



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

# **БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
ДЛЯ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ  
072 «ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ»**

Розглянуто та схвалено на  
засіданні  
кафедри фінансів, банківської  
справи та страхування  
протокол № 12 від 10 квітня 2022р.

Харків  
2022

УДК 336.145:658.14](042.4)

Б 98

Рекомендовано науково-методичною комісією факультету економічних відносин та фінансів Харківського державного біотехнологічного університету, протокол засідання № 5 від 29 квітня 2022 року

Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання : конспект лекцій для студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування і кредит» [Електронний ресурс] /Лисак Г.Г., Жилякова О.В. Андрющенко І.С., Електрон. дані. – Х. : ДБТУ, 2022. – 116 с.

Конспект лекцій з дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» містить програму та тематичний план опрацювання курсу, методичні поради до вивчення кожної теми з викладенням основних питань і завдань для самоперевірки, методичні рекомендації для набуття практичних навичок, які включає в себе питання для обговорення та дискусій, індивідуальні, практичні та ситуаційні завдання, що пропонуються для проведення семінарських та практичних занять. У посібнику наводиться можлива система контролю і оцінювання знань студентів, рекомендована література.

Пропонується для студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», викладачів і всіх тих, хто прагне опанувати і використовувати сучасні інструменти економічного управління підприємством.

## ЗМІСТ

<i>I. Загальні вказівки</i> .....	4
<i>II. Зміст основних тем курсу „ Бюджетування діяльності суб’єктів господарювання»</i> .....	4
<b>ТЕМА 1. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ: СУТНІСТЬ, ЗАДАЧІ, МЕТОДИ, ПРИНЦИПИ</b> .....	4
<b>ТЕМА 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИНЦИПАХ БЮДЖЕТУВАННЯ</b> .....	12
<b>ТЕМА 3. ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФУНДАМЕНТ ДЛЯ БЮДЖЕТУ</b> .....	18
<b>ТЕМА 4. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЕТАПИ ПОСТАНОВКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ</b> .....	25
<b>ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОГНОЗІВ ДЛЯ РОЗРАХУНКУ ЗВЕДЕНОГО БЮДЖЕТУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	34
<b>ТЕМА 6. ПОБУДОВА ОСНОВНОГО БЮДЖЕТУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	43
<b>ТЕМА 7. АНАЛІЗ БЮДЖЕТІВ ТА КОНТРОЛЬ ЇХ ВИКОНАННЯ</b> .....	98
<b>ТЕМА 8. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ</b> .....	105
<i>III. Список рекомендованої літератури</i> .....	114

## ***I. Загальні вказівки***

Конспект лекцій з дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» розрахований на студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування».

Метою навчальної дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок про завдання і методи складання бюджетів та використання їх в якості інструменту планування і контролю в поточній виробничо-комерційній діяльності підприємств.

Після опанування дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» студенти повинні знати загальні принципи фінансового планування; сутність і задачі бюджетування діяльності суб'єктів господарювання; визначати основні організаційні етапи постановки і впровадження бюджетування; будувати операційні бюджети та фінансові бюджети; проводити аналіз планових фінансових показників та здійснювати контроль за виконанням бюджетів.

## ***II. Зміст основних тем курсу „ Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання»***

### **ТЕМА 1. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ: СУТНІСТЬ, ЗАДАЧІ, МЕТОДИ, ПРИНЦИПИ**

#### **План**

- 1.1. Характеристика елементів та видів фінансового планування
- 1.2. Види фінансового планування і форми представлення його результатів

Планування є важливою частиною господарської практики. Багаторічний досвід закордонних та українських підприємств довів, що недооцінка планування в умовах ринку, зведення його до мінімуму частіше за все призводить до значних економічних втрат.

**Фінансове планування** – це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими і маркетинговими показниками підприємства в плановому періоді.

**Метою фінансового планування** є забезпечення виробничого процесу необхідними джерелами фінансування.

**Основними завданнями** фінансового планування на підприємстві є:

- забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;
- установлення раціональних фінансових відносин із суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями тощо;

- визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка раціональності його використання;
- виявлення і мобілізація резервів збільшення доходу за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів;
- здійснення контролю за освітою і використанням платіжних засобів.

**Об'єктами планування є:**

- доходи підприємства;
- взаємовідносини з державним бюджетом і державними позабюджетними фондами;
- обсяг капіталовкладень, інших форм інвестування фінансових ресурсів (зокрема участь на ринку цінних паперів);
- обсяг довготермінових кредитів банків на інвестиційні заходи;
- потреба підприємства у власних оборотних коштах і джерела її покриття.

Головним інструментом фінансового планування у сучасних умовах є фінансовий план підприємства, зокрема у формі балансу доходів і видатків, значне поширення у практиці мають також такі інструменти фінансового планування, як платіжний календар, бізнес-план.

Значення фінансового планування для суб'єкта господарювання полягає в тому, що воно забезпечує:

- втілення стратегічних цілей у форму конкретних фінансових показників;
- фінансовими ресурсами закладені у виробничому плані економічні пропорції розвитку;
- можливість визначення життєздатності проекту підприємства в умовах конкуренції;
- отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

Фінансове планування дає можливість вирішити такі конкретні питання:

- які грошові кошти може мати підприємству у своєму розпорядженні;
- які джерела їх надходження;
- чи достатньо способів для виконання певних завдань;
- яка частина коштів чекає перерахування до бюджету, позабюджетних фондів, банків та інших кредиторів;
- як повинен здійснюватися розподіл доходу на підприємстві;
- як забезпечується реальна збалансованість планових витрат і доходів підприємства на принципах самокупності та самофінансування.

У практиці фінансового планування застосовуються такі методи:

- економічного аналізу;
- нормативний;
- балансових розрахунків;
- грошових потоків;
- багатоваріантності;

— економіко-математичного моделювання.

**Метод економічного аналізу** дозволяє визначити основні закономірності, тенденції в русі натуральних і вартісних показників, внутрішні резерви підприємства.

Суть **нормативного методу** полягає в тому, що на основі заздалегідь встановлених норм і техніко-економічних нормативів розраховується потреба суб'єкта господарювання у фінансових ресурсах і їх джерелах. Такими нормативами є ставки податків і зборів, норми амортизаційних відрахувань тощо. Існують і нормативи суб'єкта господарювання, що розробляються безпосередньо на підприємстві і використовувані ним для регулювання виробничо-господарської діяльності, контролю за використанням фінансових ресурсів, інших цілей щодо ефективного вкладення капіталу.

Сучасні **методи калькуляції витрат**, такі, як стандарт-кост і маржиналкістинг, ґрунтуються на використанні внутрішньогосподарських норм.

Використання **методу балансових розрахунків** для визначення майбутньої потреби у фінансових ресурсах ґрунтується на прогнозі надходження коштів і витрат за основними статтями балансу на певну дату в перспективі. Обрана дата повинна відповідати періоду нормальної експлуатації підприємства.

**Метод грошових потоків** має універсальний характер при складанні фінансових планів і слугує інструментом для прогнозування розмірів і термінів надходження необхідних фінансових ресурсів. Теорія прогнозу грошових потоків ґрунтується на очікуваних надходженнях коштів на певну дату і бюджетуванні всіх витрат. Цей метод дозволяє сформулювати більший обсяг інформації, ніж метод балансового кошторису.

**Метод багатоваріантності розрахунків** полягає у розробленні альтернативних варіантів планових розрахунків, з тим щоб вибрати серед них оптимальний, при цьому критерії вибору можуть задаватися різні.

У фінансовому плануванні найширше використовується **балансовий метод**. Його зміст полягає в тому, що не тільки збалансовуються підсумкові показники доходів і витрат, а для кожної статті витрат визначаються конкретні джерела покриття. При цьому використовуються різні методи: нормативний, розрахунково-аналітичний, оптимізації планових рішень, економіко-математичного моделювання.

Фінансове планування (крім уже згаданих способів розрахунків) вимагає широкого використання **економіко-математичного моделювання**. Цей спосіб робить можливим знаходження кількісного вираження взаємозв'язків між фінансовими показниками і чинниками, які їх визначають. Економіко-математична модель – це точний математичний опис чинників, які характеризують структуру і закономірності зміни даного економічного явища і здійснюються за допомогою математичних прийомів (рівнянь, нерівностей, таблиць, графіків). Моделювання може будуватися з функціональним і кореляційним зв'язком.

Економікоматематичне моделювання дає можливість перейти в плануванні від середніх величин до оптимальних варіантів. Підвищення рівня наукової обґрунтованості планування вимагає розроблення декількох варіантів планів виходячи з різних умов і шляхів розвитку підприємства з подальшим вибором оптимального варіанта фінансового плану.

Фінансове планування на підприємстві охоплює три основних його види:

- прогнозування фінансової діяльності;
- поточне планування фінансової діяльності;
- оперативне планування фінансової діяльності.

Кожному з цих видів фінансового планування відповідають певні форми представлення його результатів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Види фінансового планування і форми представлення його результатів**

<i>Види фінансового планування</i>	<i>Форми представлення результатів планування</i>	<i>Період планування</i>
1 Прогнозування фінансової діяльності	Загальна фінансова стратегія і фінансова політика за окремими аспектами фінансової діяльності підприємства	3-5 років
2 Поточне планування фінансової діяльності	Фінансові плани з окремих аспектів фінансової діяльності	1 рік
3 Оперативне планування фінансової діяльності	Бюджети	місяць, квартал

Усі три види фінансового планування перебувають у взаємозв'язку і здійснюються у певній послідовності. Первинним етапом фінансового планування є прогнозування фінансової діяльності, яке визначає завдання поточного планування. У свою чергу, поточне планування фінансової діяльності створює основу для більш поглибленого оперативного її планування.

*Прогнозування фінансової діяльності* і розроблення фінансової стратегії підприємства є найбільш складним етапом планування, що вимагає високої кваліфікації виконавців.

**Фінансова стратегія** система довгострокових цілей фінансової підприємства – діяльності і вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Будучи частиною загальної стратегії економічного розвитку підприємства, фінансова стратегія має щодо неї підлеглий характер і повинна бути узгоджена з її цілями і напрямками. Разом з тим фінансова стратегія сама робить істотний вплив на формування загальної стратегії економічного розвитку підприємства. Це пов'язано з тим, що основна мета загальної стратегії – забезпечення високих темпів розвитку і підвищення конкурентної

позиції пов'язана з тенденціями розвитку відповідного товарного ринку (споживчого або чинників виробництва), тоді як фінансова стратегія пов'язана з тенденціями розвитку окремих сегментів фінансового ринку.

Процес формування фінансової стратегії підприємства проходить ряд етапів (рис. 1.1).

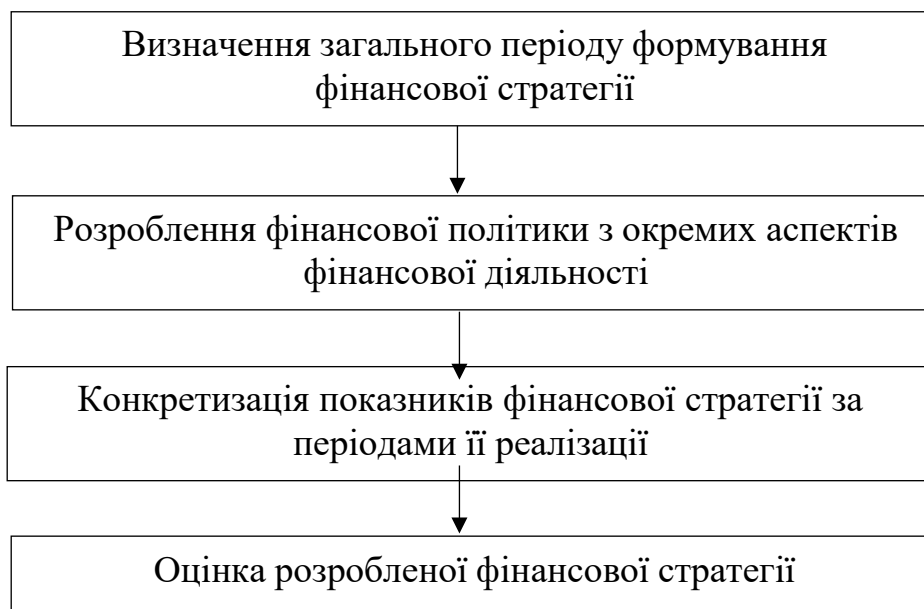


Рисунок 1.1. Основні етапи процесу формування фінансової стратегії підприємства

Цілі фінансової стратегії повинні забезпечувати також реалізацію цілей загальної стратегії економічного розвитку підприємства. Ці цілі досягаються за таких умов:

- достатності капіталу для формування необхідних активів;
- оптимальності якісної структури активів і фінансової структури капіталу;
- прийнятності рівня фінансових ризиків;
- застосування фінансових інновацій (вихід на нові сегменти фінансового ринку, використання нових грошових і фондових інструментів, запровадження нових технологій проведення фінансових операцій тощо).

Формування стратегічних цілей фінансової діяльності втілюється у розробленні певної системи перспективних фінансових нормативів. При встановленні таких нормативів слід уникати зайвої їх деталізації, приділяючи основну увагу таким показникам, які мають принципове значення для розвитку підприємства і які можна контролювати за наслідками квартальних (річних) фінансових звітів. При розробленні фінансової стратегії такими цільовими стратегічними нормативи можуть бути:

- середньорічний темп зростання власного капіталу;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу;
- співвідношення оборотних і необоротних активів;



- мінімальний рівень ліквідності активів (коефіцієнт поточної платоспроможності);
- мінімальне співвідношення власного і загального капіталу (коефіцієнт автономії);
- співвідношення довго- і короткострокової заборгованості;
- граничний рівень фінансових ризиків.

**Поточне фінансове планування** розглядається як складова частина перспективного плану і є конкретизацією його показників.

Поточне планування полягає у розробленні плану прибутків і господарської діяльності збитків, плану руху грошових коштів підприємства, планового бухгалтерського балансу.

Ці форми планування відображають фінансові цілі організації (підприємства). Вони ґрунтуються на одних і тих самих початкових даних і повинні кореспондувати один з одним.

Документи поточного фінансового плану складаються на період, що дорівнює одному року. Це пояснюється тим, що за рік в основному вирівнюються сезонні коливання кон'юнктури ринку. Для точності результату здійснюють дроблення планового періоду на дрібніші одиниці вимірювання: півріччя або квартал.

Розроблення фінансового плану доцільно починати з **плану прибутків і збитків**, оскільки, маючи дані за прогнозом обсягу продажів, можна розрахувати необхідну кількість фінансових ресурсів. Цей документ показує узагальнені результати поточної (господарської) діяльності. Аналіз співвідношення доходів із витратами дозволяє оцінити резерви збільшення власного капіталу підприємства.

Іншим документом поточного фінансового планування є **річний план руху грошових коштів**. Він є власне планом фінансування, який складається на рік з розбиттям за кварталами. Річний план руху грошових коштів розбивають на квартальний або щомісячний, оскільки протягом року потреба в грошових коштах може значно змінюватися – протягом деяких кварталів (місяців) може спостерігатися нестача фінансових ресурсів. Крім того, розбиття річного плану на короткі проміжки, часу дозволяє відстежувати синхронність притоків і відтоків грошових коштів і ліквідувати касові розриви.

Завершальним документом фінансового плану є **плановий бухгалтерський баланс** на кінець планованого року, який відображає всі зміни в активах і пасивах у результаті запланованих заходів і показує стан майна і фінансів підприємств.

Для організації системи аналізу і планування грошових потоків на підприємстві рекомендується створення сучасної системи управління фінансами, що ґрунтується на розробленні і контролі виконання системи **бюджетів** підприємств.

Система бюджетів містить такі функціональні бюджети:

- бюджет фонду оплати праці;
- бюджет матеріальних витрат;
- бюджет споживання енергії;
- бюджет амортизації;
- бюджет інших витрат;
- бюджет погашення кредитів;
- податковий бюджет.

Ця система бюджетів повністю охоплює всю базу фінансових розрахунків підприємства і є основою побудови плану прибутків і збитків, плану руху грошових коштів і планового балансу.

У міру реалізації закладених у поточному фінансовому плані заходів реєструються фактичні результати діяльності підприємства.

У результаті порівняння фактичних показників із плановими здійснюється фінансовий контроль. При його проведенні особливу увагу слід приділити таким аспектам:

- виконанню статей поточного фінансового плану для виявлення відхилень і причин, які свідчать про поліпшення або погіршення фінансового стану підприємства;
- визначенню темпів зростання доходів і витрат за минулий рік для виявлення тенденцій руху фінансових ресурсів;
- наявності матеріальних і фінансових ресурсів, стану виробничих фондів на початок планового року для обґрунтування їх початкового рівня.

З метою контролю за надходженням фактичної виручки на розрахунковий рахунок і витрачанням наявних фінансових ресурсів підприємству необхідне оперативне планування, яке доповнює поточне.

**Оперативний план** необхідний для забезпечення фінансового успіху організації (підприємства). Тому при його складанні необхідно використовувати об'єктивну інформацію про тенденції економічного розвитку у сфері діяльності підприємства, інфляції, можливих змінах у технології і організації процесу виробництва.

Оперативне фінансове планування передбачає складання і виконання платіжного календаря, касового плану і кредитного плану.

У процесі складання платіжного календаря вирішуються такі завдання:

- 1) організація обліку часової узгодженості грошових надходжень і майбутніх витрат підприємства.
- 2) формування інформаційної бази про рух грошових притоків і відтоків.
- 3) щоденний облік змін в інформаційній базі.
- 4) аналіз неплатежів (за сумами і джерелами виникнення) і організація конкретних заходів щодо їх подолання).

5) розрахунок потреби в короткостроковому кредиті у випадках часової неузгодженості грошових надходжень і зобов'язань та оперативне отримання позикових коштів.

б) розрахунок (за сумами і термінами) тимчасово вільних грошових коштів підприємства.

7) аналіз фінансового ринку з позиції найбільш надійного і вигідного розміщення тимчасово вільних грошових коштів підприємства.

Термін складання платіжного календаря визначається виходячи з періодичності основних платежів підприємства. Найбільш доцільне складання платіжного календаря на місяць з подекадним розбиттям.

Крім платіжного календаря, на підприємстві повинні складатися **касовий план** – план обороту наявних грошових коштів, що відображає надходження і виплати готівки через касу. Касовий план необхідний підприємству для контролю за надходженням і витрачанням готівки, а також щоб точніше представити розмір зобов'язань перед працівниками підприємства щодо заробітної плати і розмірів інших виплат.

Важливою частиною оперативної фінансової роботи є складання **кредитного плану**. Якщо підприємство має потребу в короткостроковому фінансуванні, то воно повинне обґрунтувати розмір кредиту, визначити суму з урахуванням відсотків, яку необхідно повернути комерційному банку, прорахувати ефективність кредитного заходу, укласти з банком договір про кредитне обслуговування.

