

*Науменкова С.В., д.э.н., профессор, Глазун О.И., аспирант,
Украинская академия банковского дела*

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В данной статье предлагается к рассмотрению организация на предприятии системы бюджетного планирования. Всесторонне характеризуются основные принципы формирования и функционирования данной системы.

Ключевые слова: иерархическая система бюджетов, сводный бюджет предприятия, система динамических регистров, финансовое планирование.

Важнейшим элементом обеспечения устойчивой производственной деятельности предприятия является финансовое планирование. Для организации системы анализа и планирования денежных потоков на предприятии, адекватной требованиям рыночных условий, рекомендуется создание современной системы управления финансами, основанной на разработке и контроле исполнения иерархической системы бюджетов предприятия.

Система бюджетов позволяет:

- установить жесткий текущий и оперативный контроль за поступлением и расходованием средств;
- создать реальные условия для разработки и реализации эффективной финансовой стратегии предприятия с учетом специфики его производственно-хозяйственной деятельности.

Данная система состоит из: систем бюджетного планирования деятельности структурных подразделений предприятия; системы сводного (комплексного) бюджетного планирования деятельности предприятия.

Эти системы включают:

- процессы формирования бюджетов;
- уточнение структуры бюджетов;
- ответственность за формирование и исполнение бюджетов;
- процессы согласования, утверждения и контроля исполнения бюджетов.

Принципы бюджетного планирования деятельности структурных подразделений и всего предприятия необходимо внедрять в целях строгой экономии финансовых ресурсов, сокращения непроизводительных расходов по пересмотру ежеквартальных планов и смет, большей гибкости в управлении и контроле за себестоимостью продукции, а также для повышения точности плановых показателей.

Преимуществами внедрения принципов бюджетного планирования являются:

а) **помесячное планирование бюджетов** структурных подразделений обеспечивает более точный расчет показателей размеров и структуры затрат, чем ныне действующая система бухгалтерского учета и финансовой отчетности, и, соответственно, более точное определение планового значения размера прибыли, что важно для целей налогового планирования;

б) в рамках утверждения месячных бюджетов структурным подразделениям будет предоставлена большая самостоятельность в расходовании средств по бюджету фонда оплаты труда, что повысит материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий;

в) **минимизация количества контрольных параметров бюджетов** позволит сократить непроизводительные расходы рабочего времени работников планово-экономических и финансовых служб предприятия;

г) **бюджетное планирование** позволит осуществить режим строгой экономии финансовых ресурсов предприятия, что особенно важно для предприятий, испытывающих финансовые трудности.

В целях организации бюджетного планирования деятельности структурных подразделений на предприятии целесообразно создать сквозную систему бюджетов, состоящую из следующих функциональных бюджетов:

- бюджет фонда оплаты труда;
- бюджет материальных затрат;
- бюджет потребления энергии;
- бюджет амортизации;
- бюджет прочих расходов;
- бюджет погашения кредитов;
- налоговый бюджет.

Эта система бюджетов полностью охватывает всю базу финансовых расчетов предприятия. Так, с бюджетом фонда оплаты труда связаны платежи в Пенсионный фонд, Фонд социального страхования, Фонд медицинского страхования, Фонд занятости и часть налоговых отчислений. Бюджет материальных затрат и потребления энергии отражают основную часть сторонних платежей предприятия. Бюджет амортизации в значительной степени определяет инвестиционную политику предприятия, кроме того, в ряде случаев амортизационные отчисления могут использоваться в качестве оборотных средств предприятия. Бюджет прочих расходов позволит экономить на наименее важных финансовых расходах. Бюджет погашения кредитов и займов позволит осуществлять операции по погашению кредитов и займов в строгом соответствии с планом-графиком платежей. Налоговый бюджет включает в себя все налоги и обязательные платежи в государственный и местный бюджеты, а также Пенсионный фонд, Фонд социального страхования,

медицинского страхования, занятости и т.д. Этот бюджет планируется только в целом по предприятию.

Примерная система бюджетов предприятия приведена в табл. 1.

