає сенс без внесення відповідних змін у внутрішні системи і підрозділи підприємства, а ці зміни доцільні тільки в разі зміни стратегічних цілей діяльності підприємства і вибраних шляхів і способів їх досягнення.

Адаптивні ефекти являють собою позитивні зміни у різних аспектах функціонування підприємства внаслідок реалізації адаптивної реакції, зокрема, основним фінансовим ефектом є зростання капіталізації підприємства.

Адаптація підприємств залізничного транспорту до нововведень вимагає витрат як капітального (інвестиційного), так і поточного характеру, у зв'язку з чим в процесі адаптації необхідно визначити характер витрат, їх величину, строки і

джерела покриття. Серед джерел покриття витрат на адаптацію підприємства до нововведень слід вказати такі, як:

- активізація власних зусиль щодо укріплення фінансового стану, реалізується в максимальному використанні всіх ресурсів, при створенні цілеспрямованої стратегії поведінки, що дає можливість стабілізувати доходи і зменшити витрати;
- звернення до державної підтримки в різних формах, що може здійснюватися підприємством з метою пошуку джерела дешевих грошей, при цьому не претендуючи на частину власності й контролю;
- пошук іноземних інвесторів, що вдається, правда, небогатым підприємствам, але є досить привабливим джерелом інвестицій;
- пошук нетрадиційних фінансових джерел, які можна було б використовувати тривалий час, наприклад, різні форми об'єднання коштів (пайова участь, товариства, акціонерні товариства) [4, С. 186].

Одним з важливих завдань розвитку залізниці є інтеграція процесу адаптації та управління інвестиційними проектами до системи управління Укрзалізницею (надалі – УЗ), його взаємодія з бюджетним управлінням витратами, кадрами, системою матеріально-технічного забезпечення та фінансової діяльності.

Найважливішою складовою забезпечення реалізації стратегічних рішень УЗ є система бюджетного управління, в якій повинні знаходити безпосереднє відображення цілі, завдання та результати за всіма напрямками стратегічного менеджменту, зокрема, адаптаційного. Створення відповідного механізму дозволить ефективно впливати на фактори, що формують фінансовий результат, ще на стадії планування.

Бюджетування різних аспектів діяльності будь-якого підприємства забезпечує:

- покращення координації діяльності підприємства;
- підвищення керованості і адаптивності підприємства до змін у внутрішньому середовищі (оргструктура, ресурси, потенціал підприємства);
- зниження можливості зловживань і помилок в управлінні;
- взаємозв'язок різних аспектів фінансово-господарської діяльності;
- єдине бачення планів підприємства і проблем, що виникають в процесі їх здійснення, усіма центрами відповідальності;
- відповідальніший підхід фахівців до ухвалення рішень, кращу мотивацію та оцінку їх діяльності [1].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної статті є дослідження окремих питань бюджетування процесу адаптації на підприємстві; обґрунтування необхідності поєднання поточного бюджетування з управлінням інвестиційною діяльністю, яка пов'язана з реалізацією адаптивних проектів на підприємствах залізничного транспорту.

РЕЗУЛЬТАТИ

Бюджетування процесу адаптації органічно вбудовується до системи стратегічного менеджменту, причому займає в цій системі ключове місце,

забезпечуючи реалізацію стратегії УЗ, ефективність поточної виробничо-фінансової діяльності та зворотний зв'язок у системі управління.

Саме в рамках бюджетного управління в повній мірі реалізуються можливості моніторингу та контролю виконання окремих стратегічних рішень, а також «управління за відхиленнями», тобто своєчасного здійснення зворотного зв'язку, спрямованого на досягнення планових показників або коригування цих показників на будь-якому етапі їх реалізації, та відображення цього в стратегії УЗ.

Бюджетування процесу адаптації на підприємстві призначено для вирішення наступних завдань:

- визначення витрат на процес адаптації;
- визначення відповідності величини витрат на процес адаптації обсягом виділених для цієї мети коштів;
- визначення джерел покриття витрат на процес адаптації;
- розподіл витрат на процес адаптації за підрозділами, що беруть участь в цьому процесі;
- розподіл витрат за часом їх здійснення.

Структуризація витрат за їх видами та джерелами покриття є вихідним моментом алгоритму бюджетування. Відповідно до структуризації бюджету процесу адаптації за видами витрат і, у зв'язку з цим, за джерелами їх покриття доцільно виділити дві частини бюджету: операційний (поточний) бюджет і капітальний (інвестиційний) бюджет.