Завершальним етапом фінансового планування є складання **звідної аналітичної записки**. У ній дається характеристика основних показників річного фінансового плану: величина і структура доходів, витрат, взаємовідносин з бюджетом, комерційними банками, контрагентами. Особлива роль відводиться аналізу джерел фінансування інвестицій та розподілу прибутку.

В економічних задачах планування та управління часто виникають суперечності, причинами яких можуть бути: неточність інформації, невизначеність вимог, ідеалізація або перекручення деяких співвідношень.

Основні **причини** появи несумісних задач фінансового планування діяльності підприємства може бути виявлено тільки шляхом вивчення поведінки реальної виробничої системи і наявної практики планування.

Для подолання труднощів, які виникають у ході оптимізації фінансових планів виробництва в умовах несумісності, проводився пошук нових шляхів, підходів до аналізу виробничих ситуацій, процесу прийняття рішень за оптимального фінансового планування. У цьому пошуку виходили з того, що необхідно забезпечити виконання таких основних операцій:

— виділення найістотніших розділів вихідної техніко-економічної інформації, які впливають на несумісність;

- визначення ядра несумісності, тобто тих небагатьох обмежень, наявність яких обумовлює несумісність для подальшого детального їх аналізу;
- одержання кількісних оцінок ступеня несумісності у задачах оптимального фінансового планування;
- побудова таких економіко-математичних моделей фінансового планування діяльності підприємства з відповідним алгоритмічним забезпеченням, які враховували б реально існуючий факт, що для одержання частини вихідної техніко-економічної інформації (оптимальним чином визначеної) необхідно знати оптимальний фінансовий план.

**Методи подолання несумісних обмежень** у задачах перспективного й поточного фінансового планування:

- моделі прямої апроксимації;
- симетрична корекція задач лінійного програмування та інші, які ще досліджуються.

## **ТЕМА 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИНЦИПАХ БЮДЖЕТУВАННЯ**

### **План**

- 2.1. Сутність і значення бюджетів підприємства
- 2.2. Види бюджетів підприємства
- 2.3. Методичні підходи складання бюджетів

Використання ресурсів із максимальною економічною ефективністю можливе лише за умови використання певного управлінського інструментарію, одним із яких є бюджетування. Бюджетування як економічний інструмент об'єднує у собі адміністративні та ринкові методи управління економікою. Використовуючи бюджетування, можна своєчасно виявляти проблеми, що виникають в процесі господарювання, і розробляти заходи щодо їх вирішення.

Бюджетування – з одного боку, це процес складання фінансових планів і кошторисів, а з іншого – управлінська технологія, призначена для підвищення фінансової обґрунтованості ухвалюваних управлінських рішень.

**Бюджетування** є технологією складання, коригування, контролю і оцінки виконання фінансових планів, які є основою внутрішньофірмового управління.

Бюджетування – процес планування, який може охоплювати всі рівні управління (державний, галузевий, територіальний і рівень підприємства).

Сутність терміна «бюджетування» - це складання фінансового плану підприємства і плану щодо витрат його підрозділів. У табл. 2.1 наведено різні підходи до визначення терміна бюджетування.

Таблиця 2.1

**Систематизація визначення терміна «бюджетування»**

Автор	Визначення
1. І.А. Бланк	Процес розроблення конкретних бюджетів відповідно до цілей оперативного планування
2. В.М. Самочкина	Система узгодженого управління підрозділами підприємства в умовах розвинутого та динамічного бізнесу
3. Е.С. Стоянова	Процес бюджетування є складовою частиною фінансового планування, тобто процесу визначення майбутніх дій з формування і використання фінансових ресурсів
4. Н.М. Тренева	Складання бюджету, кошторису і, зрештою, формування процесу, рівнозначного фінансовому плануванню

Основною складовою процесу бюджетування є бюджет. Формування системи бюджетів дозволяє розробляти фінансові плани і контролювати їх виконання.

**Бюджет** стосовно окремого економічного суб'єкта розглядається як метод управлінського обліку, який дозволяє порівнювати фактичні результати з плановими показниками, а також як ефективний інструмент для ухвалення рішень, за допомогою яких менеджери вищої ланки підприємства забезпечують найраціональніше використання його фінансових ресурсів.

Місце бюджетування в загальній системі фінансового планування діяльності підприємства достатньо повно характеризується функціями бюджету.

**До функцій бюджетування** відносять:

- планування;
- комунікацію і координацію;
- стимулювання;
- контроль.

**Мета бюджетування** полягає у забезпеченні виробничокомерційного процесу необхідними обсягом грошових коштів з відповідною структурою. Для досягнення цієї головної мети необхідно вирішення таких **завдань бюджетування**:

- установлення об'єктів бюджетування;
- розроблення системи бюджетів – операційних і фінансових;
- розрахунок відповідних показників бюджетів;

— визначення необхідного обсягу грошових коштів, що забезпечують фінансову стійкість, платоспроможність і ліквідність балансу підприємства;

— розрахунок величини внутрішнього і зовнішнього фінансування, виявлення резервів їх додаткового залучення;

— прогноз доходів, витрат і капіталу підприємства.

Для забезпечення ефективного функціонування будь-якого економічного інструменту, у тому числі і бюджетування, необхідне розроблення науково обґрунтованих принципів, їх упровадження у практичну діяльність. До основних принципів бюджетування відносять:

1) *принцип повноти* – полягає у тому, що складання бюджету повинне охоплювати всі сторони діяльності і всі підрозділи підприємства;

2) *принцип реальності* – полягає у необхідності пріоритету реалізації продукції над її виробництвом й урахування обмеженості ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємства;

3) *принцип інтегрованості* – обумовлений потребами тісного взаємозв'язку між різними бюджетами. Виконання даного принципу означає, що при розробленні бюджетів нижчого рівня обов'язково необхідно враховувати завдання, передбачені бюджетами вищого рівня. Аналогічно й у часовому плані – розроблення короткострокових бюджетів здійснюється за завданнями, передбаченими довгостроковими бюджетами;

4) *принцип гнучкості*, який допускає при розробленні і виконанні бюджету можливість його коригування при зміні внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства;

5) *принцип економічності* – розроблення раціональних форм бюджетів, виключення несуттєвої інформації, її дублювання, ефективна організація всього процесу бюджетування.

Оскільки підприємство самостійно визначає форми бюджетів, вони повинні формуватися на основі певної стандартизації, яка і визначатиме процес бюджетування.

**Процес** це технологія фінансового планування, обліку і бюджетування – контролю доходів і витрат, одержаних від бізнесу на всіх рівнях управління, що дозволяє аналізувати прогнозні й фактичні фінансові показники.

**Бюджет** – це фінансовий план, який охоплює всі сторони діяльності організації, що дозволяє порівнювати всі зазанані витрати і одержані результати у фінансових термінах на майбутні періоди.

Як процес складання фінансових планів і кошторисів витрат бюджетування можна застосовувати до різних об'єктів:

— підприємство;

— окремий структурний підрозділ (бюджет відділу, цеху, ділянки тощо);

— програма робіт або функції управління (бюджет комерційних витрат, бюджет продажів);

— окремий контракт або проект.

У найзагальнішому вигляді бюджетування призначене для:

- планування і ухвалення управлінських рішень в компанії;
- оцінки всіх аспектів фінансової спроможності компанії;
- зміцнення фінансової дисципліни і підпорядкування інтересів окремих структурних підрозділів інтересам компанії в цілому і власникам її капіталу.

При розробленні процесу бюджетування необхідно дотримуватися таких основних вимог:

- 1) розроблення бюджетів повинне здійснюватися всіма підрозділами підприємства.
- 2) повинна бути єдина система розроблення, аналізу і затвердження бюджетів.
- 3) координація діяльності структурних підрозділів підприємств у процесі бюджетування.
- 4) забезпечення структурованості бюджетів.
- 5) розрахунок і обґрунтованість нормативів і показників бюджетів.
- 6) можливість зміни бюджетів залежно від ситуації, що склалася, в процесі бюджетування.

Основні види і групи бюджетів, які використовуються в процесі бюджетування поділяють на чотири основні групи:

- основні бюджети (бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, прогнозний баланс);
- операційні бюджети (бюджет продажу, бюджет виробництва, бюджет прямих матеріальних витрат, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет прямих операційних витрат, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет управлінських витрат, бюджет комерційних витрат);
- допоміжні бюджети (інвестиційний бюджет);
- спеціальні бюджети (бюджет балансового прибутку, бюджет чистого прибутку, бюджет технічної реконструкції виробництва, бюджет податків, бюджети окремих проектів та програм).

*Основні бюджети* є обов'язковими при розробленні процесу бюджетування і призначені для виконання всіх управлінських задач, для управління фінансами підприємства, для оцінки фінансового стану бізнесу.

*Операційні і допоміжні бюджети* необхідні для забезпечення зв'язку між натуральними і вартісними показниками планування, для точнішого складання основних бюджетів, визначення пропорцій і обмежень, які необхідно враховувати при розробленні основних бюджетів. Вони не мають обов'язкового характеру і можуть розроблятися на розсуд керівника залежно від цілей, задач, специфіки бізнесу, а також рівня кваліфікації менеджерів різних підрозділів підприємства і рівня організаційної, технічної і методичної роботи фірми.

*Спеціальні бюджети* необхідні для точнішого визначення цільових показників і нормативів бюджетного планування, вони забезпечують урахування особливостей місцевого оподаткування, обсяги одержаного прибутку, визначають напрями технічної реконструкції виробництва, а також упровадження і розроблення окремих програм і проектів.

Залежно від поставлених задач виділяють такі бюджети:

- зведений (консолідований) і поточні бюджети різних підрозділів;
- гнучкі і фіксовані.

**Зведений бюджет** – бюджет, що охоплює загальну діяльність підприємства.

**Мета зведеного бюджету** – підбити підсумки кошторису і плани бюджетів різних підрозділів підприємства.

Залежно від цілей порівняння і аналізу показників діяльності підприємства бюджети поділяють на фіксовані й гнучкі.

**Фіксований бюджет** – бюджет організації, розрахований на конкретний рівень ділової активності.

Доходи і витрати плануються виходячи з одного рівня реалізації. Всі бюджети, що входять до зведеного бюджету, фіксовані. При порівнянні фіксованого бюджету з фактично досягнутими результатами не враховується реальний рівень діяльності організації, тобто всі фактичні результати порівнюються з прогнозованими незалежно від досягнутого обсягу реалізації.

**Гнучкий бюджет** – бюджет, який складається не для конкретного рівня ділової активності, а для певного його діапазону, тобто передбачається декілька альтернативних варіантів обсягу реалізації.

Для кожного можливого рівня реалізації визначена відповідна сума витрат. Гнучкий бюджет ураховує зміну витрат залежно від зміни рівня реалізації, він є динамічною базою для порівняння досягнутих результатів із запланованими показниками.

На відміну від форм фінансової звітності бюджети не стандартизовані. Їх структура залежить від об'єкта планування, розміру організації і ступеня кваліфікації розробників.

Бюджети можуть розроблятися на річній основі (з поділом на місяці) і на підставі безперервного планування (протягом 1-го кварталу переглядається кошторис на 2-й квартал і складається кошторис на 1-й квартал наступного року, бюджет постійно проектується на рік уперед).

Бюджетування містить такі етапи розроблення бюджетів:

1. Вибір основних напрямів розвитку підприємства, визначення стратегічних і оперативних цілей, установлення меж економічних даних та інших показників щодо капіталу, персоналу тощо.

2. Розроблення першого варіанта бюджетів у вигляді декількох альтернативних планів (наприклад, песимістичний, найбільш імовірний і оптимістичніший варіанти) переважно методом «нульового балансу», тобто на основі запланованих заходів.

3. Координація й аналіз першого варіанта бюджетів, перевірка на сумісність, огляд необхідних заходів щодо усунення стримувальних чинників і пов'язаних з ними витрат, внесення необхідних коректив, що забезпечують ухвалення оптимальних планів.

4. Затвердження бюджетів керівництвом підприємства.



5. Подальший аналіз і коректування бюджетів відповідно до умов, що змінилися, розроблення гнучких бюджетів залежно від рівня активності економічного суб'єкта.

На основі наведеної класифікації бюджетів можна сформулювати єдину методику формування основних бюджетів підприємства.

Процес бюджетування можна умовно поділити на чотири етапи:

1. Складання бюджету продажів і визначення можливого обсягу збуту продукції, якщо підприємство сфери послуг, то визначення прогнозного обсягу послуг, що надаються, за аналізований період.

2. Визначення очікуваного обсягу виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг на підставі бюджету продажів, а також розрахунок відповідних витрат і складання відповідних операційних бюджетів.

3. Аналіз і розрахунок фінансових потоків, шляхом складання бюджету руху грошових коштів і бюджету доходів і витрат.

4. Аналіз планових звітів і можливих варіантів подальшого розвитку підприємства на підставі складання прогнозного балансу.

Процес бюджетування умовно можна поділити на дві складові:

1) підготовка операційного бюджету;

2) підготовка фінансового бюджету.

Операційний і фінансовий бюджет утворюють зведений (консолідований) бюджет підприємства.

**Операційний** це бюджет, що відображає дані щодо основної бюджет – діяльності: прогнози виручки, чистого прибутку, витрат на організацію продажів, адміністративні витрати та інші витрати.

**Фінансовий** це бюджет, який показує результати фінансових рішень бюджет – підприємства.

Фінансовий бюджет містить прогнозний баланс, прогнозний бюджет про рух грошових коштів і бюджет капіталовкладень, прогнозний бюджет про прибутки і збитки.

Підставою для розроблення фінансових бюджетів і складання консолідованого бюджету є бюджети операційної діяльності.

Бюджетування починається з формування бюджету продажів, в якому відображено понад 90% доходів економічного суб'єкта.

У бюджеті продажів зазначається прогноз збуту за видами продукції у натуральному і вартісному вираженні. Цей бюджет є прогнозом майбутніх доходів і є основою для всієї решти бюджетів (витрати залежать від обсягу випуску, який визначається на основі обсягу реалізації).

Серед **методичних підходів** до бюджетування, які найчастіше використовуються можна виділити два підходи:

- на основі фінансової структуризації;
- на основі моделювання бізнес-процесів;
- бюджетування через приращення;
- бюджетування «з нуля»

**Методика бюджетування на основі фінансової структуризації**, полягає в тому, що на основі організаційної структури підприємства проводять

фінансову структуру, тобто розробляється бізнес-модель фінансової структури. Якщо на підприємстві не розроблено модель організаційної структури, що містить опис напрямків діяльності, функцій, структурних ланок і розподіл функцій усередині компанії, то починати слід саме з цього. Це свого роду управлінська інвентаризація. На підставі організаційної структури розробляється фінансова структура підприємства, що містить схему центрів фінансової відповідальності та їхній організаційний склад.

**Методика постановки бюджетування на основі бізнес-процесів** застосовується тими підприємствами, що вже використовують традиційний метод бюджетування і впровадили процесне управління.

**Бюджетування через приращення** – складання бюджетів на підставі фактичних результатів, досягнених у попередньому періоді.

За такого підходу фактичні показники попереднього періоду корегують з урахуванням цінової та податкової політики держави та інших чинників.

Перевагою такого методу є простота, оскільки він не потребує великих витрат на розрахунки.

Завдяки цьому бюджетування через приращення набуло чималого практичного поширення. Однак цей метод має суттєву ваду. Передусім у процесі бюджетування не аналізують ефективність витрат, а досягнені результати автоматично переносять на наступний період.

У некомерційних організаціях такий підхід може призвести до того, що бюджетним центрам, які мають перевищення бюджету, можуть у наступному періоді надати додаткові ресурси, а підрозділам, які забезпечили економію коштів, навпаки, скоротять асигнування.

**Бюджетування «з нуля»** – це метод бюджетування, за якого менеджери щоразу мають обґрунтовувати заплановані витрати так, ніби діяльність здійснюється вперше.

Бюджетування «з нуля» потребує від кожного бюджетного центру детального аналізу діяльності для виявлення неефективних операцій і вибору найвигідніших напрямів використання ресурсів.

### **ТЕМА 3. ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФУНДАМЕНТ ДЛЯ БЮДЖЕТУ**

#### **План**

- 3.1. Основні принципи облікової політики
- 3.2. Розробка принципів обліку готової продукції і реалізації
- 3.3. Розробка принципів формування собівартості продукції.
- 3.4. Розробка принципів обліку майна.
- 3.5. Розробка принципів обліку дебіторської / кредиторської заборгованості
- 3.6. Визначення методів розрахунку лімітів

Впровадження бюджетування, його ефективність в значній мірі залежить від розробки і реалізації облікової політики.

При розробці облікової політики визначають її базові та основні принципи обліку основних об'єктів.

Управлінська облікова політика, що з'явилась в результаті потреб менеджменту, не відповідає бухгалтерському обліку. Регламентація бухгалтерського обліку знижує ймовірність й корисність відображеної в ньому інформації. В зарубіжній практиці одна облікова політика і відсутнє поняття бухгалтерського обліку використовують поняття фінансовий облік (financial account).

**Залежно від необхідності реальної інформації для прийняття рішень керівництву необхідно:**

- забезпечити ведення управлінського обліку керуючись обліковою політикою бухгалтерського обліку;
- забезпечити ведення управлінського обліку керуючись обліковою політикою, яка відрізняється від бухгалтерського обліку.

**Облікова політика для управлінського обліку забезпечує переваги, пов'язані з точністю розрахунків:**

1. оцінки активів підприємства;
2. прибутку, отриманого за кожним видом діяльності за рахунок впливу таких факторів:
  - нарахування амортизації економічно обґрунтованими методами не обмеженими державними нормативами;
  - віднесення переважної частки витрат цілком на собівартість, а не в межах норм (представницькі, витрати на відрядження);
  - здійснення обліку доходів від реалізації по відвантаженню. За цього не виникає проблема зі сплатою податків, оскільки це облік тільки для управління і не спотворюється інформація про доходи. За обліку доходів за реалізацією продукції можливе отримання доходу в період, коли товар не відвантажувався і фактично не продавався.

Управлінську облікову політику, як і бухгалтерську, можна розділити за об'єктами обліку: основні засоби, сировина і матеріали, витрати на оплату праці, фінансові операції, розрахунок собівартості продукції, кредиторська і дебіторська заборгованість й ін.

Виходячи із базових принципів **формують основні принципи облікової політики.**

**До них відносять:**

1. *Вибір базової валюти обліку.* Це така валюта, у якій складається зведена звітність. Операції в інших валютах приводять до базової валюти за курсом. При здійсненні обліку в гривнях враховують інфляцію та необхідність періодичних переоцінок.
2. *Принципи створення необхідних фондів і резервів на підприємстві.*
3. *Визначення обліку витрат майбутніх періодів.* Витрати майбутніх періодів можуть враховуватись в тім періоді, де вони виникають або в

майбутньому періоді. За обліку, в майбутньому періоді здійснюється точна оцінка собівартості продукції, на яку відносяться ці витрати.

