

УДК 336.64

## БЮДЖЕТУВАННЯ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Д. Коркуна

*Львівський національний університет імені Івана Франка*

Розглянуто основні положення процесу бюджетування на підприємстві. Наведено вимоги до його проведення в структурних підрозділах підприємства та на підприємстві.

*Ключові слова:* бюджет, бюджетування, бюджет продаж, бюджет виробництва, бюджет сировини та матеріалів, бюджет загальноновиробничих накладних витрат, бюджет адміністративних накладних витрат.

Складання бюджетів є невід'ємною складовою загального процесу планування на підприємстві. Механізм бюджетного планування доходів та витрат слід впроваджувати для забезпечення економії грошових коштів, більшої оперативності в управлінні цими коштами, зниження непрямих витрат і втрат, а також для збільшення достовірності планових показників. Бюджети складаються на рік, переважно з поквартальною розбивкою.

Бюджет – оперативний фінансовий план, який як правило складають за рік, що відображає вхідні і вихідні грошові потоки по операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності. На практиці використовують два види бюджетів: поточний і капітальний.

Основною вимогою бюджетування виступає індивідуальний підхід до кожного об'єкта планування. При бюджетуванні слід враховувати галузеву специфіку, оскільки фінанси підприємств однієї галузі відрізняються від фінансів підприємств іншої галузі. Це означає, що вимоги та масштаби бюджетування на кожному підприємстві будуть різними.

По змісту бюджетування виступає технологією планування, обліку, здійснення контролю й аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, отриманих результатів діяльності. Ця технологія охоплює всі функціональні сфери діяльності підприємства: маркетинг, адміністрування, керування персоналом, виробництво, закупівлі, контроль якості, реалізації тощо.

Запровадження бюджетного планування сприяє вирішенню наступних завдань: створення ефективної системи фінансового менеджменту, підвищення її інвестиційної привабливості, оптимізація доходів і витрат як в цілому по компанії, так і по окремих її структурних підрозділах; створення консолідованої звітності, оцінка показників діяльності: ліквідності, рентабельності та окремих її видів діяльності, підвищення ефективності управління підприємством в цілому.

У своїй діяльності підприємство самостійно приймає рішення стосовно вибору окремих центрів витрат і прибутковості, які в майбутньому матимуть вплив на його фінансовий стан.

Для складання бюджетних планів використовують такі інформаційні джерела [6]:

- дані фінансової звітності і показники виконання фінансового плану за минулий період;
- договори, що укладаються із споживачами продукції та постачальниками матеріально-технічних ресурсів;
- прогностні розрахунки обсягу реалізації продукції або плани збуту продукції, які складені на основі замовлень, попиту, рівня цін і інших умов ринкового середовища;
- економічні нормативи затверджені законодавством (ставки оподаткування, норми амортизаційних відрахувань, облікова ставка банківських кредитів, мінімальна заробітна плата і ін.)
- затверджена облікова політика підприємства.

Розробка планових бюджетів на підприємстві характеризується терміном бюджетування і спрямована на вирішення основних завдань:

1) визначення обсягу витрат, пов'язаних з діяльністю окремих структурних підрозділів підприємства;

2) покриття цих витрат фінансовими ресурсами з різних джерел фінансування.

Розроблені на основі цих даних фінансові плани служать орієнтиром підприємства для фінансування поточних господарських потреб, інвестиційних проектів, тощо.

На практиці прийнято вважати, що для впорядкування звітності потрібна система бюджетів, які складаються на основі операційних бюджетів. Як звичайно складають три види бюджетів від операційної діяльності:

- 1) бюджет руху грошових коштів;
- 2) бюджет доходів і видатків;
- 3) бюджет за балансовим листом;

Бюджет руху грошових коштів визначає грошові потоки. Основними завданнями цього бюджету є контроль, забезпечення і планування платоспроможності підприємства.

Особливою формою бюджету руху грошових коштів виступає платіжний календар, що розробляється по окремих видах руху грошових коштів (податковий платіжний календар, платіжний календар по обслуговуванню боргу тощо) і по підприємству в цілому (у цьому випадку він деталізує поточні надходження й витрачання коштів).

Платіжний календар, як правило, містить такі розділи:

1. графік майбутніх платежів.
2. графік надходження грошових коштів.

Графік майбутніх платежів відображає час та суми проведення платежів в майбутньому, по всіх видах його фінансових зобов'язань. Графік надходження грошових коштів показує операції, по яких є зворотний потік грошових коштів, він фіксує суми майбутніх грошових надходжень.

Завдання бюджету доходів та видатків визначити фінансовий результат підприємства;

Бюджет за балансовим листом визначає майбутній стан плану рахунків, тобто майбутнє значення балансових статей активів і пасивів.

При впровадженні системи бюджетування в діяльності підприємства на практиці мають місце такі проблеми:

- відсутність належної маркетингової інформації;
- незадовільний стан економіки;
- інфляційні процеси;
- рівень кваліфікації персоналу та ін.

