

спільні ознаки, які повинні визначатись, виходячи з мети конкретного завдання дослідження. Найпоширенішими є формування вибірок за галузевими і територіальними ознаками, але коло таких ознак може бути набагато ширшим. Збільшення кількості досліджуваних об'єктів повинно бути пропорційним точності і повноті правил. Але в економіці збільшення вибірки веде до зростання витрат, що не завжди є доцільним, а тому аналізованих підприємств повинно бути достатньо.

При існуючому на сьогодні рівні економічного, математичного і програмного забезпечення вважаємо цілком можливим і доцільним розроблення системи правил поведінки економічних систем господарських суб'єктів під впливом зміни сили і напрямків дії зовнішніх факторів.

УДК 336.144

О.В. Турій

Івано-Франківський державний технічний університет нафти і газу

БЮДЖЕТНЕ ПЛАНУВАННЯ

© Турій О.В., 2001

Розглядаються питання фінансового планування на підприємстві, зокрема, – наповнення, використання і порівняльний аналіз стану бюджету. Зроблено відповідні висновки.

The article is devoted to questions of financial planning at the enterprise, in particular, – filling, use and comparative analysis of state of the budget; the appropriate conclusions are made.

Перехід до ринкової економіки нашої держави змушує нас сьогодні звертатись за досвідом розвинутих країн світу у веденні підприємницької діяльності.

Робота будь-якого успішного іноземного підприємства відрізняється продуманістю дій, узгодженістю роботи усіх структурних підрозділів, прийняттям найоптимальніших рішень.

Чим же досягається така злагодженість у діяльності закордонних підприємств?

Одним з факторів, що впливає на успішність роботи підприємства, є детальне планування (бюджетування) подальшої діяльності, яке є керівництвом для роботи усіх структурних підрозділів підприємства.

Звичайно бюджетування не можна назвати вирішенням усіх проблем, проте мабуть варто використати досвід іноземних колег, який підтвердив свою дієвість на практиці.

Бюджет – це кількісно-сумовий вираз плану, інструмент координації та контролю за його виконанням.

Бюджетування полягає в уточненні та деталізації стратегічних планів на заданий бюджетний період.

Складання детальних бюджетів дасть змогу підприємству:

1. Планувати операції, що забезпечують досягнення цілей підприємства, та визначити найближчі до реальних планові фінансові показники діяльності.

2. Ознайомити підрозділи підприємства з планами, які вони повинні виконати, та дати можливість скоординувати діяльність різних підрозділів та окремих працівників

підприємства на досягнення намічених цілей. Бюджети допомагають виявити слабкі ланки в організаційній структурі підприємства, вирішити проблеми комунікації та розподілу відповідальності між виконавцями.

3. Орієнтувати керівників усіх рівнів на досягнення завдань, що поставлені перед їх центрами відповідальності.

4. Контролювати роботу кожного підрозділу, аналізуючи виконання бюджетів. Як основу для оцінки виконання плану центрами відповідальності краще використовувати саме бюджетні дані, а не дані минулих періодів. Це пов'язано з тим, що поточна діяльність може відрізнитись від минулої змінами у технології, складі персоналу, асортименті продукції чи новими загальноекономічними умовами.

5. Підвищити професіоналізм менеджерів. Складання бюджету сприяє детальному вивченню своїх підрозділів та взаємовідносин між центрами відповідальності на підприємстві.

Основними вимогами до бюджету є його прийнятність та досяжність, тобто він повинен складатися на основі стратегічних планів фірми та глибокого аналізу усіх існуючих даних та умов.