4. *Розробка принципів обліку курсових різниць.* Курсові різниці можуть або відразу списуватись на фінансові результати, або за результатами звітного періоду. Вибір методу залежить від обсягу валютних операцій

За великого обсягу валютних операцій облік курсових різниць стає джерелом значних додаткових доходів.

Віднесення курсових різниць на результати фінансової діяльності простіше здійснювати за обраний період, наприклад, місяць.

5. *Принципи списання ремонтів.* Вони можуть списуватися або відразу, або частинами.

6. *Визначення порядку ведення на підприємстві обліку незавершеного виробництва.*

Розглянемо методичні підходи до розробки принципів обліку за їх об'єктами.

**Розробка принципів обліку готової продукції і реалізації включає такі складові:**

1. *Розробка загальних принципів обліку готової продукції і реалізації.* Реалізація готової продукції може обліковуватись по відвантаженню і по оплаті. Якщо в бухгалтерському обліку при виборі методу враховують законодавчу базу і рівень оподаткування, то в управлінському обліку основним критерієм повинна стати зручна для аналізу звітність.

Відповідно до міжнародної практики рекомендується вести облік реалізації по відвантаженню. Інакше відображення доходів буде не достовірним. Для обліку оплати існує бюджет руху грошових коштів. При обліку реалізації методом «по оплаті» часто виникає доход від реалізації в періодах, коли продукція не відвантажувалася. Для управлінського аналізу це не підходить. Для обліку надходжень також розробляється графік обліку дебіторської заборгованості за відвантаженою продукцією.

Визначають, за якими цінами буде вестись облік готової продукції (по собівартості, за ринковими цінами, за внутрішніми (трансфертними) цінами).

2. *Визначення способу нарахування виручки при внутрішній передачі продукції.*

Для внутрішньої реалізації можна нараховувати виручку по трансферних або ринкових цінах. Це впливає на розподіл доходів між організаційними одиницями підприємства (холдингу). Як трансферна ціна, можна застосовувати такий варіант її розрахунку: собівартість + рентабельність.

3. *Розробка правил обліку виручки по довгострокових роботах (послугах).*

**Вона може нараховуватись:**

- по етапах;
- по закінченні робіт;
- іншим способом.

**Розробка принципів формування собівартості продукції. До їх складу відносять:**

*1. Розробка угруповання статей витрат.*

Для згрупування статей витрат можна скористатися нормами бухгалтерського обліку на основі міжнародних стандартів фінансового обліку і розробити на їхній основі структуру витрат, яка найбільше підходить для підприємства.

На собівартість відносяться витрати безпосередньо пов'язані зі створенням продукції, а також усі накладні виробничі витрати за базою розподілу.

Собівартість поділяють по товарних групах, з огляду на специфіку технології виробництва (в одній товарній групі повинні бути товари з подібною технологією виробництва).

**На більшості підприємств у собівартість включають (нормативні витрати за економічними елементами):**

- матеріальні витрати;
- заробітна плата виробничого персоналу;
- соціальні відрахування;
- амортизація виробничих активів;
- інші витрати.

Така класифікація незручна тим, що в групу «інші витрати» попадає багато таких важливих статей як внутрішні транспортування, оренда тощо.

*2. Визначення принципів віднесення накладних витрат.*

При розподілі накладних витрат найважливішою проблемою є вибір бази розподілу.

**Залежно від особливостей виробництва й організації бізнесу базою розподілу може бути:**

- заробітна плата виробничих працівників;
- співвідношення займаної площі (найбільше часто використовують для розподілу складських витрат і оренди).

Використовують й іншу базу розподілу накладних витрат. Базою розподілу можуть бути різні накладні витрати для різних груп. Для відображення в обліковій політиці бази розподілу і термінів рознесення накладних витрат можна скористатися розробленою таблицею.

**Розробка принципів обліку майна. Її здійснюють за такими складовими:**

*1. Визначення методів оцінки майна*

- за вартістю виготовлення;

Оцінку здійснюють за допомогою калькуляції (кошторису) витрат на виготовлення.

- за ринковою вартістю;

Оцінку здійснюють незалежні оцінювачі, або за цінами на аналогічне майно, що публікують у рекламних матеріалах за мінусом витрат по реалізації даного майна.

- за ринковою вартістю майна, що обмінюється;

Метод оцінки майна залежить від способу його придбання. Найбільш розповсюдженими способами придбання майна є:

- придбання за плату. В основному майно оцінюється по сумі витрат на придбання;
- одержане безоплатно. Майно оцінюється за ринковою вартістю;
- одержаних по бартеру. Оцінюється по вартості обмінюваного майна;
- за вартістю виготовлення власними силами.

За методами оцінки, які рекомендуються, можна оцінити прибутковість бартерних угод, ефективність створення майна власними силами, в цілому одержувати достовірну інформацію про стан підприємства.

#### **Другою складовою принципів майна є:**

##### *2. Розроблення правил амортизації майна*

В управлінському обліку основна задача амортизації – це відображення реального використання активів. Норми амортизації бухгалтерського обліку задають не завжди прийнятні значення амортизації.

**В управлінському обліку застосовуються наступні види амортизації:**

- лінійна амортизація;
- амортизація за залишковою вартістю;
- амортизація за обсягом виробництва. Використовують для списання виробничого устаткування на випуск з його використанням продукцію;
- інші методи амортизації.

Інколи застосовуються не стандартні методи розрахунку, це може бути викликано сезонним використанням або консервацією основних засобів.

*3. Визначення способу переоцінки майна.* Нині вона здійснюється за бажанням власника.

##### *4. Опис методів обліку надлишків/нестач.*

Облік надлишків / нестач може здійснюватись або відповідно до законодавства або за розробленими на підприємстві принципами. Оцінка надлишків / нестач здійснюється перерахованими вище способами оцінки майна.

Якщо в управлінському обліку процедура виявлення надлишків / нестач не збігається з бухгалтерським обліком необхідно визначити терміни і порядок проведення інвентаризацій.

**Розробка принципів обліку дебіторської / кредиторської заборгованості включає:**

Управління дебіторською заборгованістю – важлива частина збутової політики підприємства. В обліковій політиці необхідно визначити, як буде групуватися дебіторська заборгованість і в якому випадку прострочена заборгованість переходить у групу безнадійних боргів.

**Тому першочерговим буде:**

- 1. Визначення принципів обліку дебіторської заборгованості.*

По термінах найпростіший поділ дебіторської заборгованості на коротко- і довгострокову заборгованість, при невиконанні зобов'язань контрагентом виділяють прострочену заборгованість, нарешті, за тривалої несплати прострочену заборгованість переводять у групу безнадійних боргів. Однак, при недостатності такого групування виділяють більш детальні групи.

Наприклад, при постачанні товарів у кредит з розстрочкою оплати до 30 днів можна виділити наступні групи:

- до 10 днів; від 10 до 30 днів; від 30 до 60 днів – прострочена заборгованість; більш 60 днів – безнадійні борги.

## 2. *Визначення принципів обліку кредиторської заборгованості.*

Класифікація кредиторської заборгованості проводиться аналогічно дебіторської (крім групи безнадійних боргів). Її поділяють залежно від терміновості виплат. Основна задача такої класифікації – з одного боку вчасно оплачувати зобов'язання і не допускати нарахування штрафних санкцій, з іншого боку не створювати зайвого запасу не використовуваних коштів, використовуючи надані засоби для збільшення доходів.

**Ліміти** – важливий елемент управлінської облікової політики. Метод лімітування використовується для обмеження підрозділів підприємства у наданих їм ресурсах на плановий період. По нормованих активах ліміти можна розділити на ліміти коштів і товарно-матеріальних цінностей.

Розрахунок лімітів здійснюється за стандартною формулою:

$$Л = О_k + П - О_n$$

де, **О<sub>к</sub>** – залишок на кінець планового періоду; **П** – потреба в активах на плановий період; **О<sub>н</sub>** – залишок на початок планованого періоду.

Прогноз потреби здійснюють на основі планового бюджету продажів і/або виробництва.

Бюджетне управління припускає крім розрахунку лімітів сировини, матеріалів, розраховувати ліміти витрат коштів. Найпростішим способом лімітування витрат є такий, коли для кожного ЦФВ на плановий період розраховують на основі поданих заявок на майбутню закупівлю ТМЦ, планову заробітну плату працівників ЦФВ й інших планових виплат (оренда і т.п.) з урахуванням припустимих відхилень. Для одержання коштів, що перевищують плановий бюджет ЦФВ, встановлюють складний процес обґрунтування додаткових витрат перед вищим керівництвом.

Для ЦФВ, що приносять дохід (наприклад, збут) складають планові бюджети витрат як відсоток від планованих доходів з відповідною зміною при відхиленні фактичних доходів від плану.

**Розподіл коштів виділених ЦФВ може здійснюватися двома способами:**

1. Тверда регламентація – у бюджеті визначають статті витрат, і перекидання коштів з одних статей на інші заборонене.

2. Вільний розподіл – для ЦФВ вказують максимальну суму витрат, а за її розподіл відповідає керівник ЦФВ. Наприклад, керівник може вирішити преміювати працівників за рахунок економії транспортних витрат по доставці товарів чи ні.

В розробці управлінської облікової політики мають значення організаційні основи.

**До них відносять:**

1. Розподіл відповідальності за формування, зміну і контроль застосування облікової політики.

2. Визначення порядку введення в дію змін, внесених в управлінську облікову політику. З цією метою визначають звітні періоди. Як правило, за звітний період приймається рік, з періодичністю в квартал і місяць. Для звітів щодо руху грошових коштів і деяких запасів періодичність більш коротка – декада, тиждень або день.

3. Визначення процедури переносу фактичних даних при використанні спеціального програмного забезпечення в бюджетному управлінні.

Для виключення дублювання введення даних необхідно для інформації, яка співпадає розробити систему перенесення даних.

**Є чотири варіанти реалізації цього процесу:**

1. перенесення даних із системи бюджетного управління в систему бухгалтерського обліку. У цьому випадку немає необхідності доповнювати інформацію управлінського обліку. Проблема виникає з розрахунком податків – управлінська облікова політика, повинна збігатись з бухгалтерською обліковою політикою, інакше неможливо буде розраховувати податки;

2. перенесення даних з бухгалтерського обліку в систему управлінського обліку. Необхідно, щоб бухгалтерська звітність подавалась у твердий термін, управлінський облік буде несвоєчасним і незначною буде цінність інформації для прийняття рішень. Крім цього необхідно дані бухгалтерського обліку доповнювати даними про ЦФВ й іншу інформацію для аналізу відсутньої в бухгалтерському обліку – за цього способу немає необхідності розраховувати податки в системі бюджетування – їх просто імпортують з бухгалтерського обліку, а управлінська облікова політика може бути зовсім іншою;

3. роздільний облік. У цьому випадку здійснюють подвійний набір даних у систему бухгалтерського й управлінського обліку. За цього методу збільшують витрати на ведення обліку і такий варіант прийнятний тільки для підприємств, керівництво яких упевнене, що управлінський облік буде окупати ці витрати. Управлінський облік ведуть за принципами, відмінними від бухгалтерських, для одержання реальної інформації, точного аналізу і прийняття вірних управлінських рішень;

4. впровадження інтегрованої системи для ведення бухгалтерського і управлінського обліку. Основна її перевага – зниження працевитрат на ведення обліку.



## ТЕМА 4. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЕТАПИ ПОСТАНОВКИ І ВПРОВАДЖЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ

### План

4.1. Технологія побудови фінансової структури підприємства

4.2. Основні підходи до організації процесу бюджетування на підприємстві

Для впровадження бюджетування співробітникам компанії (фінансовий відділ, керівники підрозділів) необхідно виконати наступні кроки:

1) розробка фінансової структури: вивчення фінансової документації, стандартів фінансового обліку та особливостей взаємодії відділів; розробка принципів побудови системи бюджетування, вибір моделі бюджетування; визначення шаблону бюджетного процесу; підготовка документу «Положення про бюджетування на підприємстві»

2) створення бюджетного комітету і визначення центрів фінансової відповідальності;

3) формування бюджетів підприємства: структура бюджетів формується за центрами фінансової відповідальності; у кожного підприємства вона буде своя, це залежить від організаційної та фінансової структури:

4) визначення основного бюджетного фактора;

5) бюджет продажів;

6) бюджет маркетингу;

7) бюджет запасів готової продукції;

8) бюджет виробництва;

9) бюджет запасів і закупівлі сировини;

10) бюджет грошових коштів;

11) бюджет накладних витрат;

12) зведений бюджет;

13) моніторинг: в кінці бюджетного циклу проводиться оцінка і контроль виконання бюджетів - досягли КРІ чи ні, а також порівнюються фактичні показники з запланованим бюджетом. Бюджет на новий період формується з урахуванням помилок і успіхів попереднього та на основі план-фактного аналізу за минулий період.

Під бюджетною структурою розуміють систему бюджетів, що ведеться у відповідних розрізах діяльності (функціональних областях), які формують зведений бюджет підприємства, що є його фінансовим планом на плановий період діяльності.

За змістом бюджети, що представляють їх систему, включають певні статті. Стаття – це обліковий реєстр, призначений для відображення фактів господарської діяльності.

Рівень групування даних у статті визначається необхідністю деталізації обліку відповідних доходів чи витрат. Для виробничого підприємства достатньо відображення комплексної статті – транспортні витрати, тоді як в

торговельній організації ця стаття може поділятися на витрати на зарплату водіїв, амортизацію автотранспорту, ремонт і технічне обслуговування автомобілів.

**Бюджети підприємств складають за статтями:**

- доходів / витрат;
- надходжень та виплат коштів;
- надходжень та вибуття ТМЦ;
- активів і пасивів.

Під доходами розуміють збільшення капіталу за рахунок зростання активів (зменшення зобов'язань) підприємства. Існують різні джерела доходів, і підприємство розробляє структуру статей, по яких воно буде вести облік своїх доходів. Групування доходів залежить від кількості бізнесів, які виробляють різні види продукції і мають відмінності в технологіях виробництва тощо. Наявність тієї або іншої групи залежить від специфіки фірми. На будь-якому рівні управління підприємством можна всі доходи розділити на: операційні і неопераційні.

Під витратами розуміють – витрати матеріальних і фінансових ресурсів, які «несе» підприємство в процесі здійснення своєї господарської діяльності для одержання майбутнього доходу.

При розробці бюджетів використовують таку класифікацію витрат:

Прямі витрати – витрати, обсяг яких безпосередньо залежить від обсягу виробництва продукції, вони прямо відносяться на собівартість продукції (це витрати на матеріали, електроенергію для виробництва, заробітну плату основних виробничих працівників).

Накладні витрати – витрати, які не мають прямого зв'язку з обсягом виробленої продукції, а тому на собівартість продукції прямо не относимые: комунальні послуги (висвітлення цеху, опалення, водопостачання), заробітна плата допоміжного персоналу (диспетчер, водопостачання), заробітна плата допоміжного персоналу (диспетчер, прибиральниця) і т.д.

Накладні витрати підрозділяють за місцем їхнього виникнення на два види – загальноцехові і загальнозаводські. Вони відносяться на діяльність конкретного підрозділу, де виникли, або всього підприємства, за нормативом, встановленим емпіричним шляхом відповідно до обраної бази рознесення витрат.

Базою рознесення витрат є розраховування або обирає система, що служить для розподілу (накладних) витрат, які неможливо прямо віднести на собівартість продукції. Наприклад, базою для рознесення загальноцехових накладних витрат може бути обрана заробітна плата основного виробничого персоналу.

Під прибутком розуміють перевищення доходів над витратами. Прибуток формується за рівнями у міру вирахування відповідних груп витрат. Виділяють валовий, операційний прибуток до сплати податку, чистий, нерозподілений. Структура рівнів прибутку призначена для аналізу і дозволяє визначити, як та або інша група витрат впливає на кінцевий результат. Підприємство формує необхідну для себе кількість рівнів прибутку.

Під надходженням розуміють грошові потоки, що надходять на підприємство (на поточні рахунки й у касу).

**Розрізняють три джерела надходжень:**

1. *Від операційної (основної) діяльності* – грошові потоки, що виникають у результаті здійснення цієї діяльності – продажів власної продукції, товарів інших підприємств, надання послуг тощо.

2. *Від інвестиційної діяльності* – грошові потоки, що виникають у результаті продажу основних засобів і нематеріальних активів.

3. *Від фінансової діяльності* – грошові потоки, що виникають у результаті випуску акцій, одержання кредитів, позичок тощо.

Основними відмінностями між фінансовою й інвестиційною діяльністю є те, що до інвестиційної діяльності відноситься тільки рух власних коштів підприємства. Сторонні інвестиції (кредити, позики) відносяться до фінансової діяльності.

Під виплатами розуміють грошові потоки, що виходять з підприємства (з розрахункових рахунків і з каси).

**Виплати здійснюють в трьох областях:**

1. *По операційній діяльності* – грошові потоки, що виникають у результаті здійснення закупівель сировини, матеріалів і комплектуючих для власного виробництва, розрахунки по заробітній платі з персоналом, оплати послуг сторонніх підприємств, податкових платежів, і т.д.

2. *По інвестиційній діяльності* – грошові потоки, що виникають у результаті покупки основних засобів і нематеріальних активів.

3. *По фінансовій діяльності* – грошові потоки, що виникають у результаті повернення кредитів, перекладів коштів у банк на депозит, виплат відсотків по позичках, і т.д.

Під надходженням (оприбуткування) розуміють прийом матеріальних цінностей (сировини, матеріалів, що комплектують, товарів, МБС, устаткування й інших негрошових активів), з метою їхнього подальшого продажу, переробки або іншого використання в господарській діяльності підприємства.

Під вибуттям розуміють відпуск (передачу) матеріальних цінностей (негрошових активів) іншим організаціям на умовах продажу, консигнації, внутрішнього переміщення, перевезення тощо.

Під активами розуміють матеріальні і нематеріальні засоби підприємства, розділені за принципом їхнього використання у господарському обороті і їхньої внутрішньої класифікації оборотні (поточні) активи (грошові кошти, дебіторська заборгованість, запаси), і необоротні (постійні) активи (земля, будинки і спорудження, устаткування тощо, які розміщені в балансі в міру зростання їхньої ліквідності).

Під пасивами розуміють джерела засобів (капітали), розділені за принципом їхнього походження, і їхня внутрішня класифікація: позиковий капітал (зобов'язання – поточна (короткострокова) і довгострокова, кредиторська заборгованість), і власний капітал (статутний капітал, пайовий, додатковий резервний, нерозподілений прибуток).

Кожен центр фінансової відповідальності (ЦФВ) розробляє свій операційний бюджет. Операційний бюджет визначає доходи/або витрати від всіх операцій, що буде здійснювати ЦФВ в запланованому періоді.

