

Источники и литература:

1. Экономика предприятия (фирмы) : учеб. / под ред.: проф. О. И. Волкова, доц. О. В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 601 с.
2. Александер Д. Международные стандарты финансовой отчетности: от теории к практике : учеб. / Д. Александер, А. Бриттон, Э. Йориссен; пер. с англ.: В. И. Бабкин, Т. В. Седова. – М. : Вершина, 2005. – 767 с.
3. Бланк И. А. Управление прибылью : учеб. / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1998. – 544 с. – (Библиотека финансового менеджера; вып. 2).
4. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 560 с.
5. Пушкар М. С. Фінансовий облік : підруч. / М. С. Пушкар. – Тернопіль : Картбланш, 2002. – 628 с.
6. Теория финансов предприятий : учеб. пособие / Д. С. Моляков, Е. И. Шохин. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 112 с.
7. Фінанси підприємств : підруч. / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 552 с.
8. Хорин А. Н. Категории прибыли организации и их практическое значение / А. Н. Хорин // Бухгалтерский учет. – 2002. – № 12. – С. 51-55.
9. Чуев И. Н. Экономика предприятия / И. Н. Чуев, Л. Н. Чечевицина. – М. : Изд.-торг. корпорация «Дашков и К», 2003. – 416 с.
10. Формирование и распределение прибыли : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://otherreferats.allbest.ru/finance/00102077_0.html

Саркісянц І.В.**УДК 65.012.2+336.144:[339.9+327]****ПРОБЛЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Постановка проблеми. Фінансова стабільність підприємства є важливою передумовою успішного ведення господарської діяльності, формує імідж господарюючого суб'єкта, є його візитною картою. Тому однією з найважливіших проблем на підприємствах є недостатня ефективність та організація управління фінансовими ресурсами, що, в першу чергу, пов'язано з недостатнім розвитком та впровадженням фінансового планування і бюджетування. Тому актуальність фінансового планування сьогодні є очевидною, так як для успішної господарської діяльності потрібне забезпечення фінансових можливостей, одержання необхідних для цього засобів, та досягнення прибутковості всіх видів діяльності підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій. Питання сутності фінансового планування на підприємстві розглядалося в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Значний вклад в дослідження сутності поняття «фінансове планування» внесли вчені А. М. Ковальова, М. Г. Лапуста, Л. Г. Скамай, В. С. Марцин. Науковці, які займалися вивченням проблем фінансового планування відносяться, Малік А. В., Ровенко А. Вагомий внесок в дослідженні принципів бюджетування зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Т.Г. Бень, С.Б. Довбня, О.О. Терещенко, А.Ю. Харко, А.М. Кармінський, Є.І. Сапожніков, Д. Хан та інші. Але використовувати західні концепції без їх адаптації до вітчизняних умов господарювання є недоцільним через наявність низки істотних національних особливостей менеджменту, системи обліку й звітності, рівня інформаційного забезпечення.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є дослідження основних проблем фінансового планування та бюджетування на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Виходячи з мети даної роботи, можна сформулювати задачі:

- розглянути зміст поняття бюджетування на підприємстві;
- дослідити умови ефективного застосування бюджетування на підприємстві;
- розкрити основні проблеми планування та бюджетування на підприємстві;
- запропонувати можливі шляхи поліпшення ситуації, яка склалася на даному етапі розвитку сучасного підприємництва.

Результати дослідження. Як відомо, фінансове планування як управлінська функція є однією з найважливіших функцій фінансового менеджменту підприємства. У практиці більшості українських підприємств процеси фінансового планування і бюджетування є неефективними з декількох причин, у число яких входять концептуальні помилки, неузгодженість із процесом стратегічного планування, технологічні обмеження інструменту, обраного для реалізації фінансового планування. Зростаючий ступінь невизначеності інформації та нестабільності зовнішнього середовища призводять до того, що реалізація фінансових планів відбувається за непередбачуваних умов.

Наявність наведених проблем свідчить про необхідність розробки і застосування принципово нових підходів до фінансового планування в умовах невизначеності, властивих сучасній економіці. Для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами підприємств актуальним стає створення адаптивної системи фінансового планування, що має бути гнучкою стосовно умов реалізації фінансових планів, і методів її практичного використання.

Для дослідження проблем фінансового планування на підприємстві в сучасних умовах господарювання потрібно з'ясувати, що ж взагалі являє собою сутність фінансового планування.