Таблица 1

Примерная система бюджетов предприятия

Бюджеты	Размер бюджетов структурных подразделений									Итого сводный бюджет
	Производственные подразделения (цеха)			Функциональные службы			Непромышленная группа			
Фонд оплаты труда	ФОТ1	ФОТ2	ФОТ3	ФОТ4	ФОТ5	ФОТ6	ФОТ7	ФОТ8	ФОТ9	SUMФОТ
Материальные затраты	М31	М32	М33	М34	М35	М36	М37	М38	М39	SUMМЗ
Энергопотребление	ЭП1	ЭП2	ЭП3	ЭП4	ЭП5	ЭП6	ЭП7	ЭП8	ЭП9	SUMЭП
Амортизация	А1	А2	А3	А4	А5	А6	А7	А8	А9	SUMA
Прочие расходы	ПР1	ПР2	ПРЭ	ПР4	ПР5	ПР6	ПР7	ПР8	ПР9	SUMПР
ИТОГО	SUM1	SUM2	SUM3	SUM4	SUM5	SUM6	SUM7	SUM8	SUM9	SUMБП
Бюджет подразделений	Бюджеты цехов			Бюджеты функциональных служб			Бюджеты непромышленной группы			
Кредитный бюджет										SUMКБ
Налоговый бюджет										SUMНБ
Итого сводный бюджет	Сводный бюджет по составу затрат равен сводному бюджету структурных подразделений плюс кредитный и налоговый бюджеты									SUMСБ

Разработка бюджетов структурных подразделений и служб предприятий основана на использовании принципа декомпозиции, суть которого заключается в том, что каждый бюджет более низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня, т.е. бюджеты цехов являются “вложенными”

в бюджет производства, бюджеты производства конкретизируют сводный (комплексный) бюджет.

Ежемесячно для каждого структурного подразделения целесообразно разрабатывать сводный бюджет структурного подразделения по следующей форме (табл. 2).

Таблица 2

Сводный бюджет структурного подразделения

Наименование подразделения	Бюджеты					Итого
	фонд оплаты труда	материальные затраты	потребление энергии	амортизация	прочие расходы	

В целях разработки прогнозного годового сводного бюджета рекомендуется использовать в качестве исходных данных:

- прогноз денежной выручки от реализации продукции;
- обобщенные данные по постоянным издержкам производства с распределениями их по основным видам продукции. Предварительное распределение постоянных издержек производства по видам продукции позволит более объективно оценить ее рентабельность. Предварительное распределение постоянных издержек позволит увеличить эффективность текущего управления финансами;
- данные по переменным издержкам по каждой товарной группе;
- прогноз удельного веса бартера и взаимозачетов в объеме реализации продукции предприятия;
- прогноз налоговых выплат, банковских кредитов и возможностей их возврата;
- данные по основным производственным и резервным фондам предприятия.

Для текущего управления финансами чрезвычайно важны данные о разнице между временем отгрузки и временем оплаты продукции; удельные веса поставок

продукции за предоплату; поставок, оплачиваемых в течение одного-трех месяцев после отгрузки; поставок по бартеру. Обобщение такой информации позволит спрогнозировать реальное поступление денежных средств в планируемом периоде (месяц, квартал, год), которое является основой для формирования плана движения денежных средств.

Рекомендуемая структура сводного бюджета, обобщающего работы по финансовому прогнозированию и планированию, представлена на рисунке.

Составляющими сводного бюджета являются:

- исходные прогнозные данные;
- производственная программа;
- баланс прибыли и убытков;
- баланс предприятия;
- отчет о движении денежных средств.

Оптимальным бюджетом является такой бюджет, в котором доходная часть равна расходной части.

Доходная часть бюджета планируется на основании плана продаж (реализации) продукции и плана финансовых поступлений от прочих источников. Кроме того, необходимо учитывать остатки средств на счетах предприятия.