Статті операційних бюджетів ЦФВ, згруповані за функціональною ознакою. Функціональні бюджети визначають потребу в ресурсах функціональних областей діяльності, наприклад, стаття прямих витрат на матеріали, зібрана за всіма ЦФВ, складає бюджет закупівель матеріалів усього підприємства, або всі накладні по адміністративній діяльності відповідних ЦФВ сформують бюджет адміні-стративних витрат.

В окремих випадках такий функціональний бюджет може стати операційним бюджетом для якого-небудь ЦФВ, наприклад, бюджет закупівель матеріалів – для ЦФВ постачання.

Функціональні бюджети утворюють бюджетну структуру, відповідно до якої формуються основні підсумкові бюджети.

#### **Бюджет доходів/витрат (БДВ)**

Це бюджет є прогнозним звітом про прибутки і збитки, установлює співвідношення доходів і витрат підприємства на бюджетний період, і показує, з якою ефективністю (рентабельністю) буде працювати підприємство, за рахунок чого і скільки воно отримає собі прибутку.

#### **Бюджет руху грошових коштів (БРГК)**

Цей бюджет є прогнозним касовим планом, визначає грошові потоки (виплати і надходження) для підтримки необхідного рівня ліквідності підприємства, щоб уникати як надлишку тимчасово вільних коштів, так і їхнього дефіциту (касового розриву). Бюджет показує, звідки і скільки надходить коштів, куди й у якій кількості вони витрачаються.

#### **Бюджет балансу (Баланс)**

Цей бюджет є прогнозним балансовим звітом, формує майбутню структуру активів і пасивів підприємства і є контрольним інструментом всіх інших бюджетів. **Баланс показує:**

- майбутню вартість підприємства (чим воно буде володіти і за якою ціною) як кінцевий стан, до якого воно прийде в результаті запланованої діяльності за бюджетний період;
- джерела засобів, їхній склад і розмір – власне і позикові, їхнє співвідношення (ризикованість) і ціна капіталу.

Після формування основних заключних бюджетів – БДВ, БРГК і Балансу, здійснюють їхній аналіз на відповідність виконання поставлених керівництвом цільових показників (оборот, рентабельність, ліквідність, оборотність тощо). Якщо показники сформований зведений бюджет витримують, він представляється керівництву на затвердження, після чого бюджет із проекту стає директивним і розсилається всім ЦФВ для виконання і контролю.

За результатами аналізу виявляють відхилення від установлених в бюджеті показників. Ці дані представляють керівництву з аналізом причин для коригування й узгодження з відповідними ЦФВ. Після чого здійснюють повторну перевірку і процедуру затвердження.

Фактичні дані порівнюють з плановими в міру виконання бюджету. План-фактний контроль і аналіз відхилень є інструментом раннього попередження несприятливих тенденцій. Установлюють межі нормативи відхилень, граничні значення відповідних статей для підвищеної уваги середньої ланки управління (керівництво цеху, відділу) і граничні значення, що вимагають уваги вищого керівництва підприємства.

У випадку виникнення відхилень, що перевищують установлені граничні значення, дані про це негайно надають керівництву відповідного рівня для ухвалення рішення.

Значні відхилення можуть стати підставою для коригування бюджету, про що керівництво приймає відповідне рішення. Процедура коригування аналогічна процесу розробки і затвердженню бюджету.

По закінченні бюджетного періоду (етапів) готують звітні документи, і керівництво відповідних підрозділів і ЦФВ звітують перед вищими інстанціями. На підставі представленої звітності визначають досягнення встановлених показників, і приймається рішення про виконання/невиконання бюджету.

Наступною дією проводять аналіз причин відхилень, з обліком його починають розробку бюджету на наступний період.

**Бюджетну систему на підприємстві розробляють за такими етапами:**

- розробка структури бюджетних статей;
- визначення переліку бюджетів, що складаються;
- розробка схеми послідовності формування функціональних бюджетів;
- визначення відповідальних за складання і виконання бюджетів.

Результатом розробки бюджетної структури для підприємства є «Положення про бюджети» регламентуючі бюджети, що складають, і відповідальність за планування, і виконання бюджетів по кожній статті.

**Розробка структури бюджетних статей. Існує кілька методів ведення обліку:**

- з використанням бухгалтерського плану рахунків;
- з використанням управлінського плану рахунків;
- з використанням структури статей без плану рахунків.

Відображення фінансово-господарської діяльності за допомогою плану рахунків є зручним щодо ведення обліку. З метою управління необхідна вся облікова інформація. План рахунків для цього незручний, тому що він інакше (в обліковому, а не в управлінському аспекті) структурує інформацію. Дана методика розглядає варіант, спрямований у першу чергу на зручність управління, і тому використовує постатейний облік.

На відміну від єдиного плану рахунків структури статей формують окремо для руху грошових коштів, доходів / витрат та активів. Перелік статей більше відповідає потребам управління підприємством, тому що відбивають його фінансово-господарську діяльність. Їхня структура дозволяє формувати всю необхідну оперативну і річну квартальну звітність, відповідно до міжнародних стандартів, формуючи відповідні переліки статей.

### **Структуру переліку статей можна сформувати різними способами:**

1. скористатися переліком статей зі звітів пропонує міжнародними стандартами фінансового обліку. Перевагою цього способу є їх зручність для управлінського аналізу структури статей, розробленої на основі накопиченого досвіду розвинутих країн. Міжнародні стандарти фінансового обліку не накладають обмежень на структуру витрат і доходів підприємства, закріплюючи тільки найважливіші елементи, що спрощують порівняння й аналіз звітності;

2. застосувати структуру статей бухгалтерського обліку. Це найпростіший спосіб. Перевагою його є можливість швидко сформувати перелік бюджетних статей сумісний з бухгалтерським обліком. Недолік такого методичного підходу в тому, що структура бухгалтерських рахунків відбиває тільки структуру балансу. Бухгалтерські рахунки не відбивають специфіку діяльності підприємства й ускладнюють проведення якісного управлінського аналізу;

3. розробити власний перелік статей.

Даний методичний підхід до складання переліку бюджетних статей здійснений на основі міжнародних стандартів.

### **Формування статті руху грошових коштів, для ведення управлінського обліку**

Керуючи своїми коштами, підприємство визначає, по яких статтях воно буде планувати і вести облік виплат і надходжень.

**Нижче приведено зразкове угруповання статей руху грошових коштів:**

- **Операційна діяльність** – група містить у собі статті руху грошових коштів компанії, що забезпечують поточну діяльність.
- **Фінансова діяльність** – статті, що впливають на власний капітал і позикові засоби компанії (емісія акцій, позики, кредити й ін.)
- **Інвестиційна діяльність** – у цю групу включаються статті, зв'язані з придбанням і продажем основних засобів і нематеріальних активів.

Відсотки по кредитах можуть відноситись як до основної, так і до фінансової діяльності. З цього приводу рекомендації різні і єдиної думки не існує.

Для компаній-холдингів додається група Корпоративне фінансування, де відбивають перелив коштів між підприємствами групи. Приклад структури статей руху грошових коштів.

Кожна група статей включає статті надходжень і виплат. Розглянемо надходження та виплати по операційній діяльності.

*Надходження від операційної діяльності.* Виділяють такі принципи класифікації надходжень: по товарних групах, по ринкових сегментах, за технологією виробництва. Можливі різні комбінації цих ознак. Вибір конкретного виду залежить від профілю діяльності підприємства.<sup>10</sup>

### **Приклади класифікації надходжень:**

*Класифікація надходжень по регіонах (варіант класифікації по ринкових сегментах):*

1. Надходження від продажів у Києві
2. Надходження від продажів у Одесі
3. Надходження від продажів в інших регіонах.

*По товарних групах:*

1. Надходження від продажів оздоблювальних матеріалів.
2. Надходження від продажів сантехніки
3. Надходження від продажів матеріалів покрівлі.

*За технологією виробництва:*

1. Надходження від продажів продукції ливарного цеху
2. Надходження від продажів продукції штампувального цеху

**Розглянемо приклад змішаної класифікації статей доходів, де класифікація по продуктах доповнюється розбивкою продажів по регіонах:**

1. Надходження від продажів оздоблювальних матеріалів
  1. Київ
  2. Одеса
2. Надходження від продажів сантехніки
  1. Київ
  2. Одеса
3. Надходження від продажів покрівельних матеріалів
  1. Київ
  2. Одеса

*Виплати по операційній діяльності.* Необхідно визначити, які результати будуть необхідні для повнішого аналізу грошових потоків і в такий спосіб проводити угруповання статей.

Наприклад:

- Аванси постачальникам – відображення передоплати постачальникам сировини, матеріалів, інструмента і т.п. (для торговельних організацій товарів).
- Поточні закупівлі – оплата закупівель сировини, матеріалів і ін.
- Погашення кредиторської заборгованості – оплата закуплених у кредит активів.
- Аванси за транспортні послуги.
- Погашення заборгованості за транспортні послуги.
- Складські витрати – усі витрати, зв'язані зі збереженням товарів.
- Платежі за рекламні компанії і виставки.
- Оплата праці.
- Орендні платежі
- Виплати за користування кредитами (відсотки).
- Оплата податків
- Інші виплати

*Надходження / виплати по інвестиційній діяльності.* До інвестиційної діяльності відносяться надходження і виплати власних засобів підприємства, пов'язані зі здійсненням інвестицій (закупівля і продаж основних засобів і нематеріальних активів).

**Можна виділити наступні статті руху грошових коштів по інвестиційній діяльності:**

1. Надходження від продажів основних засобів.
2. Повернення довгострокових інвестицій і погашення довгострокової дебіторської заборгованості.
3. Покупка основних засобів.
4. Покупка нематеріальних активів.
5. Довгострокові інвестиції і дебіторська заборгованість.

Залежно від особливостей діяльності підприємства перелік статей може змінюватись. *Надходження / виплати по фінансовій діяльності.* До фінансової діяльності відносяться різні операції, пов'язані з кредитом у загальному значенні цього слова. Це власне банківські кредити, позики, аванси видані й отримані.

**Зразковий перелік статей, що відбивають рух грошових коштів по фінансовій діяльності підприємства, приведений нижче:**

1. Надходження від довгострокових кредитів.
2. Надходження від короткострокових кредитів.
3. Надходження від повернення короткострокових фінансових вкладень.
4. Надходження від емісії акцій.
5. Повернення короткострокових кредитів.
6. Повернення довгострокових кредитів.
7. Короткострокові фінансові вкладення.
8. Виплата дивідендів.

*Корпоративне фінансування.* Призначено для відображення грошових потоків між підприємствами групи. Використовують на великих підприємствах.

*Визначення (формування) функціональних бюджетів* Після формування переліку статей необхідно розробити структуру бюджетів, що складаються на підприємстві.

**Перелік бюджетів залежить від виконуваних функцій, що відбиває залишена структура статей. Функції можуть бути такими:**

1. Постачання.
2. Виробництво.
3. Збут.
4. Управління.

По цих функціях можуть бути складені наступні бюджети. На основі *функції постачання* виникає бюджет закупівель. *Виробнича функція* може відбивати в бюджеті виробництва (випуску продукції), бюджеті потреб виробництва, бюджеті виробничих витрат. *Функція збуту* буде представлена бюджетом комерційних витрат. *Функція управління* враховується бюджетом адміністративних витрат.

Розглянемо деякі найбільш типові бюджети та їхні особливості.

*Бюджет продажів* – складається на всіх підприємствах. Він містить дані про реалізацію продукції (послуг) по товарних групах (групах послуг) або



по виробках у натуральному і вартісному вираженні у відповідному угрупованні.

Необхідно розрізняти бюджет продажів у грошовому вираженні і графік надходжень коштів за продані товари. Графік надходжень – необхідне доповнення для підприємств, які здійснюють продаж у кредит, тоді як бюджет продажів показує, на яку суму ми реалізували товари.

*Бюджет собівартості* – загальна планова собівартість продукції на наступний період. Він включає залишки на початок періоду, витрати на виробництво / закупівлю товарів, і прогнозовані запаси на кінець періоду. Фактично містить у собі бюджети потреб виробництва і загальновиробничі витрати.

*Бюджет комерційних (торговельних) витрат* – тут відбивають усі витрати, зв'язані з продажем товарів. Комерційні витрати включають: заробітну плату торговельного персоналу, витрати по доставці, реклама, знижки, преференції, проведення маркетингових заходів.

*Бюджет загальних і адміністративних витрат* – включає витрати на утримання управлінського персоналу й інші загальнофірмові витрати. Сюди можуть бути віднесені такі витрати як заробітна плата управлінського персоналу, зв'язок, оренда офісу, комунальні платежі, витрати на навчання тощо.

Приведемо приклад переліку (складу) бюджетів торговельної і виробничої компанії.

**Торговельна компанія**, що здійснює діяльність у декількох регіонах, продаючи товари через оптові бази, яка має централізовану систему закупівель.

**Може складати наступні бюджети:**

- Бюджети продажів по регіонах.
- Бюджет закупівель товарів
- Бюджети комерційних витрат по регіонах
- Бюджет адміністративних витрат
- Бюджет інвестицій
- Бюджет руху грошових коштів (Прогнозний Звіт про рух ДС, БРГК)
- Бюджет доходів / витрат (прогнозний Звіт про прибутки і збитки - БДВ).
- Бюджет балансу (Баланс).

Склад бюджетів для виробничого підприємства відрізняється від торговельного.

**Виробниче підприємство**, яке має два технологічних процеси виробництва двох груп продукції (А і Б).

**Що здійснює продажу через дилерську мережу може складати такі бюджети:**

- Бюджет продажів (структура бюджету поділена за групами продукції А і Б і в кожній товарній групі за дилерами).
- Бюджет виробництва продукції групи А.

- Бюджет виробництва продукції групи Б.
- Бюджет собівартості продукції групи А (включає всі прямі і накладні витрати виробництва А).
- Бюджет собівартості продукції групи Б.
- Бюджет закупівель.
- Бюджет загальнофірмових витрат.
- Бюджет інвестицій.
- Бюджет руху грошових коштів (прогнозний Звіт про рух ДС, БРГК)
- Бюджет доходів / витрат (прогнозний звіт про прибутки і збитки – (БДВ),
- Бюджет балансу (Баланс).

Як видно з приведених прикладів структура бюджетів виробничого підприємства складніша, ніж торговельного. У будь-якому випадку бюджетна структура кожного підприємства має свої особливості, що залежать від специфіки бізнесу. Наприклад, можуть складатися окремі види бюджетів по закупівлях сировини, матеріалів, інструментів через їхню дефіцитність, високої вартості, особливих умов постачання тощо. Наприклад, у промисловості, що обробляє каміння, велике значення має алмазний інструмент. Випускається він на обмеженому колі підприємств і досить дорогий. Тому доцільно виділити окремо *бюджет закупівель алмазного інструмента*.

Отже розробка складу бюджетів залежить від виду діяльності та специфіки діяльності підприємств.

## **ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОГНОЗІВ ДЛЯ РОЗРАХУНКУ ЗВЕДЕНОГО БЮДЖЕТУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **План**

- 5.1. Сутність, цілі та принципи цінової політики
- 5.2. Розробка та реалізація цінової політики підприємства

Бюджетне планування на підприємствах багато в чому залежить від якості прогнозів основних показників їхньої виробничої діяльності, ринкової кон'юнктури, стану грошового обігу й курсу гривні. Для того щоб виконати розрахунок операційних бюджетів підприємства, необхідно підготувати ряд бізнес-прогнозів.

В першу чергу необхідно скласти перелік цін по основних статтях бюджету підприємства: готова продукція; сировина й матеріали; енергетика тощо, а також охарактеризувати прогнозні коливання вартості вищевказаних бюджетних статей.

Найбільш важливе завдання етапу – визначення цінової політики підприємства, яка повинна передбачати орієнтацію на виявлення й зміцнення його положення на ринку, на послідовне виконання функцій управління

процесом комерційної діяльності й всіляке використання сучасних методів господарювання й коштів управління.

Під політикою цін розуміються загальні цілі, яких підприємство планує досягти за допомогою встановлення цін на свою продукцію.

Цінова політика є однією зі складового комплексу маркетингу й повинна бути спрямована на досягнення його стратегічних цілей.

**Сутність цілей цінової стратегії** підприємства полягає в тому, що вони визначають напрям його розвитку з метою отримання довготермінових конкурентних переваг і забезпечення бажаного рівня прибутку в процесі реалізації продукції. До **стратегічних цілей цінової політики**, орієнтовані на прибуток від реалізації продукції, належать максимізація прибутку та досягнення заданої норми віддачі на інвестований капітал.

Найпоширеніші цілі ціноутворення на практиці такі:

- максимізація поточного прибутку;
- підтримання або забезпечення виживання;
- завоювання лідерства за показниками частки ринку;
- завоювання лідерства за показниками якості продукції.

Ці найбільш поширені цілі ціноутворення так само присутні і серед цілей цінової політики і є, певною мірою, концентрацією головних проблем, які повинна вирішувати фірма з метою успішної діяльності. Проаналізуємо їх значення для фірми.

*Максимізація поточного прибутку.* Метою роботи будь-якого підприємства є отримання прибутку і його максимізація. Серед різних рівнів попиту та ціни фірма вибирає той, який дозволяє отримати найбільший притік грошових коштів і найповніше покрити витрати. При цьому припускається, що заздалегідь відомі попит та витрати за кожної ціни, хоча насправді їх визначити дуже важко. При реалізації цілі увага акцентується на короткостроковому очікуванні прибутків і не враховуються довгострокові фактори. Таку ціль часто ставлять перед собою фірми у нестабільних умовах перехідних економік.

*Підтримання або забезпечення виживання.* Така ціль стає актуальною, коли на ринку присутня велика кількість виробників, панує гостра конкуренція, нагромаджені виробничі запаси. У таких випадках, щоб продовжити виробництво, часто знижують ціни. Виживання стає важливішим від отримання прибутків. Виробництво може продовжуватися до тих пір, поки ціна покриває хоча б змінні та частину постійних витрат. Така ціль може розглядатися лише як короткострокова, оскільки з часом фірма буде вимушена просто закритися.

*Завоювання лідерства за показниками частки ринку.* Така ціль ставиться фірмами, які вважають, що володіння найбільшою часткою ринку призводить до мінімізації витрат та максимізації довгострокових прибутків. Для досягнення таких результатів фірми йдуть на максимально можливе зниження цін. Як один з варіантів цієї цілі може бути прагнення досягти певного приросту частки ринку за визначений час, відповідно до цього будуть формуватися і ціни.

*Завоювання лідерства за показниками якості продукції.* Якісна продукція передбачає значні витрати на R&D (дослідження та розробку). Фірма встановлює високі ціни на свою продукцію. Часто буває ситуація, при якій серед двох товарів з аналогічними властивостями покупці надають перевагу тому, який має вищу ціну, приписуючи йому характеристики якіснішого. Отже, конкурентів можна обійти не лише знижуючи ціни, а й підвищуючи, але при цьому забезпечуючи гідну якість.