Такі вчені, як А. М. Ковальова, М.Г. Лапуста, Л.Г. Скамай вважають, що «фінансове планування представляє собою процес розробки системи фінансових планів і планових показників по забезпеченню розвитку підприємницької діяльності фірми необхідними фінансовими ресурсами у майбутньому періоді» [5, с. 74]. В даному понятті акцентується увага на забезпеченні розвитку підприємства фінансовими ресурсами у майбутньому періоді, тобто на довгострокову перспективу.

В.С. Марцин трактує поняття так «фінансове планування – це процес розробки системи фінансових планів, який полягає у визначенні фінансових цілей, встановленні ступеня їх відповідності поточному фінансовому стану підприємства та формулюванні послідовності дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей» [6, с. 22]. На наш погляд, твердження є вірним, так як у процесі фінансового планування розробляються узагальнюючі фінансові показники як кількісного, так і якісного характеру, а також визначають найефективніші шляхи їх досягнення.

Слід погодитися, що фінансове планування потрібно в першу чергу для забезпечення виробничого процесу, що сприятиме забезпеченню найповнішого задоволення потреб виробництва за найменших витрат в майбутньому. Але в сучасних умовах господарювання існують проблеми ведення господарської діяльності, тому однією з найважливіших проблем на підприємствах є недостатня ефективність та організація управління фінансовими ресурсами, що, в першу чергу, пов'язано з недостатнім розвитком та впровадженням фінансового планування.

Одним із дослідників проблем фінансового планування на підприємстві займався вчений економіст Малік Л. В. та згрупував проблеми, пов'язані з організацією системи фінансового планування на сучасних українських підприємствах за ступенем важливості:

- нереальність фінансових планів;
- неоперативність складання планів;
- прозорість планів для керівництва;
- відрив довгострокових планів від короткострокових;
- реалізація планів;
- комплексність.

Майже третина проблем пов'язана з нереальністю фінансових планів, що викликано, як правило, необґрунтованими даними щодо збуту, великої питомої ваги коштів у розрахунках, заниженими термінами погашення дебіторської заборгованості, надмірними потребами у фінансуванні [7, с.154].

Іншою проблемою є неоперативність складання планів. Економічні служби й досі готують значну кількість непридатних для фінансового аналізу документів, а відсутність чіткої системи підготовки і передачі планової інформації з відділу до відділу, недостовірність інформації призводять до того, що навіть добре опрацьований план стає непотрібним, бо спізнюється до планового терміну.

Дві попередні проблеми викликають третю – «непрозорість» планів для керівництва. Це природний наслідок відсутності чітких внутрішніх стандартів формування планів. Дуже важливо, щоб укладачі бюджету брали участь у прийнятті його остаточного варіанта та затверджували його разом з керівником.

Порушення послідовності операцій планування може призвести до відриву довгострокових фінансових планів від короткострокових. Останні формуються за своїм законами і потребують розподілу дефіцитних оборотних коштів підприємства за напрямками і проектами. Звичайно, зараз є підприємства, де ця проблема значною мірою розв'язана, але для більшості з них вона й надалі залишається актуальною.

Найважливішим елементом забезпечення фінансової стійкості підприємства у короткостроковому періоді є його система бюджетування. Бюджетування на підприємстві виражає основний зміст сучасної технології фінансового планування. Воно забезпечує можливість в єдиному інформаційному форматі розробляти і контролювати виконання плану, оперативно оцінювати відхилення фактичних показників від планових. Цей процес оперативного прийняття управлінських рішень і коригування поточних дій виражає основну вимогу до ефективності системи управління фінансами у динамічному економічному середовищі. [1]

Отже, процес бюджетування – це цикл із прямим (від розробки стратегії до складання планів і контролю за їх виконанням) і зворотним (від оцінки результатів виконання до коригування планів) зв'язками. Кінцевим результатом процесу планування є розроблена система довгострокових, поточних і оперативних планів. План включає основні параметри діяльності підприємства в цілому, його підрозділів і філій, які мають бути забезпечені фінансовими ресурсами до кінця планового періоду [3].

За всіма теоретичними ознаками бюджетування доволі ефективним процесом, але на практиці українських підприємств воно не завжди відповідає цьому, тому що часто зіштовхується з певними проблемами, а саме:

- потребує великих затрат часу і грошей на його освоєння;
- змінює структуру керівництва й управління, що за відсутності контролю може призвести до хаосу та підвищення рівня опору змінам на підприємстві;
- потребує певного досвіду й навичок від працівників (у протилежному разі можна навіть завдати шкоди);
- не змінює інші методи управління підприємством.