Структуризація бюджету за елементами витрат дозволяє визначити витрати певного виду на проведення робіт з адаптації підприємства: матеріальних ресурсів, витрат на оплату праці, відрахувань до різних фондів, що включаються в складу витрат, сторонніх послуг, грошових витрат. Визначення витрат за елементами також необхідно для управління бюджетом процесу адаптації, оскільки в цьому випадку увагу відповідних підрозділів і адаптаційного центру може бути зосереджена на переважаючих і, отже, важливих для процесу адаптації елементах витрат.

Система бюджетування процесу адаптації оперує всією сукупністю показників, що характеризують виробничі, збутові, інвестиційні та інші процеси, хоча критеріями ефективності виступають цільові вартісні (фінансові) показники, що відображають стратегічні цілі й нормативи. При цьому потрібні знання ключових змінних і застосування приростного фінансування, щоб уникнути завищених зобов'язань, що перевищують фінансові можливості підприємства.

У складі зазначених цільових показників як базовий фактор виступає запланований рівень прибутковості основної діяльності залізниці.

Система основних цільових показників УЗ і можливості їх досягнення наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Система основних цільових показників УЗ

Цільові показники	Способи досягнення	Програма дій	Заходи
Оптимізація вартості	Диверсифікація кредитних		Залучення банківських кредитів Випуск облігаційних позик

позикового капіталу	джерел		Використання механізмів лізингу та факторингу тощо
Збільшення рентабельності власного капіталу	Зниження собівартості перевезень	Впровадження ресурсозберігаючих технологій. Підвищення продуктивності праці. Покращення використання основних виробничих фондів. Збільшення обсягу перевезень	Оновлення та модернізація основних виробничих фондів. Підвищення кваліфікації та освітнього рівня працівників. Збільшення фондоозброєності. Зростання фондовіддачі.
	Збільшення обсягу продажів на основі збереження лідерства на існуючих ринках вантажних і пасажирських перевезень та просування на нові ринки	Задоволення попиту на перевезення	Випереджаючий розвиток інфраструктури. Підвищення якості та безпеки перевезень вантажів і пасажирів. Вдосконалення організації продажу послуг
		Стимулювання попиту на перевезення	Гнучка тарифна політика. Реалізація маркетингової стратегії УЗ
		Розвиток інноваційних транспортних послуг	Розвиток нових видів перевезень вантажів. Підвищення швидкостей руху за рахунок посилення інфраструктури та створення нового рухомого складу. Впровадження нових бізнес-технологій на основі логістики

Значна частина заходів з реалізації цільових показників діяльності УЗ прямо чи опосередковано пов'язана з результатами інвестиційної діяльності, пов'язаною з адаптаційними процесами, в першу чергу, реального інвестування.

Реальне інвестування як специфічний вид діяльності УЗ має низку особливостей, зокрема:

- реальне інвестування є головною формою забезпечення розвитку операційної діяльності УЗ та має похідний характер по відношенню до її цілей і завдань;
- в процесі реального інвестування відволікається з обороту і «заморожується», часто на досить тривалий термін, істотна частка капіталу УЗ, тому управління ефективністю даної форми інвестування, зокрема, в процесі адаптації, є однією з пріоритетних завдань;
- інвестиційний прибуток та інші види адаптивних ефектів формуються зазвичай із значним запізненням у часі.

Зазначені особливості, з одного боку, визначають необхідність оцінки результатів інвестиційної діяльності саме з точки зору реалізації операційних цілей через відповідні показники. З іншого боку, складність даної оцінки обумовлюється як «запізненням» адаптивних ефектів, так їх «розчиненням» у складі загальних результатів поточної операційної діяльності.

Обсяг капітального (інвестиційного) бюджету процесу адаптації є джерелом інвестиційної підтримки процесу адаптації. Під інвестиційною підтримкою процесу адаптації підприємств залізничної галузі розуміються інвестиції, що

направляються для реалізації різного роду змін у діяльності підрозділів і внутрішніх систем, які супроводжують їх адаптивну реакцію на дії зовнішнього середовища і необхідних для забезпечення ефективності такої реакції. Слід розрізняти інвестиційну підтримку процесу адаптації підприємства – за рахунок капітальних (інвестиційних) витрат; та адаптивної реакції - переважно за рахунок операційних поточних витрат.

В постінвестиційному періоді вся увага менеджменту переходить на операційні (виробничі) аспекти.