***Етапи розробки цінової стратегії включають:***

1. Загальні дослідження стратегічних зон господарювання, ринків збуту та прогнозування кон'юнктури ринку.
2. Визначення моделі ринку з точки зору конкурентоспроможності.
3. Визначення загальних цілей фірми в даній стратегічній зоні господарювання.
4. Визначення етапу життєвого циклу в даній стратегічній зоні господарювання.
5. Вибір варіанту цінової політики фірми.
6. Дослідження факторів, що впливають на рівень ціни реалізації товару.

На першому етапі проводиться оцінка власних виробничих можливостей фірми, оцінка та вибір привабливих стратегічних зон господарювання, складання рангованих рядів товарів, які можуть бути виготовлені, проведення комерційної оцінки потреб у тих товарах, які плануються до випуску. Крім того оцінюється місткість ринку, конкурентне середовище та умови збуту товарів на ринку.

Встановлюється тип ринку де буде працювати фірма. Якщо на ринку працює велика кількість підприємств, які пропонують схожу продукцію і вихід на цей ринок вільний, це ринок досконалої конкуренції. Розробка цінової політики буде зводитись до встановлення цін, які склались на ринку і фірма буде прагнути випускати такий обсяг продукції, який буде покривати витрати при даному рівні цін.

На протязі всього життєвого циклу виробу необхідно пропонувати декілька модифікованих цін. На початковій стадії життєвого циклу (впровадження товару на ринок) фірма може використовувати стратегію низьких цін, якщо вона поставила ціль протиснутись на ринок, або навпаки може бути використана стратегія високих цін для того щоб в короткий термін отримати високі прибутки. При просуванні на наступну фазу життєвого циклу фірма може отримати найбільшу виручку при використанні високих цін.

***Розробка цінової політики та стратегії підприємства здійснюється в три етапи:***

- збір вихідної інформації;
- стратегічний аналіз;
- формування стратегії.

При здійсненні цих етапів розробки цінової політики та стратегії підприємства виконуються наступні заходи:

- оцінка витрат виробництва і збуту продукції;
- уточнення фінансових цілей підприємства;

- визначення потенційних покупців;
- уточнення маркетингової стратегії підприємства;
- визначення потенційних конкурентів продукції підприємства;
- фінансовий аналіз діяльності підприємства;
- сегментний аналіз ринку;
- аналіз конкуренції підприємства в умовах конкретного ринку;
- оцінка впливу заходів державного регулювання на питання ціноутворення;
- визначення остаточної цінової стратегії.

Основні заходи та взаємозв'язку між ними можна представити в наступному вигляді:

- 1) оцінка витрат;
- 2) уточнення фінансових цілей підприємства;
- 3) визначення потенційних покупців;
- 4) уточнення маркетингової стратегії;
- 5) визначення потенційних конкурентів;
- 6) фінансовий аналіз;
- 7) сегментний аналіз ринку;
- 8) аналіз конкуренції;
- 9) оцінка впливу державного регулювання;
- 10) остаточна цінова стратегія.

**Першим етапом** робіт є збір вихідної інформації для розробки цінової політики та стратегії підприємства, причому основними заходами в ході виконання даного етапу робіт є наступні:

1) оцінка витрат. При оцінці витрат виробництва і збуту продукції, основну увагу слід приділяти виявленню всіх тих витрат, з якими реально пов'язано виробництво і збут даної продукції, а також виявлення та аналізу тих статей витрат, величина яких може змінюватися при зміні обсягів випуску (продажів) продукції в результаті зміни цін;

2) уточнення фінансових цілей підприємства. Цінова стратегія повинна відповідати основним фінансовим цілям підприємства, прийнятим на найближчий час і перспективу.

Відповідно до фінансового плану підприємства визначається мінімальний рівень прибутковості, необхідний при продажу кожного виду продукції, а також пріоритетність завдання - отримання найбільшого обсягу прибутку або отримання прибутку в певний термін для погашення заборгованостей за раніше залученими позиковими коштами (включаючи несплати до бюджетів усіх рівнів, позабюджетні фонди, працівникам і постачальникам);

3) визначення переліку потенційних конкурентів. При здійсненні цього заходу необхідно виявити існуючих та потенційних конкурентів, діяльність яких може найбільшою мірою вплинути на прибутковість продажів продукції підприємства і встановити рівень договірних цін на продукцію, вироблену існуючими конкурентами, і оцінити, наскільки ці ціни відрізняються від цін

реальних угод, в тому числі за рахунок різного роду знижок і особливих умов продажу.

На основі наявної інформації про підприємства - конкурентів, їх діяльності в минулому, персональних особливостей їх керівних працівників, організаційної структури, планів розвитку і т.д., визначити основну мету в сфері ціноутворення і проаналізувати переваги і недоліки, наявні у виробництві і збуті продукції конкурентів, наприклад, з точки зору репутації у покупців, якості продукції, асортименту і т.д.

**Другим етапом процесу** розробки цінової політики стратегії є стратегічний аналіз. В ході його виконання раніше зібрана інформація піддається відповідному аналізу:

1) **фінансовий аналіз**. Проведення фінансового аналізу ґрунтується на інформації про:

- можливі варіанти ціни;
- продукт і витрати на його виробництво;
- можливий вибір того сегмента ринку, в якому підприємство може завоювати покупців більш повним задоволенням їхніх вимог, або з інших причин у нього кращі шанси створення стійких конкурентних переваг.

Фінансовий аналіз дозволить визначити підприємству найкращий і вигідний сектор ринку, або за допомогою додаткових витрат для задоволення вимог покупців продукції високого рівня і якості, ніж у конкурентів, або шляхом вдосконалення організації і технології виробництва, спрямованої на задоволення вимог покупців продукції того ж рівня якості, як і у конкурентів, але з меншими витратами.

При цьому необхідно розрахувати величину чистого прибутку від виробництва (продажів) одиниці кожного виду продукції при існуючій ціні, величину зростання обсягу продажів кожного виду продукції в разі зниження її ціни і за умови збільшення загальної величини чистого прибутку підприємства, а також максимальне скорочення обсягу продажів продукції підприємства в разі підвищення її ціни, при якому загальна сума чистого прибутку підприємства впаде до існуючого рівня;

2) **сегментний аналіз ринку**, в ході якого необхідно визначити, як найбільш вигідно диференціювати ціни на продукцію, що випускається підприємством, щоб максимально врахувати розходження між сегментами ринку по чутливості покупців до рівня цін продукції і за рівнем витрат підприємства для найбільш адекватного задоволення вимог покупців з різних сегментів.

З цією метою потрібно завчасно визначити склад покупців у різних сегментах ринку і визначити межі між окремими сегментами для того, щоб встановлення підприємством знижених цін на свою продукцію в одному із сегментів не заважало встановленню більш високих цін в інших сегментах. А також слід провести диференціювання цін по сегментах ринку, попередньо проаналізувавши виконання вимог чинного законодавства з питань ціноутворення;

3) *аналіз конкуренції*. Метою такого аналізу є оцінка (прогнозування) можливого відношення конкурентів до намічуваних змін цін на продукцію і тих конкретних заходів, які вони можуть зробити у відповідь.

На цій основі необхідно спробувати визначити вплив заходів у відповідь конкурентів на рівень прибутковості і ефективність тієї цінової стратегії, яку підприємство планує на ринку. Доцільно визначити рівень продажів і прибутковості кожного виду продукції, які підприємство реально може досягти з урахуванням можливої реакції конкурентів, знайти заходи впливу на конкурентів з метою досягнення результатів своєї цінової стратегії і зниження втрат від конкурентної боротьби.

Крім того, необхідно визначити можливості підприємства в підвищенні гарантованості досягнення своїх цілей за обсягами і прибутковості продажів продукції за рахунок зосередження зусиль на тих цільових сегментах ринку, де йому легше домогтися стійкої конкурентної переваги, а також виявити ті сегменти ринку, в яких стратегічно раціонально припинити витрачання ресурсів (наприклад, відмовитися від виробництва призначеної для цих сегментів ринку продукції).

**Третім етапом** розробки цінової політики та стратегії є вибір остаточної цінової стратегії, яка є частиною загальної стратегії розвитку підприємства.

Для розробки та успішної реалізації цінової політики підприємства рекомендується мати постійно діючу структурний підрозділ, що відповідає за питання ціноутворення на продукцію підприємства. Діяльність цього підрозділу здійснюється при безпосередньому контролі керівника структурного підрозділу підприємства, яке відповідає за маркетинг або збут продукції підприємства, і може входити до складу якої цього підрозділу, або планово-економічного підрозділу.

Роботу з питань ціноутворення доцільно проводити спільно зі структурними підрозділами підприємства, що відповідають:

- за оцінку і прогнозування собівартості продукції при різних варіантах цінової політики та відповідної їй виробничо-збутової політики,
- за обґрунтування фінансових показників, на досягнення яких повинна бути націлена цінова політика,
- за розробку фінансових аспектів реалізації такої політики (наприклад, визначення лімітів фінансування рекламної діяльності).

А також зі структурними підрозділами, відповідають:

- за збір інформації про поточну ринкову кон'юнктуру,
- визначення реальної структури (сегментації) ринку продукції підприємства,
- прогнозування обсягів збуту, можливих при різних рівнях цін на продукцію,
- оцінку можливих дій конкурентів при тих чи інших варіантах цінової політики,
- обґрунтування можливостей збільшення збуту і поліпшення його фінансових показників без змін цін.

І підрозділами, відповідальними за проведення рекламних кампаній, формування іміджу товарної марки і поширення інформації, що дозволяє впливати на комерційні рішення конкурентів .

Серед найбільш поширених в ринковій економіці методів ціноутворення слід виділити:

- «Прайсінговие» методи;
- методи поелементного розрахунку ціни;
- методи визначення ціни, засновані на компенсації витрат виробництва;
- методи, засновані на встановленні фіксованої ціни;
- заохочувальні методи визначення ціни.

«Прайсінговие» методи засновані на різних способах розрахунку складових ціни - витрати і прибутки. Серед них виділяють:

- метод повних витрат,
- метод усереднених витрат,
- метод граничних витрат,
- метод стандартних (нормативних) витрат виробництва,
- метод цільового прибутку.

*Метод повних витрат* при розрахунку ціни ґрунтується на повних витратах виробництва та реалізації продукції і прибутку, яка визначається виходячи з середньої по галузі норми за ряд останніх років, позичкового відсотка, середньої швидкості обороту капіталу і рівня концентрації в галузі.

*Метод усереднених витрат* відрізняється від попереднього методу розрахунком витрат як складові ціни. При цьому методі середні витрати на виробництво продукції визначаються шляхом ділення сукупних витрат на кількість вироблених товарів. Витрати при цьому поділяються на постійні та змінні.

*Метод граничних витрат* застосовуються при передбачуваному розширенні виробництва і збуту. При цьому методі в розрахунку ціни використовується граничні витрати, під якими розуміється зміна суми загальних витрат, що виникли в результаті збільшення обсягу виробництва. на одиницю продукції, тобто граничні витрати видаються собою витрати, пов'язані з виробництвом додаткової одиниці продукції.

*Метод стандартних (нормативних) витрат виробництва* при розрахунку ціни ґрунтується на нормативної калькуляції собівартості продукції.

*Метод цільового прибутку* при розрахунку ціни передбачає використання заздалегідь визначеного розміру прибутку (цільового прибутку).

*Метод погодинної оплати* ґрунтується на фактичних витратах, які несе підприємство в результаті виконання робіт. В основі використання цього методу ціноутворення лежить розрахунок трьох основних груп витрат: витрати на заробітну плату та інші грошові виплати персоналу; накладні витрати на функціонування центрального апарату підприємства (фірми); прямі витрати, пов'язані з виконанням конкретних робіт. При цьому ціна робіт



визначається як сума фактичної величини витрат заробітну плату, помноженої на коефіцієнт накладних витрат, прямих витрат і прибутку.

*Метод розрахунку вартості проектних робіт у відсотках від вартості реалізації проекту* використовується в будівельній індустрії. при цьому величина вартості проектних робіт розраховується виходячи із загальної вартості будівництва з урахуванням складності будівельного об'єкта. Відповідно використовуються підвищувальні коефіцієнти, величина яких знаходиться в залежності від складності робіт.

До методів, заснованих на встановленні фіксованої ціни, відносяться:

- метод твердої фіксованої ціни.
- метод фіксованої ціни з можливістю її подальшого перегляду,
- метод коригувати фіксовану ціну за ковзної шкалою.

*Метод твердої фіксованої ціни* передбачає її незмінність незалежно від фактичних витрат продавця при виконання контракту.

*Метод фіксованої ціни з можливістю її подальшого перегляду* передбачає встановлення фіксованої ціни на обмеженому проміжку часу, після закінчення якого ціна може бути переглянута.

*Метод коригувати фіксовану ціну за ковзної шкалою (метод східчастих цін)* передбачає відповідну фіксацію цін за періодами часу. До цих методів також можна віднести встановлення в контрактах (договорах) так званих «ковзають» цін, які передбачають складання ціни з двох частин: незмінної фіксованої базової частини і змінної ковзної надбавки до ціни.

Припускають особливий облік в ціні винагороди для виконавця робіт. серед цих методів слід зазначити: метод фіксованої ціни з заохоченням. метод витрат виробництва з заохочувальним винагородою, метод відшкодування витрат з преміальним винагород.

*Метод фіксованої ціни з заохочення* передбачає заохочення в ціні, яке встановлюється в залежності від зниження рівня фактичних витрат виробництва в порівнянні з плановими. Заохочення, як правило. встановлюється в межах 7,5 - 15% рівня витрат.

При *методі витрат виробництва з заохоченням винагороди* розмір максимального винагороди обмежений (зазвичай 7,5% витрат), відхилення фактичних витрат від планових дозволяється в межах 25%. крім того, при цьому методі розмір винагороди також поставлений в залежність від дотримання термінів та якості виконання робіт.

**Метод відшкодування витрат з преміальним винагородою** використовується головним чином в проектуванні і передбачає визначення ціни проекту виходячи з мінімального рівня витрат та премії за якість роботи.

Для розробки й успішної реалізації цінової політики підприємства рекомендується мати постійно діючий структурний підрозділ, відповідальний за питання ціноутворення на продукцію підприємства.

При формуванні цінової політики підприємства необхідно приділити увага динаміці зміни цін у планованому періоді як власної продукції, так і закупаваних сировини й матеріалів.

Індекс зміни ціни по можливості повинен бути визначений для конкретних елементів бюджетних статей.

Необхідно зрозуміти, що вплив інфляції позначається на багатьох аспектах фінансової діяльності підприємства. У процесі інфляції відбувається відносно заниження вартості окремих матеріальних активів, використовуваних підприємством; зниження реальної вартості грошових й інших фінансових його активів; заниження собівартості виробництва продукції, що викликає штучний ріст суми прибутку і, відповідно, зростання податкових відрахувань; падіння реального рівня майбутніх доходів підприємства тощо. Особливо сильно фактор інфляції позначається на проведенні довгострокових фінансових операцій підприємства.

Концепція обліку впливу фактору інфляції в управлінні різними аспектами фінансової діяльності підприємства заключається у необхідності реального відображення вартості його активів і грошових потоків, а також у забезпеченні відшкодування втрат доходів, викликаних інфляційними процесами, при здійсненні різних фінансових операцій.

Реалізація цієї концепції в практиці фінансового менеджменту й використання відповідного її методичного інструментарію вимагають попереднього розгляду ряду пов'язаних з нею базових понять: інфляція, темп інфляції; фактичний та очікуваний темпи інфляції; індекс інфляції.

Вивчаючи третє питання слід звернути увагу на те, що план збутової діяльності підприємства – це документ, що розкриває й обґрунтовує наміри конкретних дій підприємства по збуту продукції для досягнення намічених цілей, а також визначає шляхи й методи їх реалізації.

План – це робочий інструмент реалізації намічених заходів, розписаних по виконавцях, часу, коштам. План збутової діяльності є важливою частиною плану підприємства. У цьому плані описуються цілі й завдання діяльності підприємства, здійснюється вибір маркетингової стратегії й тактики.

План є не тільки внутрішнім документом підприємства, але й використовується при встановленні контактів з партнерами та інвесторами. Для цього складаються спеціальні варіанти плану. Форма й зміст їх повинні бути орієнтовані на інтереси споживачів.

Прогноз збуту – найважливіший елемент планування діяльності, він показує, який обсяг конкретного виду продукції підприємство може реалізувати певній групі покупців протягом певного періоду часу при добре підготовленій програмі маркетингу.

Прогноз збуту формується з урахуванням результатів й економічних умов діяльності підприємства, стану конкуренції, збуту в минулі періоди тощо.

Використаються дві групи методів прогнозу збуту:

- аналіз тренда, аналіз частки на ринку, колективні оцінки фахівців або експертів, опитування споживачів тощо;
- метод послідовних співвідношень, метод нарощування ринку, методи статистичного аналізу.

Використання двох і більше методів із зазначених груп дає можливість розробляти більше точний прогноз збуту, мінімізувати слабкі його сторони.

Прогноз рекомендується складати на рік з розбивкою по місяцях або навіть тижнях. В увагу приймаються можливі сезонні коливання обсягів продажів. У зв'язку із цим прогноз систематично коректується залежно від реальних результатів продажів.

На основі прогнозування збуту підприємство розробляє бюджет маркетингу, розподіляє маркетингові ресурси, аналізує продажі, стежить за зовнішнім середовищем, конкуренцією, модифікує плани маркетингу й виробництва.

## **ТЕМА 6. ПОБУДОВА ОСНОВНОГО БЮДЖЕТУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **План**

- 6.1. Види операційних бюджетів та їх особливості
- 6.2. Бюджет продажів
- 6.3. Бюджет виробництва
- 6.4. Бюджет прямих витрат на матеріали
- 6.5. Бюджет прямих витрат на оплату праці
- 6.6. Бюджет амортизаційних відрахувань
- 6.7. Бюджет витрат на збут
- 6.8. Бюджет управлінських (загальноцехових) витрат
- 6.9. Бюджет податкових платежів
- 6.10. Бюджет виплат по фінансовій діяльності
- 6.11. Формування зведеного бюджету доходів і витрат

Положенням про бюджетування визначається основний бюджет (генеральний бюджет, майстер-бюджет) як фінансовий чисельно визначений вираз маркетингових і підприємницьких планів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

**Основний бюджет** – це узгоджений з усіма підрозділами план роботи підприємства в цілому. Він охоплює операційний і фінансовий бюджети, склад яких залежить від специфіки діяльності підприємства. На етапі розробки основного бюджету проводять аналіз і уточнення цінової та кредитної політики, стратегії управління запасами, виявляють ризики та оцінюють можливі наслідки управлінських рішень.