Означені проблеми виникли не на пустому місці та не за одну мить. Бюджетування – це слабе місце значної кількості сучасних підприємств вже на протязі багатьох років, зазвичай суб'єкти підприємницької діяльності у своєї більшості замовчували ці проблеми і намагалися їх не замічати. Однак стрімкі зміни у

мінливому конкурентному середовищі і потрясіння на сучасному динамічному ринку відкрили ці проблеми та вивели їх на загальний розгляд.

В загальній системі бюджетів виділяють основний (консолідований) і локальні бюджети. Основний бюджет – це фінансове, кількісно визначене виявлення маркетингових і виробничих планів, необхідних для досягнення поставленої мети. Локальні бюджети являються вихідною інформаційною базою для розробки основного бюджету. Відсутність необхідної інформації про покупців та ринки збуту являється головною причиною, із-за якої не складається основний бюджет і втрачається частина доходів підприємства. Як результат, виникають труднощі з прогнозуванням реального обсягу виробництва і продаж продукції (послуг). Важливе значення з позицій оптимізації доходів має не тільки правильна розробка основного бюджету на плановий період (місяць, квартал, рік), але й систематичний контроль за його виконанням, що допоможе мінімізувати непередбачувані фінансові втрати. Такий контроль передбачає виявлення розміру відхилень фактичних показників від планових, зафіксованих в бюджеті, і прийняття оперативних заходів по їх ліквідації. Визначення відхилень, а значить і контроль, рекомендується проводити виходячи з горизонту бюджетування; в місячному бюджеті – щотижнево; в кварталному – помісячно; в річному бюджеті – поквартально. В ході контролю збирають необхідну інформацію і аналізують результати виконання бюджетів.[8]

Існують випадки на підприємствах коли не формується плановий баланс і не аналізується його структура, не прогнозується динаміка зміни фінансової стійкості й ліквідності. Відсутність такого аналізу на етапі довгострокового планування істотно знижує його ефективність як інструменту управління підприємством. Фінансовий план лише тоді стає реальним інструментом управління підприємством, коли його виконання можна оперативно контролювати. Створення надійної і гнучкої системи управління фінансами, спрямованої на вирішення питань бюджетної, кредитної та інвестиційної політики дасть змогу підприємствам суттєво підвищити ефективність діяльності [6, с. 254].

Бюджет, який враховує можливі варіанти зміни обсягу діяльності в межах релевантного діапазону, називають гнучким, або динамічним бюджетом. Такий бюджет необхідний, в першу чергу, для аналізу таких витрат, які включають постійну і змінну складові (виробничі накладні, витрати на збут, адміністративні витрати).

Гнучкий бюджет – бюджет, який складається не для конкретного рівня ділової активності, а для певного його діапазону, тобто передбачається кілька альтернативних варіантів обсягу реалізації. Для кожного можливого рівня реалізації визначена відповідна сума витрат. Гнучкий бюджет враховує зміну витрат в залежності від зміни рівня реалізації, вона являє собою динамічну базу для порівняння досягнутих результатів з запланованими показниками. показниками [4].

В основу гнучкого бюджетування покладено принцип реагування окремих показників бюджету на зміну обсягів діяльності. У зв'язку з цим в гнучкому бюджеті перерахунку підлягають ті статті, які характеризують доходи і змінні витрати підприємства.

При складанні гнучкого бюджету в основі лежить розподіл витрат на постійні та змінні. Якщо в статичному бюджеті витрати плануються, то в гнучкому бюджеті вони розраховуються.

В ідеальному випадку гнучкий бюджет складається після аналізу впливу обсягу реалізації на кожен вид витрат. Для змінних витрат визначають норми, розраховуючи їх на одиницю продукції, тобто визначають питомі змінні витрати. На основі цих норм в гнучкому бюджеті визначають загальну суму змінних витрат залежно від рівня реалізації. Постійні витрати не залежать від обсягів виробництва і реалізації, їх сума залишається незмінною як для статичного, так і для гнучкого бюджетів [2].

Необхідність складання гнучкого бюджету виявляється в ході аналізу відхилень при порівнянні фактичних результатів із запланованим рівнем. Зіставлення фактичних показників з бюджетними, запланованими на конкретний, плановий обсяг виробництва (жорсткий, статичний бюджет) дає обмежену інформацію і аналіз таких показників носить поверхневий характер. (Табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльний аналіз фактичних показників з запланованими.