На стадії планування формування інвестиційної програми адаптації починається з оцінки ефективності окремих проектів, їх ранжирування й відбору, та закінчується формуванням капітального (інвестиційного) бюджету процесу адаптації.

Можна виділити три напрями, за якими повинно здійснюватися бюджетування.

Перший напрям реалізується в рамках розробки, виконання, коригування, моніторингу та контролю капітального (інвестиційного) бюджету і стосується інвестиційної стадії.

Другий напрям охоплює бюджетування адаптаційної реакції, включається до операційних поточних бюджетів.

Третій напрям – це бюджетування, яке охоплює управління проектами в постінвестиційному періоді, тобто по суті дозволяє керувати поточними ефектами, що генеруються адаптаційними проектом.

На стадії реалізації процесу адаптації підприємства відбувається формування грошових потоків від інвестиційної та фінансової діяльності. Показники, пов'язані з інвестиційною стадією, знаходять відображення в капітальному бюджеті (в сукупності з кредитним планом), бюджет витрат в частині інвестиційної діяльності, а також можуть частково відображатися в бюджеті доходів і витрат у частині доходів з інвестиційної діяльності, пов'язаної з реалізацією адаптаційних проектів.

На експлуатаційній стадії грошові потоки формуються, перш за все, з операційної діяльності. Крім того, мають місце грошові відтоки за фінансовою діяльністю. На цій стадії неможливо виділити конкретний бюджет, який акумулював би всі показники, що формують адаптивні ефекти. Однак показники, пов'язані з цією стадією, відображаються в операційних бюджетах УЗ в цілому та її підрозділів.

Для вирішення завдання управління ефективністю адаптивного інвестування в рамках бюджетного управління необхідно встановити взаємозв'язок грошових потоків інвестиційного проекту, що є продовженням адаптивної реакції, та показників поточних бюджетів УЗ.

Для управління адаптивними ефектами на експлуатаційній стадії досить відслідковувати тільки вартісні показники (грошові потоки або доходи і витрати за винятком амортизації, якщо немає істотного тимчасового розриву між формуванням цих показників і грошових потоків, з ними пов'язаних), оскільки сам ефект у показниках оцінки ефективності виступає саме у вартісному вираженні.

Показники, що характеризують адаптивні ефекти, хоч і відображаються в операційному бюджеті, але в «прихованій» формі, оскільки не можуть бути безпосередньо виділені в складі результатів, які формуються центрами відповідальності в процесі поточної діяльності. Перш за все цей нюанс стосується адаптаційних проектів, спрямованих на розширення виробництва, зниження витрат тощо, а не на створення нових бізнес-напрямків і зовнішнє інвестування.

ВИСНОВКИ

Таким чином, конкретизація цілей інвестиційної діяльності, що пов'язана з процесами адаптації, в часі та реальні заходи щодо їх реалізації безпосередньо позначаються на системі бюджетного управління. При цьому показники, що формуються на інвестиційній стадії проектів, відображаються безпосередньо в капітальних (інвестиційних) бюджетах відповідних періодів. А показники постінвестиційної стадії, будучи частиною системи загальних стратегічних показників, знаходять відображення у всій системі поточних операційних і фінансових бюджетів.

На основі визначення економічних взаємозв'язків процесів адаптації Укрзалізниці до факторів впливу зовнішнього середовища та поточного бюджетного управління з'являється можливість отримати оцінки впливу результатів адаптивно-інвестиційної діяльності УЗ на показники операційних бюджетів.

Література:

1. Бурцев В. В. Организация бюджетирования на предприятиях железнодорожной отрасли / В. В. Бурцев // Экономика железных дорог. – 2006. - № 9. – С. 40-45.
2. Гришко Н. Є. Методичні аспекти оцінки фінансової складової економічної безпеки підприємства / Н. Є. Гришко // Регіональні перспективи, - 2002. - № 1. - С. 112-115.
3. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун. – Х.: Фактор, 2006. – 340 с.
4. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. - 280 с.
5. Овчинникова О. П. Роль финансовой безопасности предприятия в системе его экономической безопасности / О. П. Овчинникова // Образование и общество, - 2006. - № 3. - С. 92-94.
6. Олейникова Е. С. Обоснование необходимости внедрения системы бюджетирования на предприятиях / Е. С. Олейникова // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Вип. 195, том II. – Дн-ськ: ДНУ, 2004. - С. 376-383.