**До операційних бюджетів виробничого підприємства відносяться:**

- бюджет продаж;
- бюджет виробництва;
- бюджет виробничих запасів;

- бюджет прямих витрат на матеріали;
- бюджет прямих витрат на оплату праці;
- бюджет загальновиробничих витрат;
- бюджет амортизаційних відрахувань;
- бюджети витрат на збут та адміністративних, тощо.

Залежно від специфіки діяльності підприємства за своїм складом операційні бюджети можуть відрізнятись.

Так, наприклад у ВАТ «Молочноконсервний комбінат дитячих продуктів» розроблено подібні, але дещо відмінні операційні бюджети:

- бюджет продаж в натуральному та вартісному виразі;
- бюджет виробництва в натуральному виразі;
- бюджет молочної сировини в натуральному та грошовому виразі;
- бюджет прямих витрат на матеріали;
- бюджет енергоносіїв;
- бюджет праці;
- бюджет виробничої собівартості, який деталізується в бюджетах по всіх елементах виробничих витрат (бюджет матеріальних витрат, бюджет трудових витрат, бюджет загальновиробничих накладних витрат), бюджети витрат на збут та адміністративних витрат;
- бюджет загальновиробничих накладних витрат;
- бюджет витрат на збут;
- бюджет адміністративних витрат

Бюджети продажів та витрат на збут складає відділ маркетингу. Всі інші бюджети розробляє планово-економічний відділ (ПЕВ) разом з іншими відділами і службами підприємства (включаючи фінансовий відділ). Методичні основи підготовки операційних бюджетів, пов'язані з певними аспектами щодо їх формування та виконання, які потрібно враховувати.

1. Бюджети можуть оказатись не виконаними, якщо неможливо досягти поставлених цілей. Навіть за розробленого бюджету доходів і витрат може виявитись, що для його реалізації будуть потрібне значне додаткове фінансування.

Так, якщо підприємство підготувало до випуску кілька нових виробів, але витрати по їхньому виробництву і просуванню на ринок занадто великі, то місткість ринку може виявитись обмеженою, а життєвий цикл виробів коротким. У цьому випадку необхідно переглянути поставлені цілі. Бюджети можуть бути недосяжними, якщо умови досягнення цілей неприйнятні для підприємства. Можливі і інші перепони в бюджетуванні.

Поставлені цілі і підготовлені операційні бюджети, з позиції керівництва підприємства і менеджерів досяжні, але можливості фінансування майбутніх витрат роблять бюджети неприйнятними. Підприємству, в цьому випадку, доцільно скорегувати бюджети без перегляду цілей.

2. Для оцінки прийнятності і досяжності параметрів, закладених у бюджетах, застосовують інструменти фінансового аналізу і діагностики. Діагностика фінансового стану підприємства – інструмент, що дозволяє

оцінити ефект (поліпшення-погіршення фінансового стану) і результативність (співвідношення витрати – обсяг продажів – прибуток) прийнятих бюджетів.

**Основні принципи проведення діагностики фінансового стану підприємства:**

- оцінка показників, закладених в бюджетах здійснюється порівнянням їх (фактичних із планових значень);
- виключення недостовірних даних, що обумовлюють неточні результати;
- використання лише порівнюваних між собою показників;
- врахування при аналізі окремих показників взаємозв'язку між ними;
- прийняття управлінських рішень за результатами діагностики фінансового стану підприємства.

Найбільш правильно формувати тимчасові ряди показників (місячних, квартальних, річних), щоб оцінити величину їхньої зміни (зіставити з базовим і попереднім періодами) для даного підприємства. Порівняння з аналогічними підприємствами не завжди коректне через не співпадіння технологічних, ринкових і інших умов господарювання. Показники, які порівнюють, повинні бути співставними та відноситись до аналогічних періодів.

3. При розробці й аналізі бюджетів доцільно застосовувати документи за формою і структурою, наближені до реєстрів бухгалтерського обліку і фінансової звітності, що істотно полегшує складання та аналіз операційних бюджетів (за методикою план – факт – аналіз).

4. При розробці операційних бюджетів керівництво підприємства повинне націлювати менеджерів і керівників підрозділів на прискорення і спрощення їхньої підготовки. Для цього необхідно стандартизувати форми представлення планових і звітних даних, що дозволяє оптимізувати роботу планово-економічної служби, фінансового відділу, бухгалтерії, відділу маркетингу і виробничих підрозділів.

5. Сучасні комп'ютерні технології полегшують бюджетування і спрощують аналіз виконання бюджетів. Тому, рекомендують складати бюджети на рік уперед з розбивкою показників по місяцях чи (кварталах). Операційні бюджети необхідно формувати з урахуванням часового лагу. Кожне підприємство повинне визначати, на який період і з яким ступенем деталізації розробляти операційні бюджети.

Керівники і менеджери повинні передбачати несподівані події, швидко розпізнавати й усувати негативні ситуації. Прогнозування випадків можна здійснювати у формі гнучкого бюджету і модифікувати досягнення позитивних результатів по доходах, витратах і прибутку. Точність розробки операційних бюджетів визначають шляхом порівняння фактичних параметрів із запланованими. Чим ближче фактичні значення до планових, тим вище точність розроблених бюджетів.

**Основними показниками, що характеризують точність бюджетів є:**

- відповідність або перевищення фактичних доходів підприємства планових;

- відповідність або зменшення фактичних витрат бюджетних;
- відповідність чи перевищення фактичного прибутку над бюджетним його значенням.

Розглянемо зміст і порядок розробки найважливіших операційних бюджетів.

**Бюджет продаж.** Відправним пунктом складання операційних бюджетів є прогноз обсягів продаж та визначення факторів, що обмежує збут продукції. Для виробничого підприємства таким фактором є споживчий попит, що виражається в прогнозному обсязі реалізованої продукції в натуральних одиницях.

Тому розробка основного бюджету починається з формування програми збуту – бюджету продаж, оскільки обсяг та асортимент продукції будуть визначати виробничу програму, тобто бюджет виробництва. Рідше, при сприятливій кон'юктурі на ринку промислової групи продукції (сухе знежирене молоко, сухе незбиране молоко, монолітне вершкове масло) обсяг продаж обмежується наявними виробничими потужностями.

В цьому випадку перед складанням бюджету продаж формується бюджет виробництва. При складанні операційних бюджетів узгоджуються процеси постачання, виробництва та збуту.

**Прогноз обсягу продаж** – це необхідний попередній етап роботи по підготовці бюджету продаж. Прогноз продаж перетворюється в бюджет продаж в тому випадку, якщо керівництво підприємства вважає, що прогнозний обсяг продаж може бути досягнутим. Прогноз обсягу продаж здійснюють на основі аналізу макро- і мікроекономічних факторів, в тому числі й описаних статистичними даними.

**Факторами, які впливають на прогноз обсягу продаж є:**

1. Обсяг продаж попередніх періодів.
2. Виробничі потужності.
3. Залежність продаж від загальноекономічних показників, рівня зайнятості цін, рівня особистих доходів населення тощо.
4. Відносна прибутковість продукції.
5. Вивчення ринку, рекламна компанія.
6. Цінова політика, якість продукції.
7. Конкуренція.
8. Сезонні коливання.
9. Довгострокові тенденції продаж.

Прогноз обсягу продажів стає бюджетом у тому випадку, якщо дирекція підприємства вважає, що прогнозований обсяг продажу може бути досягнутим.

Бюджет продаж має нескладну форму. Однак для його підготовки відділу маркетингу необхідно виконати велику за обсягом роботу, щоб визначити, які вироби, за якою ціною та в якій кількості можна буде реалізувати в прогнозному періоді (року, кварталі).

**До задач даного відділу маркетингу входять:**

- стратегічний маркетинг (сегментація ринку, вибір найбільш перспективних продуктів і покупців і ін.);
- операційний маркетинг (виріб - ціна);
- реалізація (збут) товарів.

Подібна послідовність дій дозволяє підприємству вільно орієнтуватися на товарному ринку. При прогнозуванні продажів необхідно враховувати вплив різних факторів.

**Серед них виділяють внутрішні і зовнішні фактори.**

1. До внутрішніх відносять: обсяг продажу попередніх періодів; виробничі потужності; прибутковість виробів; цінова політика; якість продукції тощо.

2. До зовнішніх: залежність продажу підприємства від загальноекономічних показників (стан ринку; рекламна кампанія; конкуренція; сезонні коливання; довгострокові тенденції продажів для різних товарів тощо).

При прогнозуванні продажу використовують різні методи. Надійність прогнозу продажу підвищується в результаті комбінації статистичних і експертних методів.

**За своїм складом та призначенням ці методи відрізняються:**

- статистичні методи; трендовий, кореляційний, регресійний і інші види аналізу, які дозволяють на основі сформованих тенденцій прогнозувати майбутній розвиток підприємства. Однак вони не дозволяють передбачати можливі якісні зміни;

- функціональний метод – інформація про прогнози надходить від керівників відділів і служб до керівника служби маркетингу, який відповідає за точність прогнозу обсягу продажів і за складання бюджету продажів. Основний недолік методу – високий ступінь суб'єктивності оцінок;

- групове прийняття рішень – коли участь бере керівництво підприємства і провідні спеціалісти планової, фінансової, збутової й іншої служб. Переваги – швидкість прийняття рішень, але чітко не визначена відповідальність.

Різні методи використовують для обробки отриманих даних. Найпоширенішими є експертні і статистичні. Кожний із цих методів має свої позитивні і негативні моменти, тому краще використовувати їх у комплексі, що дозволяє уникнути багатьох помилок у розрахунках.

Перший метод – математичний. Для його використання з найбільшою віддачею, підприємству необхідно мати спеціальне програмне забезпечення і сучасну комп'ютерну техніку.

Другий і третій із вказаних методів є експертними. Їхня загальна перевага – залучення багатьох фахівців до складання прогнозу. Після аналізу усіх факторів, що впливають на обсяг продажу, і обробки отриманих даних доцільно розглянути кілька сценаріїв виходу на ринок з новими продуктами. Кожний з цих прогнозів буде істотно відрізнятися від інших.

Наприклад, проникнення на новий ринок продукції; розвиток ринку продукції, що випускається підприємством; сегментація ринку продукції

(тобто виділення з загальної маси покупців окремих груп, що відрізняються вимогами до продукції і чутливістю до рівня цін на неї); розробка нових видів продукції чи модифікація вже існуючих для завоювання нових ринків.

**Для прогнозу обсягу продажів рекомендують вибирати одну з типових цінових стратегій:**

1. установлення цін трохи вище, ніж у конкурентів (преміальне ціноутворення);
2. установлення цін приблизно на рівні конкурентів (стратегія нейтрального ціноутворення);
3. установлення цін трохи нижче, ніж у конкурентів (стратегія цінового прориву).

Установлення ціни продукції трохи більш високої, чим у конкурентів, може бути обране в тому випадку, якщо мається сегмент ринку, у якому покупці готові платити за особливі властивості продукції трохи більш високу ціну, чим основна група потенційних покупців.

Установлення ціни на продукцію підприємства приблизно на рівні цін конкурентів не тільки не дає використовувати ціну для розширення займаного сектора ринку, але і не дозволяє ціні знижувати даний сектор.

Отже, при обранні такої стратегії роль ціни як інструмента маркетингової стратегії підприємства зводиться до мінімуму.

Стратегія встановлення щодо зниженої ціни продукції спрямована на одержання більшої маси прибутку за рахунок збільшення обсягу продажів в освоєному сегменті ринку.

При цьому ціна продукції, що встановлена в рамках даної стратегії, зовсім необов'язково повинна бути низькою по абсолютній величині. Вона невисока тільки стосовно споживчих властивостей продукції, її необхідності для покупців і цін аналогічних конкуруючих товарів.

Застосування такої цінової стратегії виправдано тільки в тому випадку, якщо є підстави думати, що потенційні конкуренти з якихось причин не зможуть (чи не захочуть) відповісти аналогічним зниженням цін.

*Після прогнозу обсягу продажів переходять до складання відповідного бюджету.*

**При розробці бюджету продажів доцільно враховувати що:**

- розробка бюджету продажів – це початковий і найважливіший крок у складанні бюджету доходів і витрат;
- він повинний відображати місячний чи квартальний обсяг продажів і в натуральному і грошовому вираженні;
- бюджет продажів складають з урахуванням попиту на продукцію, сегментів ринку, категорій покупців і інших факторів;
- бюджет продажів містить у собі обсяг майбутніх грошових надходжень від поточної діяльності;
- для прогнозу грошових надходжень від продажів доцільно враховують коефіцієнт інкасації ( $K_{\text{інк}}$ ), який показує ту частину відвантаженої продукції, яка буде оплачена в перший місяць (місяць відвантаження), у другий і т.д., з врахуванням безнадійної дебіторської заборгованості;



- незначне відхилення планового обсягу продажів від фактичного може привести до значних коливань основного бюджету стосовно звітнього.

Методичні основи розрахунку обсягу продажів по підприємству харчової промисловості наведено у табл. 6.1.

Таблиця 6.1

**Розрахунок обсягу продажів на плановий квартал**

Вид реалізації	Групи продукції	Ціни за літр (без непрямих податків), грн.	Обсяг продажів, млн.л	Виручка (нетто) від реалізації продукції, тис.грн.
1	2	3	4	5
Оптова торгівля	1	4,97	11,27	56 002
	2	5,01	1,64	8 216
	3	5,12	9,70	49 664
	4	4,99	9,34	46 587
	5	5,15	1,79	9 224
	6	5,35	0,38	2 006
	7	5,45	2,57	14 012
	8	5,42	1,28	6 911
	9	5,95	0,32	1 910
	10	5,84	0,18	1 034
	11	5.64	0,14	760
<i>Разом</i>	-	-	-	<i>196 326</i>
	Магазин №1	-	-	3 752
	Магазин №2	-	-	2 701
	Магазин №3	-	-	4 544
	Магазин №4	-	-	3 204
<i>Разом</i>	-	-	-	<i>14 281</i>
<b>Усього</b>	-	-	-	<b>210 607</b>

Бюджет продажів є базою для розробки основного бюджету, оскільки обсяг продажів впливає на всі його статті.

Складання бюджету починають з визначення обсягу реалізації продукції на майбутній квартал у фізичному вираженні.

Обсяг продажів сформований на основі наявного на підприємстві портфеля замовлень.

У розробці бюджету приймають участь відділи *маркетингу, економічної й іншої служби*. Вони виходять з річної виробничої програми (з поквартальною розбивкою), у розробці якої брали участь багато підрозділів підприємства.

Крім того, відділ маркетингу відповідає і за прогноз цін на продукцію. Виручку від реалізації (без непрямих податків) на майбутній квартал визначають шляхом множення цін на відповідний обсяг реалізації у фізичному вираженні.

Додатково до бюджету продажів складають бюджет інших доходів, оскільки з його допомогою корегують дохідну базу основного бюджету. Для

його розробки економічні служби підприємства використовують різноманітну інформацію, що надходить з бухгалтерії й фінансового відділу. Формат бюджету інших доходів представлений у табл. 6.2.

Таблиця 6.2

**Бюджет інших доходів на плановий квартал**

Статті доходів	Сумма, тис.грн.
<b>I. Доходи від операційної діяльності</b>	
Продаж багатооборотної тари	10 536
Продаж відходів від виробництва	1 407
Плата за користування тари	2 080
Інші доходи	748
Разом	14 771
<b>II. Доходи від фінансової діяльності</b>	
Надходження від погашення депозитного сертифіката	18 070
Надходження по виписаних векселях	10 500
Інші доходи	4 642
Разом	33 212
<b>Усього</b>	<b>47 983</b>

**Бюджет виробництва.** На основі плану продаж та показника залишків готової продукції розраховують на виробничу програму на бюджетний період – один рік з помісячною розбивкою за кожним найменуванням продукції в натуральному виразі.

Необхідний обсяг виробництва продукції визначається як бажаний запас готової продукції на кінець періоду плюс обсяг продаж за бюджетний період і мінус запас готової продукції на кінець періоду.

Бюджет виробництва складають у фізичному й у вартісному вираженні. Його розробляють виходячи з бюджету продажів. Він враховує виробничі потужності, збільшення (зниження) запасів, а також величину зовнішніх закупівель.

Необхідний обсяг випуску продукції визначають як прогнозний запас готової продукції на кінець періоду плюс обсяг продажів за даний період і мінус запас готової продукції на початок планованого періоду.

Самий складний момент у складанні бюджету виробництва – обчислити прийнятний запас готової продукції на кінець планованого періоду (кварталу, року). Найбільш простим і надійним способом визначення рівня запасів є вираження його у відсотках від рівня продажів наступного періоду.

Бюджет виробництва повинний бути узгоджений з бюджетом продажів, щоб забезпечити збалансованість виробництва і реалізації продукції при як можна більш оптимальному завантаженню виробничих потужностей. Форма бюджету виробництва по підприємству харчової промисловості на майбутній квартал представлена в табл. 6.3.

**Бюджет виробництва** тісно зв'язаний з **бюджетом виробничих запасів** (планом закупівель матеріальних ресурсів). Тому їх рекомендують складати паралельно. Це дуже важливий момент, тому що від планованого рівня запасів буде залежати й обсяг їхнього фінансування.

Таблиця 6.3

## Бюджет виробництва на плановий квартал

Групи продукції	Запаси на початок кварталу		Планова реалізація, млн.л	Запаси на кінець кварталу		Виробнича програма на квартал, млн.л
	млн.л	тис.грн.		млн.л	тис.грн.	
1	0,193	449	11,568	0,227	528	11,524
2	0,027	63	1,644	0,032	75	1,639
3	0,166	394	9,972	0,196	466	9,942
4	0,159	370	9,546	0,187	435	9,518
5	0,03	73	1,791	0,035	85	1,786
6	0,007	18	0,435	0,009	23	0,433
7	0,043	111	2,571	0,05	129	2,564
8	0,022	56	1,335	0,026	67	0,331
9	0,006	17	0,351	0,007	20	0,350
10	0,003	8	0,177	0,003	8	0,177
11	0,02	5	0,135	0,003	8	0,134
<b>Разом</b>	<b>-</b>	<b>1 564</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 777</b>	

На відміну від бюджету виробництва, який розробляють у фізичному вимірнику, бюджет запасів формують у вартісному вираженні. При підготовці даного бюджету доцільно приділити велику увагу обсягу запасів сировини і матеріалів на кінець планованого періоду.

Бюджет запасів містить інформацію, необхідну для підготовки двох фінансових документів: *бюджету руху грошових коштів* і прогнозу балансу активів і пасивів. За планування запасів на підприємстві відповідають *відділи постачання, фінансовий, бухгалтерія й ін.*

На основі виробничої програми, нормативів витрат на матеріали й інформації про їхні залишки на складі складають бюджет потреби в них і закупівель матеріальних ресурсів. Даний бюджет представлений у табл. 6.4.