Показники	Сума, тис.грн.	% до бюджету
Фактичний операційний прибуток	52000	59,1
Бюджетний операційний прибуток	88000	100
Відхилення від жорсткого бюджету	36000	40,9

Те, що план по прибутку недовиконан на 36000 тис.грн., і відхилення склало 40,9 % не може задовольнити керівництво, так як це тільки констатація факту. Для аналізу можна зіставити основні показники: виручку, витрати (змінні та постійні) маржинальний дохід (різниця між виручкою і перемінними витратами), операційний прибуток. (Табл. 2)

Таблиця 2. Аналіз відхилень за 2011 рік.

Показники	Фактично		Жорсткий бюджет		Відхилення, тис.грн.
	сума	%	сума	%	
Обсяг реалізації, од. продукції	9500	-	11000	-	1500
Виручка, тис.грн.	665000	100	770000	100	105000
Змінні витрати, тис.грн.	437000	65,7	506000	65,7	69000
Маржинальний дохід, тис.грн.	228000	34,3	264000	34,3	36000
Постійні витрати, тис.грн.	176000	26,5	176000	22,8	-
Всього витрат, тис.грн.	613000	92,2	682000	88,6	69000
Операційний прибуток, тис.грн.	52000	7,8	88000	11,4	36000

Аналіз даних показав, що обсяг продажів впав на 1500 одиниць, але це не викликало пропорційного падіння змінних витрат. Зіставлення відносних і абсолютних показників дало реальну картину, але взаємозв'язок між зміною показників в результаті зміни обсягу виробництва не отримало освітлення. Це можливо пояснити тільки за допомогою гнучкого бюджету. Гнучкий бюджет пристосований до мінливого обсягу виробництва, його можна використовувати як у перед плановому (для цілей планування) так і в післяплановому періоді (для аналітичних цілей). При плануванні він допомагає обрати оптимальний обсяг продажів, при аналізі – оцінити фактичні результати.

У гнучкому бюджеті може передбачатися кілька варіантів обсягу реалізації. В нього включаються доходи і витрати, скореговані на фактичний обсяг продажу. Якщо в головному бюджеті показники плануються, то в гнучкому вони розраховуються. Розглянемо це на прикладі, для цього розрахуємо гнучкий бюджет с кількома альтернативними варіантами об'ємів реалізації продукції (Табл.3).

Таблиця 3. Розрахунок гнучких бюджетів на абстрактному прикладі.

Показники	Альтернативні варіанти		
	1	2	3
Обсяг реалізації, од. продукції	9000	10000	13000
Виручка, тис.грн.	630000	700000	910000
Змінні витрати, тис.грн.	414000	460000	598000
Маржинальний дохід, тис.грн.	216000	240000	312000
Постійні витрати, тис.грн.	176000	176000	176000
Всього витрат, тис.грн.	590000	636000	774000
Операційний прибуток, тис.грн.	40000	64000	136000

Розраховані гнучкі бюджети враховують зміни витрат в залежності від обсягу реалізації. В ідеалі в бюджет повинна бути закладена ймовірність настання будь-яких подій.

Обсяг реалізації на конкретному підприємстві спрогнозувати складно, що пов'язано з впливом зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність господарюючого суб'єкта. Розглянемо основні з них.

До внутрішніх факторів можна віднести:

1. Масштаб організації. Чим більша організація, тим складніше у неї організаційна структура, тим більше потрібна координація роботи між підрозділами. Неможливо організувати злагоджену роботу великого підприємства без формалізованої системи обміну плановою і фактичною інформацією між різними центрами відповідальності. Тому у міру розвитку підприємства, відбувається, спочатку поява, а потім відбувається формалізація системи планування, з'являються регламенти, процедури, пишуться положення, тобто відбувається документарне оформлення системи бюджетування.

2. Готовність персоналу організації до роботи в системі бюджетування, і перш за все готовність керівників підприємства. Поки керівники підприємства не усвідомлюють, що впровадження системи бюджетів життєво необхідно для підприємства, бюджетування не буде. Крім того, необхідно розуміти, що в короткий термін часу, почавши з нуля, неможливо налагодити і впровадити повну систему бюджетів. На це буде потрібно додатковий робочий час, а відповідно додаткові витрати.

3. Традиції підприємства. Системи бюджетування багато в чому залежить від стилю управління, сформованого в компанії. На підприємстві з традиціями участі працівників в управлінні, система бюджетування менш формалізована, ніж на підприємствах з авторитарним стилем управління.

4. Особливості функціонування підприємства: особливості виробничого процесу, особливості застосовуваних технологій, місцезнаходження компанії та багато іншого. Очевидно, що планування на підприємстві, що випускає унікальну одиничну продукцію, буде відрізнятися від планування на підприємстві з масовим або серійним виробництвом.