Рис. Формирование сводного бюджета предприятия

На основе всех этих данных составляют сводный план финансовых поступлений (на месяц, квартал, год). Сводный план финансовых поступлений позволит сформировать расходную часть бюджета предприятия на контрольный период (месяц, квартал, год).

Расходы сводного бюджета планируются на основании следующих исходных данных:

- плана-графика налоговых выплат;
- бюджета фонда оплаты труда;
- плана-графика платежей во внебюджетные фонды;
- бюджета материальных затрат в расчете на планируемую производственную программу;
- бюджета электроэнергии;
- плана-графика погашения кредитов;
- бюджета прочих расходов.

На практике часто случается ситуация, когда происходит задержка платежей за отгруженную продукцию, либо происходит взаимозачет встречных платежей. В такой ситуации фактическая доходная часть бюджета сокращается и, соответственно, в целях ликвидации дефицита бюджета возникает необходимость оперативного пересмотра (корректировки) бюджета. Пересмотр расходной части бюджета целесообразно рассматривать коллегиально (с участием руководства предприятия, руководителей структурных подразделений предприятия), при этом возможны различные подходы к проблеме пересмотра расходов.

Рекомендуется использовать подход к пересмотру расходов бюджета, который будет основан на выработанной системе приоритетов финансирования (оплаты) текущих расходов предприятия.

В качестве приоритетных рекомендуются следующие затраты (расходы) бюджета:

- заработная плата работников в расчете на производственную программу предприятия;
- платежи в бюджет;
- затраты на закупку материалов, комплектующих и т.д., необходимых для выполнения производственной программы предприятия и для обеспечения функционирования производственных помещений и системы комплектаций (инженерных сетей);
- оплата потребляемой электроэнергии;
- выплата налогов в бюджеты разных уровней.

Анализ движения денежных средств при принятии оперативных решений в процессе формирования и корректировки бюджета можно проводить, используя систему динамических регистров, служащих для оперативного учета и, соответственно, текущего управления финансами. В динамический регистр целесообразно включать следующие показатели, раскрывающие динамику высоколиквидных средств предприятия:

- поступления средств на счет предприятия в текущем году за отгруженные товары и оказанные услуги в прошлом году;
- поступление оплаты за отгруженные товары и оказанные услуги в текущем году;
- динамика доходов от фондовой деятельности (управления фондовым портфелем, доходы от новых эмиссий акций);
- расходование выручки от продаж по основным направлениям: закупка сырья и материалов,

- оплата труда, постоянные расходы и другие текущие потребности предприятия;
- выплата процентов по кредитам;
- выплата дивидендов;
- инвестиционные расходы;
- величина свободных средств предприятия (или величина их дефицита).

Состав показателей и общее количество указанных регистров может меняться в зависимости от поставленных задач оперативного

управления финансами. В настоящее время рекомендуется помимо обобщающего регистра движения денежных средств иметь регистры по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью, а также банковскими кредитами.

Таким образом, оперативное управление финансами предприятия рекомендуется строить на сочетании сводного бюджета с набором динамических регистров, используемых для каждой задачи оперативного управления финансами.

Список литературы

1. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. – К.: МП “ИНТЕМ” ЛТД – “Юнайтед Лондон Трейд Лимитед”, 1995.
2. Игошин Н.В. Инвестиции: Организация управления и финансирование: Учебник. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999.
3. Кныш М.И. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности: Учебное пособие. – СПб.: Бизнес-пресса, 1998.
4. Концепція розвитку корпоративного управління в Україні (проект) // Цінні папери України. – № 34, 13 вересня 2001 р. – С. 10-11.
5. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций). Утверждены приказом Министерства экономики РФ от 1 октября 1997 г. № 118.
6. Фабозци Ф. Управление инвестициями. – М.: ИНФРА-М, 2000.
7. Фінанси підприємств / За ред. А.М. Поддєрьогіна. – К.: КНЕУ, 2000.
8. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. – М.: Инфра-М, 1997.

Summary

Issue reviews aspects of enterprise analysis and planning cash flow system organization, proposals of modern financial resource management and implementation of complex enterprise budgetary system, are made.