Оскільки бюджетування – чітко визначений процес, що розроблений підприємством для досягнення поставлених цілей, він базується на наступних вимогах:

- складання бюджетів усіма структурними підрозділами;
- забезпечення єдиних вимог до підготовки, аналізу і затвердження бюджетів;
- координація діяльності підрозділів підприємства у процесі складання бюджетів;
- структурованість бюджетів;
- обґрунтованість показників бюджетів;
- готовність бюджетів до змін;
- участь у процесі всіх керівників, відповідальних за результат діяльності підприємства.

Складання бюджетів здійснюють “знизу догори” і “згори донизу”. Бюджетування “знизу догори” здійснюється із з” сформований бюджет передається керівництвом менеджером структурних підрозділів для його деталізації та розроблення рекомендацій.

Взаємозв'язок та взаємозалежність бюджетів структурних підрозділів зумовлює таку послідовність їх складання:

- 1) прогнозування обсягів продажу та складання бюджету продаж;
- 2) визначення необхідного обсягу виробництва;
- 3) виручка від реалізованої продукції;
- 4) розробка і складання фінансових планів
- 5) розрахунки і аналіз грошових потоків підприємства.

Операційний бюджет – це бюджет, що характеризує доходи та видатки за операціями або окремими функціями підприємства. Він складається з: бюджету продаж, бюджету виробництва, бюджету витрат за видами, бюджету фінансових результатів.

Фінансовий бюджет – це план у якому відображені обсяг та структура грошових коштів, їх використання.

Дуже часто бюджети не мають стандартизованих форм і є проблеми із забезпеченням для їхньої розробки. Дуже часто підприємства використовують бюджет витрат, але найефективнішим буде використання повної системи, яка включає в себе зведений бюджет.

Складання бюджету починається з операційного бюджету, в якому діяльність підприємства відображається через систему спеціальних техніко-економічних показників, що характеризують окремі напрями та стадії операційної діяльності (див. рисунок).



**Процес операційного бюджетування**

У процесі підготовки операційного бюджету прогнози продаж та виробництва знаходять своє відображення у кількісних оцінках доходів та витрат кожного із структурних підрозділів підприємства.

Від обсягу реалізації залежать обсяг виробництва, собівартість, отриманий прибуток. Тому першочерговим етапом бюджетування виступає бюджет продаж. Розробка бюджету продаж є складним процесом, оскільки обсяги реалізації обмежені не тільки виробничими потужностями підприємства, але й ринковою кон'юнктурою. Бюджет продаж – це основа для розроблення інших бюджетів, що враховує конкурентну позицію підприємства та можливі її зміни. Він містить інформацію про плановий обсяг продаж, ціни і очікувану виручку кожного виду продукції.

Оскільки важливим є також час надходження коштів до бюджету продаж слід також врахувати погашення дебіторської заборгованості. Прогноз продажу є основою плану виробництва, а бюджет продажу – основою складання бюджету виробництва.

Бюджет виробництва відображає кількість продукції, яку слід виробляти, для забезпечення запланованого рівня продаж і запасів. Він складається у натуральних одиницях, враховуючи виробничі потужності, запаси, закупівлі. На основі бюджету виробництва складають бюджет сировини та матеріалів.

Бюджет прямих витрат на матеріали складається на основі бюджету виробництва і бюджету продаж й визначає кількість сировини і матеріалів, необхідних для виробництва, а також обсяг їхніх закупівель. У бюджеті зазначають строки закупівлі і кількість сировини, матеріалів, які необхідно придбати для виконання виробничих планів. Використання матеріалів визначається бюджетом виробництва та запропонованими змінами рівня матеріальних запасів. Оскільки під час складання бюджету сировини та матеріалів слід враховувати терміни погашення кредиторської заборгованості, то додатково на підприємстві має бути складений відповідний розрахунок.

Основною метою бюджету оплати праці є визначення трудових ресурсів, що зайняті безпосередньо у виробництві. Даний бюджет складають на основі бюджету виробництва. Алгоритм

розрахунку показників даного бюджету залежить від системи оплати праці, що діє на підприємстві, систем нормування праці. Якщо на підприємстві встановлені часові норми праці виробництва і тарифні ставки за годину праці, то можна розрахувати прямі затрати на оплату праці.

Бюджет, загально виробничих накладних витрат – це деталізований план непрямих виробничих витрат, які необхідні для виконання плану виробництва. В цьому бюджеті мають бути інтегровані всі бюджети загально виробничих витрат, що розроблені менеджерами з виробництва, та сформована інформація для розрахунку виробничих нормативів цих витрат на плановий період.

Бюджет адміністративних накладних витрат – це деталізований план поточних витрат, що безпосередньо не пов'язані з виробництвом і збутом, але необхідних для підтримки діяльності підприємства. Велику частку цього бюджету складають постійні витрати.

У бюджеті витрат на збут знаходить своє місце деталізація всіх планових витрат, що пов'язані зі збутом продукції та послуг, окремі з яких є змінними, інші постійними.