Таблиця 6.4

## Бюджет потреби і закупівель на плановий квартал

Матеріали	Ціна за одиницю, грн.	Залишок на початок кварталу		Потреба на квартал		Залишок на кінець кварталу		Закупівлі (із ПДВ)	
		тис.грн	т	тис.грн	т	тис.грн	т	тис.грн	т
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ячмінь	4 623	9 708	2 100	27 738	6 000	14 331	3 100	32 362	7 000
Солод	8 120	40 600	5 000	36 540	4 500	36 540	4 500	40 600	5 000
Цукор	12 800	16	1,25	814	63,6	1 303	74,65	2 101	137
Хміль	201	7	32,4	5	24,8	4,7	18,4	2,7	10,8
Сода	1 720	1	0,7	2,6	1,5	0,2	0,1	1,62	0,9
Молочна кислота	51 040	74,7	1,46	1 531	30	504	9,86	1 969	38,4
Целю-класт	2 292	0,3	0,12	0,3	0,12	-	-	-	-
Фенізім	560 000	353	0,63	571	1,02	342	0,61	560	1,0

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Тернадив	275 450	190	0,69	372	1,35	94	0,34	276	1,0
Метурекс	3 876 500	4 128	1,07	7 560	1,95	445	0,115	3 877	1,0
Бекосорб	112 000	512	4,575	840	7,5	116	1,075	448	4,0
Поліклар	700 000	1 719	2,456	4 410	6,3	2 349	2,156	5 040	6,0
Вапно	77 120	23	0,3	69	0,9	65	0,6	111	1,2
Гіпохло-ран	48 000	150	3,12	144	3,0	144	2,52	138	2,4
Етикетки	-	-	-	6 127	-	-	-	7 353	-
Будтова-ри	-	-	-	415	-	-	-	498	-
Канцто-вари	-	-	-	1 887	-	-	-	2 265	-
<b>Разом</b>	-	<b>57 482,1</b>	-	<b>89 025,9</b>	-	<b>56 237,9</b>	-	<b>97 592,32</b>	-

*Примітки. 1. Ціна за одиницю зазначена без ПДВ. 2. Залишки матеріалів на кінець майбутнього кварталу – залишки на початок кварталу плюс закупівлі мінус потреба виробництва в них на даний квартал.*

З таблиці видно, що для розглянутого підприємства рівень матеріальних запасів складає 65% ( $57\,482,1:89\,025,9 \times 100$ ) від потреб наступного кварталу. Це означає, що вхідні запаси рівні 58,5 днів, виходячи з 90-денного кварталу. Необхідність змісту значних запасів обумовлена прагненням підприємства попередити себе від непередбачених обставин у взаєминах з постачальниками. Кожне підприємство самостійно вирішує, який рівень запасів йому необхідний.

**Бюджет прямих витрат на матеріали.** Цей бюджет складають відділи постачання й економічний відразу після розробки виробничої програми для визначення потреби підприємства в сировині і матеріалах.

*Планові витрати розраховують в натуральних та вартісних показниках на основі виробничої програми та норм витрат основних та допоміжних матеріалів на виробництво одиниці продукції кожного найменування.* При складанні бюджету враховують залишки запасів на складах підприємства на начало та кінець бюджетного періоду.

**При складанні цього бюджету враховують, що:**

- усі витрати поділяють на прямі і непрямі. До прямих витрат відносять сировину та матеріали, заробітну плату основного виробничого персоналу, більшу частину загальноцехових витрат;
- прямі витрати – це витрати на сировину і матеріали, які зростають прямопропорційно зростанню обсягу виробництва;
- бюджет прямих витрат на сировину і матеріали формують на основі виробничого бюджету і бюджету продаж;
- бюджет прямих витрат показує, яка кількість сировини і матеріалів потрібна для виробництва і скільки їх буде закуплено;
- обсяг закупівлі сировини і матеріалів залежить від очікуваного обсягу їх використання, а також від планового рівня запасів.

Бюджет прямих витрат на матеріали показує потребу в матеріальних ресурсах, що задовольняють шляхом закупівель. Обсяг закупівель залежить

від передбачуваного використання матеріальних ресурсів, а також від рівня запасів. Обсяг закупівель визначають за такою формулою:

$$\text{Обсяг закупівель} = \text{Запаси на початок розрахункового періоду} + \text{Обсяг споживання} - \text{Запаси на кінець розрахункового періоду}$$

Дані про запаси сировини і матеріалів автоматично надходять з бюджету виробництва і бюджету запасів на майбутній квартал (див. табл. 6.3 і 6.4). У випадку зміни бюджету чи продажів бюджету виробництва повинний бути оперативно відкоригований і план закупівель сировини і матеріалів. Бюджет витрат на придбання матеріалів на майбутній квартал по підприємству харчової промисловості представлений у табл. 6.5.

Таблиця 6.5

### Бюджет витрат на матеріали на плановий квартал

Матеріали	Ціна за одиницю (без ПДВ), грн.	Потреба на квартал	
		тис.грн	т
1	2	5	6
Ячмінь	4 623	27 738	6 000
Солод	8 120	36 540	4 500
Цукор	12 800	814	63,6
Хміль	201	5	24,8
Сода	1 720	2,6	1,5
Молочна кіслота	51 040	1 531	30
Целюкласт	2 292	0,3	0,12
Фенізім	560 000	571	1,02
Тернадив	275 450	372	1,35
Метурекс	3 876 500	7 560	1,95
Бекосорб	112 000	840	7,5
Поліклар	700 000	4 410	6,3
Вапно	77 120	69	0,9
Гіпохлоран	48 000	144	3,0
Етикетки	-	6 127	-
Будтовари	-	415	-
Канцтовари	-	1 887	-
<b>Разом</b>	-	<b>89 025,9</b>	-

Правильно складений бюджет витрат на матеріали забезпечує взаємодію між виробництвом і відділом постачання та дозволяє утримувати величину запасів на прийнятному для підприємства рівні.

**Бюджет прямих витрат на оплату праці.** Поряд з бюджетом на матеріали цей бюджет є найважливішим для підприємства, тому що витрати на оплату праці займають значну питому вагу у витратах виробництва, а їхнє планування дозволяє управляти персоналом.

Принципи побудови бюджету прямих витрат на оплату праці досить відомі працівникам економічних служб підприємств. Єдине, на що варто звернути увагу, цей поділ фонду оплати праці виробничого персоналу на умовно змінні й умовно постійні витрати.

Змінна складова фонду оплати праці безпосередньо залежить від обсягу виробництва.

Постійна частина являє собою гарантований мінімум оплати праці, яку працівник одержує незалежно від того, чи виконує він свої чи обов'язки ні (наприклад, через простої устаткування).

Величина змінної частини витрат на оплату праці залежить від обсягу випуску продукції конкретним робітником. Варто мати на увазі, що прямі витрати на оплату праці – це витрати на заробітну плату основного виробничого персоналу. Бюджет прямих витрат на оплату праці розробляють виходячи з бюджету виробництва, даних про продуктивність праці і ставок оплати праці основного виробничого персоналу.

**У бюджеті оплати праці основного виробничого персоналу доцільно виділити два складових елементи:**

- постійну частину оплати праці;
- відрядну частину оплати праці.

Якщо до моменту розробки бюджету утворилася значна кредиторська заборгованість з оплати праці, то доцільно передбачити графік її погашення. Графік погашення заборгованості з оплати праці складають за тим же принципом, що і графік погашення заборгованості на матеріали.

Слід зазначити, що до складу витрат на оплату праці включені відрахування в соціальні фонди. На основі всіх наявних даних економічна служба підприємства розробляє бюджет витрат на оплату праці.

На кожному підприємстві зароблену плату виплачують у поточному звітному періоді за минулий місяць. Тому необхідно витрати на оплату праці включати в бюджет цих витрат за поточний місяць, щоб вони відносились саме до даного періоду, у якому були зроблені. Формат бюджету витрат на оплату праці представлений у табл. 6.6.

*Таблиця 6.6*

**Бюджет витрат на оплату праці на плановий квартал**

Статті витрат	Сума, тис.грн
Фонд оплати праці	22 500,0
З нього:	
змінна частина	13 500,0
фіксована частина	9 000,0
Заробітна плата до виплати	15 132,5
Податок на доходи громадян	2 632,5
Профспілкові внески	225,0
Позички працівникам	4 500,0
Внески в державні цільові фонди	8 010,0
<b>Разом</b>	<b>30 500,0</b>

**Бюджет амортизаційних відрахувань.** Бюджет амортизаційних відрахувань на планований період (квартал, рік) розробляє *фінансовий відділ*. Для визначення суми цих відрахувань можна скористатись методом прямого розрахунку й аналітичним. При використанні прямого методу розрахунку суму амортизаційних відрахувань визначають шляхом множення первісної

вартості об'єктів основних засобів за групами на відповідні норми (у відсотках) по кожному з них. Отримані результати складають і одержують загальну суму амортизаційних відрахувань по підприємству в цілому. При використанні аналітичного методу спочатку обчислюють середню вартість амортизаційних основних засобів  $V_{оз}$  на майбутній рік за формулою:

$$V_{оз} = V_{п} + \frac{N \times K}{12} - \frac{Y_1(12 - K)}{12}$$

Де  $V_{п}$  – первісна вартість основних засобів на початок розрахункового періоду;  $Y$  – вартість основних засобів, що вводяться в експлуатацію в розрахунковому періоді;  $Y_1$  – вартість основних засобів, що вибувають з експлуатації в розрахунковому періоді;  $K$  – число повних місяців функціонування основних засобів у розрахунковому періоді (у I кв. його приймають рівним 10,5 міс.; у II кв. – 7,5; у III кв. – 4,5; у IV кв. – 1,5 міс.);  $(12 - K)$  – число місяців, що залишаються до кінця року після вибуття основних засобів.

Середню вартість основних засобів, що амортизується у плановому періоді, множать на середню фактичну норму амортизації  $N_{ф}$  що склалася за звітом підприємства за базовий рік:

$$A_{п} = \frac{V_{оз} \times N_{ф}}{100}$$

де  $A_{п}$  – планова сума амортизаційних відрахувань на майбутній рік по підприємству в цілому.

Суму амортизації визначають розрахунковим шляхом. Розраховану суму амортизації включають у плановий бюджет на майбутній період. Формат планового бюджету представлений у табл. 6.7.

Таблиця 6.7.

**Бюджет амортизаційних відрахувань на плановий квартал**

Найменування статті	Сума амортизаційних відрахувань, тис. грн
1. Нематеріальні активи	963
2. Основні засоби	18321
<b>Разом</b>	<b>19284</b>

**Бюджет загальнопромислових витрат.** Бюджет загальнопромислових накладних витрат виражає обсяг усіх витрат, пов'язаних з випуском продукції, за винятком прямих матеріальних витрат і прямих витрат на оплату праці. Загальнопромислові витрати можуть містити в собі змінну і постійну частини. Змінну частину встановлюють як норматив (наприклад, від працевитрат основних працівників виробництва), а постійну частину – виходячи з потреб виробництва.

**Даний бюджет містить ряд стандартних статей:**

- зміст і експлуатація устаткування;

- поточний ремонт виробничих основних засобів;
- оренда виробничого устаткування;
- додаткові виплати працівникам виробництва (наприклад, оплата простоїв) і ін.

Відповідальним за планування загальновиробничих витрат є заступник директора підприємство з виробництва. Використовуючи інформацію про виробничу програму на наступний квартал (місяць), керівники підрозділів, що підкоряються заступнику директора, надають йому службові записки з запланованими витратами, за які вони відповідають. Заступник директора по виробництву затверджує ці витрати, а підлегла йому служба складає зведений бюджет загальновиробничих накладних витрат. За формою і складом статей цей бюджет наведено у табл. 6.8.

Таблиця 6.8

**Бюджет загальновиробничих витрат на плановий квартал**

Найменування статей	Сума витрат, тис.грн
1	2
Витрати на електроенергію	8 460,0
Витрати на капіталовкладення і ремонт виробничих об'єктів	11 250,0
Технологічні витрати	695,1
Витрати паросилового цеху	938,1
Витрати холодильно-компресорного цеху	637,5
Витрати цеху контрольно-вимірювальних приборів	373,5
Витрати виробничої лабораторії	605,4
<b>Разом</b>	<b>23 258,0</b>
У тому числі	
- умовно-змінні витрати	4 651,6
- умовно-постійні витрати	18 606,4

**Бюджет витрат на збут** формують після складання бюджету продажів, тому що він тісно пов'язаний з останнім. Бюджет витрат на збут (реклама, комісійні торгових агентів, транспортні послуги й ін.) повинний співвідноситися з обсягом продажів.

Не можна очікувати зростання обсягу продажів, одночасно плануючи зниження фінансування заходів, спрямованих на стимулювання збуту продукції. Багато статей бюджету витрат на збут планують у відсотках до обсягу продажів (за винятком оренди складських приміщень і транспортних послуг).

Величина прогнозного відсотка залежить від життєвого циклу готової продукції. Витрати на збут можна класифікувати за багатьма критеріями, ключовим з яких є: види продукції, категорії покупців, географія збуту, діяльність конкурентів на окремих сегментах товарного ринку.

Значну частину витрат на збут складають витрати на рекламу і просування товарів на ринок. Тому заступник директора по збуту (комерційний директор) повинен точно становити, де і коли повинна бути здійснена рекламна кампанія і скільки коштів необхідно на неї витратити. При



розробці бюджету витрат на збут доцільно передбачити витрати на упакування, транспортування, страхування, складування і збереження товарів на складі. Бюджет витрат на збут показано в табл. 6.9.

Таблиця 6.9

**Бюджет комерційних витрат на плановий квартал**

Найменування статей	Сума, тис.грн
Оплата постійних господарських договорів	616,8
Замовлення на рекламну продукцію	4 762,2
Розміщення реклами	12 864,3
Транспортні витрати	5 737,4
З нього:	
- поточний ремонт	2 122,8
- придбання ППМ	1 836,8
- придбання автотранспорту	1 778,1
Інші витрати	1 360,3
<b>Разом</b>	<b>25 341,0</b>

З даних табл. 6.9 випливає, що рівень витрат на збут по даному підприємству складає значну величину – 12% ( $25\,341 \div 210\,607 \times 100$ ), що дозволяє йому успішно просувати свою продукцію на товарний ринок.

До складу цього бюджету входять різні витрати, пов'язані з обслуговуванням виробничої діяльності підприємства (витрати по управлінню їм). Оскільки статті даного бюджету різноманітні і пов'язані з діяльністю великого числа відділів підприємства, то і задача по складанню бюджету є складною. Допоміжні підрозділи не складають окремі бюджети, а планують витрати шляхом розробки службових заявок. Загальну їхню величину розглядає і затверджує економічний відділ, що зводить ці витрати в єдиний бюджет (табл. 6.10).

Таблиця 6.10

**Зведений бюджет допоміжних підрозділів на плановий квартал**

Найменування статей	Підрозділ, що планує витрати	Сума, тис.грн.
Витрати по внутрішньому аудиту	Відділ внутрішнього аудита	373,5
Витрати відділу кадрів	Відділ кадрів	380,7
Витрати на безпеку	Відділ безпеки	1 050,3
Адміністративно-виробничі витрати	Адміністративно-виробничий відділ	135,9
Витрати на здоров'я	Здравпункт	68,7
Витрати по інформації	Відділ інформатики	1 369,9
<b>Разом</b>		<b>3 379,0</b>

**Бюджет податкових платежів.** З усіх бюджетів, пов'язаних із грошовими потоками, бюджет податкових платежів є пріоритетним. Він характеризує взаємини підприємства з державою. У випадку виникнення касового розриву по розрахунках з постачальниками матеріальних цінностей і інших партнерів можна порушувати питання про відстрочку платежів. У

взаєминах з державою (в особі податкових органів) це зробити практично неможливо, тому що за діючим податковим законодавством дуже складно одержати податковий кредит чи відстрочку по сплаті податків.

З огляду на приведені доводи, зрозуміло, чому так важливо правильно запланувати податкові платежі. З одного боку, при плануванні коштів менше необхідного обсягу існує реальна погроза фінансової стабільності підприємства (зростає ймовірність його банкрутства в найближчому майбутньому). З іншого боку, зайве резервування коштів для виплати податків буде означати неефективне їхнє використання (недоодержання доходу по них).

Податковий бюджет розробляє бухгалтерія разом з фінансовим відділом, оскільки ці служби мають усю необхідну інформацію і фахівцями. Форма податкового бюджету по підприємству в цілому представлена в табл.6.11.

Таблиця 6.11

**Бюджет податкових платежів на плановий період**

Види податків	Сума до сплати, тис.грн.
Податок на додану вартість	23 263,8
Акцизи	34 823,7
Єдиний податок	1 790,1
Податок на майно підприємства	9 721,2
Податок на рекламу	833,1
Податок на прибуток	16 232,1
<b>Разом</b>	<b>86 664,0</b>

З даних, наведених в таблиці видно, що податкове навантаження на підприємство досить висока і складає 41,4% ( $86\ 664 \div 210\ 607 \times 100$ ) до обсягу продажів.

**Бюджет виплат по фінансовій діяльності.** Розглянуті бюджети, відносяться до операційної діяльності підприємства. Однак неможливо скласти реальний основний бюджет без планування платежів по фінансовій діяльності. Цю задачу вирішує фінансовий відділ підприємства, залучаючи інформацію, отриману в бухгалтерії. За вірогідність цього бюджету він несе відповідальність у рамках загального процесу бюджетування. Форма бюджету виплат по фінансовій діяльності представлена в табл. 6.12.

Таблиця 6.12

**Бюджет виплат по фінансовій діяльності на плановий квартал**

Найменування статей	Сума виплат, тис.грн.
Погашення векселів	12 000,0
Придбання валюти	9 360,0
Фінансові вкладення в статутний капітал інших підприємств	1 040,0
Інші витрати	705,0
<b>Разом</b>	<b>23 105,0</b>

Окремі (локальні) бюджети підприємство інтегрує у зведеному бюджеті доходів і витрат.

**Зведений бюджет доходів та витрат.** Завершальним етапом процесу наскрізного бюджетування є складання зведеного бюджету. Він являє собою розрахункову оцінку доходів і витрат підприємства, а також його структурних підрозділів (центрів відповідальності) на майбутній період.

**Бюджет доходів і витрат можна використовувати:**

- у бізнес - плануванні для складання плану доходів і витрат у розрізі бізнес - проектів;
- у фінансовому плануванні для розробки прогнозного звіту про прибутки і збитки, платіжного балансу і т.д.;
- у бухгалтерському й управлінському обліку для формування звітності про доходи і витрати і визначення фінансових результатів діяльності бізнес - одиниць (центрів фінансового обліку);
- для розробки бюджету руху коштів на прогнозований період.

Значення бюджету доходів і витрат для керівництва підприємства полягає також у тім, що він дозволяє вибрати найкращий варіант розрахунку прибутку, визначити його за видами діяльності і розрахувати критичну точку беззбитковості інвестиційного проекту чи нового виду бізнесу (якщо мова йде про напрямок діяльності, що відкривається знову).