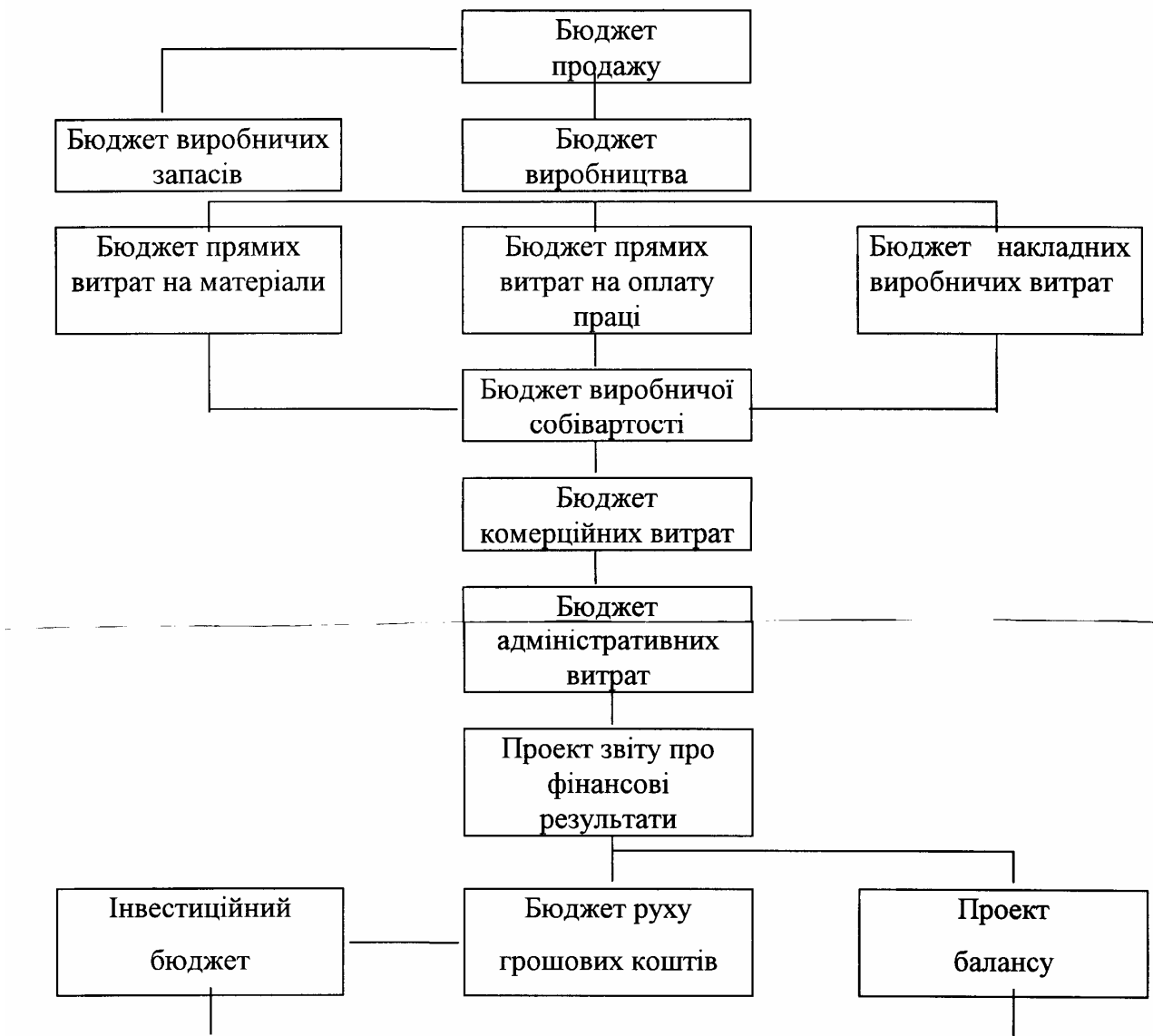


Рис. 1. Блок-схема формування основного бюджету

Бюджетування полягає у складанні основного бюджету підприємства, який являє собою виражені у грошовому та кількісному виразі маркетингові та виробничі плани, які потрібні для досягнення поставлених цілей. Основний бюджет – це зкоординований по усіх підрозділах та функціях план роботи підприємства в цілому, який об'єднує блоки окремих бюджетів та характеризує інформаційний потік для прийняття та контролю управлінських рішень (рис. 1).

Основний бюджет розробляється на наступний рік у помісячному розрізі, для того, щоб забезпечити облік сезонних коливань реалізації продукції підприємства. Враховуючи, що ряд вихідних даних носить поганопрогнозований характер, він складається звичайно у трьох варіантах – “оптимістичному”, “реалістичному” та “песимістичному”.

Робота із складання бюджету передбачає такі етапи:

1. Прогнозування продажу продукції у кількісному виразі, зміни цін реалізації під впливом інфляційних процесів у країні та світовій економіці. Цей етап у бюджетуванні повністю покладається на відділ маркетингу.

2. Визначення очікуваного обсягу виробництва на підставі обсягів продажу продукції. Цей та наступний етапи розробляються виробничими підрозділами підприємства за сприянням планово-економічного чи фінансового відділів.