Бюджети розробляють менеджери усіх підрозділів підприємства, але головну роль в консолідації та аналізі цих розробок відіграє фінансова служба. Вона визначає напрями вдосконалення розрахунків, для забезпечення необхідного фінансового результату.

У процесі бюджетування здійснюють аналіз, який дає змогу визначити можливості для зростання прибутку. Що нижча точка беззбитковості, то більший прибуток і менший ризик. У спрощеному вигляді бюджет фінансових результатів може бути саме таким.

Кошти, які підприємство отримує від продажу товарів (робіт, послуг) використовуються підприємством і, відповідно, відображають їхні витрати. Розпис цих витрат використовують для прогнозу суми чистих грошових потоків, а також складання бюджету доходів і витрат на кожний місяць.

Для підтримання ліквідності підприємство може залучати зовнішні джерела фінансування. Покрити дефіцит коштів підприємство може за рахунок короткострокового кредиту, відстрочити капітальні витрати або продати частину своїх активів. За надмірних залишків грошових коштів та існування можливостей до інвестування, ці залишки можна спрямувати на купівлю цінних паперів. Складання бюджету грошових надходжень, витрат підприємства допомагає запобігти можливим неплатежам покупців продукції.

Бюджет капітальних інвестицій на основі вибраного критерію рентабельності інвестицій дозволяє передбачити, які активи слід купити, або створити. Бюджет капітальних витрат знаходить своє відображення в бюджеті руху грошових коштів, бюджеті про фінансові результати, бухгалтерському балансі. При бюджетуванні капіталовкладень слід враховувати показники економічної ефективності: період окупності, чисту теперішню вартість, ставку дохідності.

Важливу роль у бюджетуванні слід надати контролю його виконання. Ієрархія бюджетування дозволяє ефективно контролювати надходження та витрачання коштів, створити реальні умови для реалізації ефективної стратегії фінансування. Аналіз відхилень фактичних показників від бюджетних та визначення причин цих відхилень дає змогу здійснювати постійний періодичний контроль. Така інформація є базою для здійснення впливу з боку керівництва на зміну способу виконання бюджетів та перевірки правильності дій керівників окремих структурних підрозділів. Аналіз цих відхилень дозволяє:

1. Ідентифікувати проблемні сфери, що потребують першочергової уваги;
2. Вдосконалити методичні підходи розроблення бюджету;
3. Підвищити рівень реальності прийнятого бюджету.

Фактичний рівень цих відхилень від бюджету встановлює практика. За невідповідності бюджету вимогам реальності він перестає бути управлінським інструментом, в нього слід внести зміни. Прийняття управлінських рішень повинно бути побудоване на результатах аналізу виконання бюджетів.

Бюджетування, на відміну від традиційних способів управління, може ефективно впливати на формування фінансових ресурсів, рух коштів та на фінансово-економічні результати діяльності, оптимізувати відхилення план/факт і коригувати діяльність шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. На початковому етапі підприємства можуть впровадити тільки окремі елементи системи бюджетування, а в подальшому, при поступовому зміцненні стабільності зовнішнього середовища, потреба в середньостроковому та короткостроковому фінансовому

плануванні діяльності відчуватиметься дедалі більше і щоразу більшою кількістю підприємств. Тоді повномасштабна система бюджетування зможе посісти гідне місце в практичній діяльності підприємств України.

1. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування // Фінанси України – 2003. – № 3. – С. 97
2. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств : підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. – К. : КНТЕУ, 2006. – 779 с. : іл. – (Сер.: Бібліотека сучасного фахівця).
3. Джэй К. Шим, Джойл Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Пергамент, 1998. – 496 с.
4. Зятковський І.В.. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : Навчальний посібник / Терноп. акад. народ. госп-ва. – Тернопіль : Економічна думка, 2003. – 355 с.
5. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 45
6. Поліщук Н.В. Планування результативності діяльності підприємства // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 39
7. Попов А.А.. Бюджетирование как инструмент финансового планирования // [http://www.cfin.ru/management/finance/budget/budget\\_planning.shtml](http://www.cfin.ru/management/finance/budget/budget_planning.shtml)

## BUDGETING AS BASE OF FINANCIAL PLANNING

**D. Korkyna**

*Ivan Franko National University of Lviv*

There are reviewed main principles of budgeting as process on the enterprise in the article. The requirements for budgeting of structural units are described.

*Key words:* budget, budgeting, sales budget, production budget, raw materials budget, budget of factory burden costs, administrative budget.

## БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Д. Коркуна**

*Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

Рассмотрено основные положения процесса бюджетирования на предприятии. Приведено требования к его проведению в структурных подразделениях предприятия и на предприятии.

*Ключевые слова:* бюджет, бюджетирование, бюджет продаж, бюджет производства, бюджет сырья и материалов, бюджет в общепроизводственных накладных расходах, бюджет административных накладных расходов.