У зовнішньому середовищі компанії загрожують конкуренти, недобросовісні постачальники, швидко змінюється податкове законодавство, соціальні катаклізми і багато інших «сюрпризів». У той же час тут компанію чекають покупці, ресурси, необхідні для нашого бізнесу. Аналіз зовнішніх факторів допомагає виробити стратегічні рішення, що забезпечують алгоритми взаємодії компанії з середовищем в короткостроковій і довгостроковій перспективі, які дозволяють підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей, допоможуть розкрити загрози і можливості. При аналізі зовнішнього середовища, в межах якої функціонує компанія, можна виділити цілий ряд факторів, що впливають на можливість її розвитку:

1. Технології. Науково-технічні досягнення змінюють середу функціонування фірми. З'являються нові технології, нові вироби, що, безумовно, посилює конкуренцію. Багато компаній систематично відстежують тенденції науково-технічного прогресу, що позитивно позначається на їх діяльності.

2. Економіка. Для того щоб виробити правильну стратегію, керівництву фірми необхідно знати, які економічні умови діяльності є в регіоні: темпи зростання галузей; динаміка розвитку ринку і його насиченість; рівень інфляції та безробіття; процентні ставки за кредит; інвестиційна та податкова політика; політика в області заробітної плати і цін; податкова база; економічна ситуація в регіоні, рівень доходів населення; темпи зростання економіки країни і галузі; зовнішньоторговельні бар'єри; митна політика.

3. Політика. Політичні фактори сильно впливають на різні види бізнесу. Зазвичай до політичних чинників відносять: політичну ситуацію в країні; стабільність; лояльність влади, наявність адміністративних бар'єрів; систему охорони власності. При цьому слід враховувати такі важливі рушійні сили, як зміна суспільно-політичного ладу, спалахи релігійної нетерпимості і пожвавлення націоналізму. Не можна скидати з рахунків загрозу збройних конфліктів, різке скорочення імпорту або експорту.

4. Законодавство. Зміни в законодавстві прямо впливають на багато видів ділової активності. Ці зміни відбуваються і на досить високому рівні і в області конкретної галузевої проблематики.

5. Навколишня середа. В даний час все більше число компаній приділяє увагу стану навколишнього середовища. Тому коло питань, пов'язаних з її захистом, грає важливу роль при стратегічному плануванні багатьох виробництв і компаній.

6. Демографічні чинники. При розробці стратегії розвитку (особливо в разі довгострокової стратегії) багато компаній нерідко враховують також демографічні фактори. Якщо компанія забезпечує населення такими послугами і товарами, які диференційовані або за віковими категоріями покупців, що входять в різні групи, або за статевою ознакою, то проведення такого аналізу може виявитися надзвичайно цінним внеском у розробку стратегії.

Висновки. При розгляді статті можна зробити висновок, що бюджетування є одним з основних інструментів планування і контролю на підприємстві, який використовується для розробки планових показників з метою пошуку найбільш оптимального варіанту дії в майбутньому, контролю і оцінки фактичного виконання планових показників. Більш того, бюджетування відкриває нові перспективи щодо застосування новітніх методик управління окремими структурними ланками і підприємством в цілому.

Джерела та література:

1. Білик М. Д. Фінансове планування на підприємстві в сучасних умовах / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2006. – № 4. – С. 133-141.
2. Гнилицкая Л. Контроль и анализ в бюджетировании / Л. Гнилицкая // Бухгалтерский учет и аудит. – 2010. – № 7. – С. 12-24.
3. Кислов Д. Заповіді та мудрощі фінансового планування / Д. Кислов // Менеджмент та менеджер. – 2007. – № 1. – С. 42-47.
4. Корецкий М. Х. Управленческий учет : учеб. пособие / М. Х. Корецкий, Н. В. Даций, Л. В. Пельтек. – К. : Центр учебной литературы, 2007. – 296 с.
5. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і управління / Г. О. Крамаренко. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 123 с.
6. Малік Л. В. Проблеми фінансового планування і бюджетування / Л. В. Малік, К. І. Павлова. – К. : Знання, 2008. – 367 с.
7. Марцин В. С. Планування як основна складова процесу фінансової діяльності / В. С. Білик // Фінансова України. – 2009. – № 4. – С. 23-31.
8. Равенков А. Фінансове планування на підприємстві / А. Равенков // Проблеми теорії та практики управління. – 2007. – № 4. – С. 72-78.
9. Принципы эффективного бюджетирования : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.uprav.biz/materials/education/view/5856.html?next=3>