3. Розрахунок прямих витрат на сировину та матеріали, оплату праці, змінних та постійних виробничих накладних витрат, адміністративних та збутових витрат.

4. Розрахунок та аналіз грошових потоків. Проводиться фінансовим відділом, маркетинговим та комерційним відділом.

5. Складання планових фінансових звітів (звіту про фінансові результати, балансу та звіту про рух грошових коштів).

Процес складання бюджету можна розділити на три складові:

1. Підготовка операційного бюджету.
2. Підготовка інвестиційного бюджету.
3. Підготовка фінансового бюджету.

Операційний бюджет складається для основної діяльності підприємства та полягає у підготовці таких бюджетів: а) бюджет продажу; б) бюджет виробництва; в) бюджет виробничих запасів; г) бюджет прямих витрат на матеріали; д) бюджет прямих витрат на оплату праці; е) бюджет виробничих накладних витрат; є) бюджет виробничої собівартості продукції; ж) бюджет адміністративних витрат; з) бюджет комерційних витрат; і) прогноз звіту про фінансові результати (в рамках операційної діяльності). У табл. 1–10 наведено приклад складання операційного бюджету для виробничого підприємства для одного місяця діяльності підприємства.

Основна відмінність бюджетування від фінансового планування полягає у тому, що складання бюджетів покладається на центри відповідальності з поданням розрахунків керівництву. Тобто дотримується принцип “знизу вгору”, котрий робить бюджети реалістичними, такими, що базуються на досвіді та прогнозах самих виконавців.

Для подальшого кращого аналізу складають гнучкі бюджети, тобто розрахунки доходів, витрат та прибутків проводяться при різних варіантах обсягу реалізації. Цей підхід дасть змогу абстрагуватись від відхилень в обсягах реалізації.

Бюджет продажу складається маркетинговими службами підприємства на підставі аналізу різних мікро- та макроекономічних факторів. Цей бюджет є відправною точкою для подальших бюджетів (табл.1).

Таблиця 1

Бюджет продажу

Види продукції	Запланований продаж, од.	Ціна, * грн.	Сума продажу, грн.
Продукт А	5000	100	500000
Продукт Б	2000	150	300000
Разом			800000

Примітка: * Ціни продукції прогноуються із врахуванням темпу інфляції.

Таблиця 2

Бюджет виробництва

Види продукції	Запланований продаж, од.	Залишок ГП на початок періоду*	Залишок ГП на кінець періоду**	Плановий обсяг виробництва***
Продукт А	5000	500	400	4900
Продукт Б	2000	200	220	2020

Примітки: * Залишок готової продукції (ГП) на початок періоду дорівнює залишку продукції на кінець минулого періоду.

** Залишок готової продукції на кінець періоду встановлюється у відсотках до продажу наступного періоду.

*** Плановий обсяг виробництва = плановий обсяг продажу + залишок на кінець періоду - залишок на початок періоду.

Для виробництва одного продукту А потрібно 12 кг матеріалу 1 та 6 кг матеріалу 2, а для продукту Б – 12 кг матеріалу 1 та 8 кг матеріалу 2. Ціна 1 кг матеріалу 1 – 1,20 грн., матеріалу 2 – 2,60 грн.

Таблиця 3

Бюджет прямих витрат на матеріали

Види матеріалів	Продукт А	Продукт Б	Разом
Потреба в основних матеріалах, кг			
матеріал 1	58800	24240	83040
матеріал 2	29400	16160	45560
Загальна потреба в матеріалах, грн.*			
матеріал 1	70560	29088	99648
матеріал 2	76440	42016	118456
Загальна потреба у матеріалах, грн.			218104

Примітка: * Ціни на матеріали прогноуються із врахуванням темпу інфляції.

Таблиця 4

Бюджет виробничих запасів (ВЗ)

Види матеріалів	Загальна потреба в матеріалах, кг	Залишок ВЗ на початок періоду, кг	Залишок ВЗ на кінець періоду, кг	Обсяг придбання, кг	Обсяг придбання, грн.
Матеріал 1	83040	24912	22572	80700	96840
Матеріал 2	45560	13668	12612	44504	115710

Примітки: *Залишок виробничих запасів на початок періоду дорівнює залишку запасів на кінець минулого періоду

** Залишок виробничих запасів на кінець періоду встановлюється у відсотках до потреби наступного періоду

*** Обсяг придбання виробничих запасів = потреба запасів + залишок на кінець періоду - залишок на початок періоду

Трудомісткість одного продукту А – становить 14 год, продукту Б – 20 год при оплаті однієї години праці основних робітників 2 грн./год.

Таблиця 5

Бюджет прямих витрат на оплату праці

Види продукції	Витрати праці, год.	Основна з/п, грн./год	Витрати на оплату праці, грн.
Продукт А	68600	2	137200
Продукт Б	40400	2	80800
Разом витрат	109000	2	218000

Примітка: * Витрати на оплату праці прогнозуються із врахуванням темпу інфляції.

Таблиця 6

Бюджет накладних виробничих витрат

Статті накладних витрат	Сума, грн.
Змінні витрати	
допоміжні матеріали	30000
непряма заробітна плата	70000
доплата	25000
електроенергія	8000
обслуговування	20000
Разом змінних витрат	153000
Постійні витрати	
амортизація	25000
витрати на страхування	500
електроенергія	1000
обслуговування	4500
Разом постійних витрат	31000
Разом накладних витрат	184000
Накладних витрат на одну годину робочого часу	1,69

Для підготовки бюджетів накладних витрат (виробничих накладних витрат, адміністративних та комерційних витрат потрібно зробити чіткий розподіл витрат на змінні та постійні, що дасть змогу точніше їх прогнозувати. Постійні витрати як такі, що не змінюються від зростання обсягу виробництва, залишатимуться однаковими протягом усього прогнозного періоду. Зміна постійних витрат можлива тільки із врахуванням впливу інфляції на певні види витрат.

Змінні витрати збільшуються (зменшуються) прямо пропорційно до обсягу виробництва та розподіляються по відношенню до виробничої потужності, яка може виражатися різними способами: загальний розмір людино-годин, машино-годин або кількість одиниць продукції.

Для спрощення у прикладі прийнято, що адміністративні та комерційні витрати є постійними.

Таблиця 7

Бюджет виробничої собівартості (ВС)

Показник, од.	Продукт А	Продукт Б	Разом
Залишок ГП на початок періоду, од.	500	200	
ВС одиниці у залишках ГП, грн.	77,25	104,57	
ВС ГП у залишках на початок періоду, грн.	38625	20914	59539
Плановий обсяг випуску, од.	4900	2020	
ВС продукції, що виготовлена, грн.	400002	220102	620104
Прямі витрати на матеріали	147000	71104	218104
Прямі витрати на оплату праці	137200	80800	218000
Накладні витрати	115802	68198	184000
ВС одиниці ГП, що виготовлена, грн.	81,63	108,96	
Реалізовано продукції, од.	5000	2000	
ВС реалізованої продукції, грн.*	405974	217045	623018
ВС ГП у залишках на кінець періоду, грн.	367349	196131	563479

*Примітка:** Підприємство застосовує для списання готової продукції із складу метод ФІФО.

Таблиця 8

Бюджет адміністративних витрат

Статті адміністративних витрат	Сума, грн.
Заробітна плата службовців	10000
Допоміжні матеріали	1000
Заробітна плата адміністративних працівників	21000
Інші витрати	5000
Разом адміністративних витрат	37000

Таблиця 9

Бюджет комерційних витрат

Статті комерційних витрат	Сума, грн.
Заробітна плата продавців	10000
Витрати на рекламу	3000
Транспортні витрати	5000
Разом комерційних витрат	18000

Таблиця 10

Прогнозний звіт про фінансові результати

Показник, грн.	Продукт А	Продукт Б	Разом
Виторг від реалізації	500000	300000	800000
Собівартість реалізованої продукції	405974	217045	623018
Валовий прибуток	94026	82955	176982
Адміністративні витрати			37000
Комерційні витрати			18000
Операційний прибуток			121982

Прогнозні фінансові звіти (баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів) будуються на основі операційного та інвестиційного бюджетів на підставі детального аналізу кожної статті звітів.

Звичайно бюджетування потребує значних витрат часу для його підготовки. Проте важко недооцінити усю інформацію, яка буде зібрана, вона дасть змогу керівникам підрозділів краще вивчити свій об'єкт управління та при відхиленнях фактичних показників від планових легко знайти їм пояснення.

1. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерський облік: управлінський аспект. – М., 1995.
2. Стоянова Е.С. та ін. Управління оборотним капіталом. – М. 1998.
3. Джай К.Шим, Джойл Г. Сигел. Основи комерційного бюджетування. – СПб., 1998.