При розрахунку прибутку по підприємству в цілому і по видах діяльності важливе значення має обрана їм облікова політика, а саме правильне рознесення загальновиробничих і загальногосподарських накладних витрат по центрах фінансового обліку.

Універсального алгоритму розподілу зазначених витрат по бізнес – одиницях не існує, і кожне підприємство розробляє його самостійно з урахуванням специфіки своєї комерційної діяльності. Доходи і витрати розраховують роздільно, і тільки після цього їх об'єднують у зведений бюджет (табл.6.13).

**Таблиця 6.13.**

**Зведений бюджет доходів і витрат на плановий квартал**

Найменування статей	Сума, тис.грн.
1	2
<b>I. Дохідний розділ бюджету</b>	
1.1.Виручка від реалізації продукції (табл. 6.1.)	210 607
1.2.Інші доходи від операційної діяльності (табл. 6.2)	14 771
1.3.Доходи від фінансової діяльності (табл.6.2)	33 212
<b>Усього доходів</b>	<b>258 590</b>
<b>II Видатковий розділ бюджету</b>	
2.1. Поточні витрати	186 36,3
У тому числі:	
- витрати на матеріали (табл. 6.5)	89 025,9

1	2
- витрати на оплату праці (табл. 6.6)	30 500
- амортизаційні відрахування (табл. 6.7)	19 284
- загальновиробничі витрати (табл. 6.8)	18 606,4
- витрати на збут (табл. 6.9)	25 341,0
- адміністративні витрати (табл. 6.10)	3 379,0
2.2. Витрати на оплату податків (без ПДВ і акцизів) – табл.6.11	28 576,5
2.3. Витрати по фінансовій діяльності (табл. 6.12)	23 105,0
<b>Усього витрат</b>	<b>237 817,8</b>
<b>III. Підсумок бюджету доходів і витрат (бюджетний профіцит)</b>	<b>20 772,2</b>

**Дохідну частину бюджету поділяють на три групи:**

1. доходи від реалізації продукції;
2. доходи від інших видів операційної діяльності;
3. доходи від фінансової діяльності.

**Видаткова частина складається з:**

1. витрат по експлуатаційній діяльності, безпосередньо пов'язаних з виробництвом і збутом продукції;
2. витрат по сплаті податків (без непрямих податків – ПДВ і акцизів);
3. витрат по фінансовій діяльності.

Особливу увагу необхідно звернути на витрати по сплаті податків. Частина з них враховують у складі витрат виробництва (комунальний податок, плата за природні ресурси), іншу частину відносять на фінансовий результат (податок на прибуток, податок на майно, податок на рекламу).

Непрямі податки (ПДВ, акцизи, мито), як правило, не беруть участь у процесі бюджетування доходів і витрат. Зіставлення доходів і витрат визначають загальний фінансовий результат діяльності підприємства в майбутньому періоді: перевищення доходів над витратами (бюджетний профіцит) чи перевищення витрат над доходами (бюджетний дефіцит). По розглянутому підприємству на майбутній квартал профіцит бюджету запланований у сумі 20 772,2 тис. руб., чи 8,0%.

Перегляд бюджету можливий, але тільки у випадку його дефіциту. На багатьох підприємствах величину чистого прибутку порівнюють з виручки від реалізації продукції чи з власним капіталом. Якщо, на думку керівництва, планова рентабельність знаходиться на недостатньо високому рівні, то й у цьому випадку можливий перегляд окремих статей бюджету.

Після закінчення кварталу складають звітний бюджет доходів і витрат, який порівнюють із плановим як по дохідних, так і видаткових статтях. За результатами аналізу виконання бюджету керівництво підприємства вживає заходів по усуненню недоліків у фінансово-господарській діяльності (наприклад, по збільшенню доходів і зниженню витрат).

**До розробки бюджетів пред'являють такі вимоги:**

- контролювати зміни доходів і витрат у динаміці та за окремими структурними підрозділами (видами) бізнесу;
- визначати і контролювати рентабельність виробництва (бізнесу);
- установити ліміти умовно-постійних витрат за окремими структурними підрозділами (видами) бізнесу;
- установити нормативи (умовно-змінних) і інших витрат та контролювати дотримання їх за окремими структурними підрозділами / видами бізнесу.

При розробці бюджету необхідно визначити його основні статті доходів, і витрат. Насамперед треба поділити усі види витрат на дві основні групи, визначити, які витрати відносяться до прямих (змінних) витрат, а які – до постійних (умовно-постійних), хоча немає єдиного, універсального критерію віднесення конкретних витрат виробництва до прямих чи постійних.

**Для складання бюджету доходів і витрат необхідно насамперед визначити:**

1. загальний оборот бізнесу і його динаміку на майбутній бюджетний період на основі прогнозів відділу збуту;
2. норматив резерву для розрахунків з бюджетом за загальним оборотом (ПДВ, що не відшкодовується, акцизи, спеціальні податки тощо) як фіксованого на весь бюджетний період відсотку від загального обороту, що може бути різним для різних видів бізнесу залежно від специфіки господарської діяльності;
3. які види витрат відносяться до прямих (змінних) витрат, а які – до постійних (накладних) витрат.

Ті ж самі витрати для підприємств однієї і тієї ж галузі чи навіть для однопрофільних структурних підрозділів одного і того ж підприємства можуть бути в одному випадку віднесені до змінних, а в іншому – до постійних витрат. Єдиним універсальним критерієм їх диференціації може бути зміна цих витрат прямо пропорційно зі зміною обсягів продажу.

При розробці бюджету необхідно включити в нього насамперед ті статті витрат, які відповідають найбільш важливим (критичним) для даного бізнесу ресурсам. Однак ця проблема посилюється ще і тим, що для кожного окремого підприємства навіть однієї і тієї ж галузі чи регіону в якості критичних можуть виступати різні ресурси. Які ресурси повинні бути виділені у формі бюджету доходів і витрат як окремі статі – цілком залежить від менеджерів підприємства.

*Розглянемо порядок складання бюджету за міжнародними стандартами.* Складання бюджету доходів і витрат необхідно починати з розробки прогнозів збуту і бюджету продажу. Проблема полягає в тому, який показник вибрати для фінансової оцінки обсягу продажу; загальний оборот чи чистий продаж (прогноз нетто-виручки від реалізації), що розраховується за різними способами.

В ідеалі слід оперувати в бюджеті доходів і витрат обома показниками. Тому, що для управління фінансами підприємства менеджеру важливо знати

не стільки те, що він отримає від реалізації продукції (послуг), а й те, що залишиться в його розпорядженні після обов'язкових розрахунків з бюджетом.

Крім того, для оцінки фінансової можливості проекту чи бізнесу, прогнозованого фінансового стану підприємства важливо, щоб усі фінансові результати можна було зіставити один з одним. Тому за кордоном прийнято оперувати в бюджеті доходів і витрат чистими продажами як основним показником фінансової оцінки прогнозованої динаміки обсягу продажу.

Загальний оборот на майбутній бюджетний період визначається за вартістю відвантажених (виготовлених) відповідно до прогнозу збуту товарів (послуг) підприємства за фактичними відпускними цінами (включаючи всі обов'язкові розрахунки з бюджетом з обороту; на утримання житла і т.д.) для зовнішніх споживачів.

Загальний оборот включає ПДВ і всі інші податки з обороту, а також митні платежі й акцизи. Для виробничих структур загальний оборот включає також приріст незавершеного виробництва (напівфабрикатів для наступного використання у внутрішньозаводському обороті), по планованих (нормативних) витратах.

Вартість напівфабрикатів у БДіВ відображається за трансфертними (внутрішніми) цінами без врахування усіх видів податків і платежів у бюджеті з обороту. Проблемою при цьому є визначення прибутку окремого бізнесу чи структурного підрозділу в трансферних цінах (можуть бути випадки, коли трансферна ціна не включає прибуток і визначається тільки собівартістю продукції (послуг). У будь-якому випадку рішення цієї проблеми – задача менеджерів конкретного підприємства.

Якщо в бюджетах обсяг продажу розрахований за загальним оборотом, то для переходу до чистого продажу має бути визначений резерв для розрахунків з бюджетом з обороту. Даний показник встановлюється окремо керівниками підприємства за конкретним видом бізнесу.

В ідеалі він повинний бути незмінним протягом усього бюджетного періоду (протягом 12 місяців). Після закінчення року при складанні бюджету на перший квартал наступного бюджетного періоду нормативи можуть бути переглянуті.

Зробити це складно, тому цей норматив потрібно визначати «із запасом». Резерв для розрахунків з бюджетом включає усі платежі, що підприємство сплачує із загального обороту і включає ПДВ, що не відшкодовується, акцизи, місцеві податки, митні платежі й інші збори залежно від різних особливостей.

**При постановці бюджетування норматив такого резерву може бути визначений для підприємства двома методами:**

1. на основі частки ПДВ, що не відшкодовується і інших платежів за минулий (звітний) період у загальному обороті підприємства і переносі (екстраполюванні) цієї частки на майбутній бюджетний період;
2. шляхом уточнення (коригування) на майбутній бюджетний період фактично сформованого нормативу з урахуванням ймовірних змін ставок платежів, порядку чи умов їхнього здійснення.

При визначенні нормативів резерву для розрахунку з бюджетом необхідно використати дані бухгалтерського обліку підприємства за останні періоди (рік, квартал).

*Чисті продажі, чи чиста виручка від реалізації, обчислюється як різниця між загальним оборотом і резервом для розрахунків з бюджетом. Саме ця позиція бюджету приймається за 100% при встановленні лімітів (нормативів) витрат і прибутку. Далі мають визначатися змінні (прямі) витрати.*

Прямі витрати, чи собівартість реалізації товарів, робіт, послуг, відбивають у бюджеті ті види очікуваних витрат, що прямо пропорційно чи майже прямо пропорційно пов'язані зі зростанням обсягу продажу бізнесу чи структурного підрозділу і ця частка чистої виручки від реалізації залишається майже незмінною протягом 1-3 років. Ці витрати важливі при визначенні точки беззбитковості бізнесу чи проекту, тобто визначення того обсягу продажу (чистої виручки), при якому усі доходи (чиста виручка) покривають усі (прямі і «накладні») витрати.

**Залежно від виду бізнесу конкретний склад витрат, які відносяться до змінних, може змінюватися, але в цілому тут виділяють три основні статті з наступною більш детальною розбивкою залежно від специфіки бізнесу:**

а) оплата сировини, товарів, матеріалів й комплектуючих виробів, що придбаваються у постачальників чи субпідрядників;

б) оплата операційних (виробничих, експлуатаційних) витрат, безпосередньо пов'язаних з зростанням (зменшенням) обсягу продажу (загального чи чистого обороту);

в) витрати на заробітну плату основного виробничого персоналу, що прямо пов'язані з обсягами продажу підприємства.

Ліміти (нормативи) прямих витрат повинні встановлюватись відповідно до структури собівартості продукту бізнесу як частка чистої виручки від реалізації (у відсотках).

Перегляд нормативів (особливо у бік зниження) повинний бути обумовлений серйозними змінами в технології й організації виробництва, що забезпечують реальне зниження прямих витрат (упровадження нового обладнання, технології, переорієнтація на більш дешевих постачальників і субпідрядників, тощо).

Збільшення частки прямих витрат може бути обумовлено зростанням вартості комплектуючих і сировини в результаті інфляції при неможливості (через конкуренцію) адекватного підвищення відпускних цін. У будь-якому випадку керівництво підприємства чи структурного підрозділу повинно обґрунтувати причини зміни нормативів прямих витрат.

Усі змінні витрати характерні для виробничих структур. У випадках, коли важко віднести які-небудь витрати до прямих чи накладних витрат (неможливо вирішити, чи змінюються дані витрати прямо пропорційно з обсягом продажу), доцільніше такі види витрат у бюджеті включати в накладні (і встановлювати їхні ліміти).

До них можуть бути також віднесені ті види витрат, що як правило відносяться до змінних (прямих) витрат, але в даному випадку не можуть бути з необхідною точністю визначені. Наприклад, напівфабрикати для наступного використання в інших стадіях технологічного процесу виробничого підприємства (у допоміжних, механічних, заготівельних і інших цехах).

Конкретний склад статей змінних витрат буде змінюватися для різних видів бізнесу.

*Для торгово-закупівельних підприємств* по статті «оплата сировини» повинні відбиватися закупівлі товарів і продукції в постачальників, по статті «операційні витрати» – витрати по їхній доставці і збереженню, по статті «витрати на оплату праці» – заробітна плата працівників складів, вантажників, експедиторів і навіть працівників охорони, що працюють позмінно. Тут необхідно встановити перелік тих працівників, заробітна плата яких включається до змінних витрат.

Принцип розподілу тут один – якщо для збільшення обсягу продажу потрібно аналогічне збільшення кількості працівників відповідних категорій, то їхня заробітна плата повинна бути віднесена до прямих витрат.

*Для туристичної фірми* до змінних витрат будуть включені, наприклад, витрати, пов'язані з обслуговуванням одного клієнта, які необхідно оплатити зовнішнім постачальникам чи контрагентам (наприклад, вартість путівки, квитків, екскурсійного обслуговування в пунктів призначення і т.п.).

*Для інвестиційної компанії* змінні витрати можуть містити в собі насамперед вартість цінних паперів, куплених для проведення відповідних операцій. Всі інші види витрат (включаючи усі витрати на оплату праці) будуть частиною накладних витрат.

Якщо витрати на заробітну плату для жодної з категорій персоналу не можуть бути однозначно пов'язані з динамікою чистої виручки (чистого продажу), то це означає, що усі витрати з оплати праці відбиваються тільки в накладних витратах. В бюджетах витрати на заробітну плату краще відразу ж відобразити з нарахуваннями на неї у відповідні фонди. Нарахування на заробітну плату є частиною змінних витрат; і заробітна плата, що відноситься до постійних (накладних) витрат, повинна відобразитись в бюджеті окремо.

За наявності чистого продажу і змінних витрат можна визначити валовий чи маржинальний прибуток. Валовий прибуток – це різниця між чистими продажами і змінними (прямими) витратами. Для багатьох видів бізнесу це перша контрольна точка в оцінці фінансової ефективності проекту чи прогнозованого фінансового стану підприємства.

Наприклад, для виробничих структур частка валового прибутку в чистих продажах за західними мірками повинна бути не нижче 33%. Саме це значення даного показника розглядається «у них» у якості одного з індикаторів фінансової стійкості фірми. Окремі автори вважають, що частка валового прибутку для виробничих структур повинна бути вищою (до 40-45%).

Якщо частка валового прибутку в обсягу чистого продажу нижче 33%, то це, не означає, що даний вид бізнесу не перспективний. Адже середня «маржа» дистриб'юторів на Заході складає 8-12%. Якщо норма валового прибутку



нижче критичного рівня, то значну увагу варто приділяти накладним витратам, пошуку шляхів їх економії, підвищення відпускних цін, зміні асортименту на користь виробів і послуг з більш високою «маржею». У сфері управління фінансами немає і не може бути якогось одного універсального показника, значення якого має абсолютне критичне значення. Необхідна збалансованість за багатьма фінансовими показниками, враховуючи і рівень маржинального прибутку тому, що поліпшуючи одні показники, можна погіршити інші. В будь-якому випадку потрібно знати, на яку величину того чи іншого показника потрібно орієнтуватися, який рівень контролювати.

**У випадку, коли показник валового прибутку менше 33%, необхідно почати одне з наступних дій (рішень):**

а) закрити проект (ліквідувати чи перепрофілювати бізнес або структурний підрозділ);

б) разом з менеджерами бізнес-одиниці визначити напрямки зниження прямих витрат (зниження заробітної плати основного персоналу, пошук більш дешевих джерел постачання сировини, матеріалів чи надання послуг зі сторони, підвищення продуктивності праці чи зниження матеріалоемності) і переглянути відповідні ліміти витрат у бюджеті;

в) проаналізувати накладні витрати для того, щоб визначити на прийнятний рівень прибутку окремого бізнесу чи структурного підрозділу.

**Постійні витрати** – це витрати, опосередковано пов'язані з господарською діяльністю, є умовою існування підприємства як організації. Це витрати, які не можна безпосередньо віднести на вартість окремого продукту, витрати зв'язку). Сюди включають усі види витрат, величина яких не залежить прямо пропорційно від обсягу реалізації. При плануванні таких витрат необхідно передбачати зниження їхньої частки у чистому виборі в міру зростання обсягу продажу.

У бюджетуванні виділяють три групи постійних витрат: *адміністративні (управлінські), витрати на збут та інші витрати*. За окремим бізнесом вони можуть розподілятися на дві групи: *витрати одиниці бізнесу, структурного підрозділу і загальноорганізаційні витрати*.

*Адміністративні витрати* включають заробітну плату працівників апарату управління підприємства, загальноцехові і загальнозаводські витрати різного призначення, частину накладних витрат, пов'язаних з їх діяльністю (наприклад, послуги допоміжних цехів, додаткова заробітна плата, представницькі, витрати на відрядження, службовий транспорт, оренда, послуги юристів, консультантів і зовнішніх аудиторів, господарські нестатки, канцтовари і малоцінне офісне устаткування і т.д.).

*Витрати на збут* включають витрати з продажу, розсилання і доставки продукції споживачу (реклама, тощо). Методи визначення витрат на рекламу залежать від стратегії маркетингу.

У бюджеті доходів і витрат передбачається, що частка витрат на рекламу зростає повільніше, ніж темпи зростання виручки від реалізації.

Ліміти накладних витрат усіх категорій повинні встановлюватись у формі фіксованих сум на майбутній період, що забезпечують відповідні нормативи показників прибутку.

**При зростанні обсягу продажу допускається збільшення лімітів накладних витрат бізнесу чи структурного підрозділу при обов'язковому дотриманні двох умов:**

а) показники прибутку не повинні погіршуватись;

б) відрахування на потреби підприємства повинні збільшуватись прямо пропорційне зі зростанням витрат на окремий бізнес чи структурний підрозділ.

При економії накладних витрат структурного підрозділу всі адміністративні витрати повинні бути профінансовані у повному обсязі.

*Інші витрати* містять у собі амортизаційні відрахування (визначаються окремо за кожним об'єктом основних засобів і нематеріальних активів), сплату відсотків за кредит і різні екстраординарні витрати. Склад останніх цілком визначається менеджерами підприємства.

В сучасних умовах більшість керівників вітчизняних підприємств не звикли грамотно працювати із зовнішнім інвестором чи великим акціонером (що припускає непрозорість інформації про фінансовий стан окремого підприємства, істотні і цілком з'ясовні розбіжності між бюджетами і фінансовою звітністю).

Такий підхід по суті означає, що при бюджетуванні в багатопрофільних компаніях холдингового типу, у яких бюджети доходів і витрат складаються також окремо для структурних підрозділів (дочірніх компаній), прибуток (обов'язкові платежі), отриманий головною компанією в цілому від окремих бізнесів (структурних підрозділів), може відноситись в їхніх бюджетах доходів і витрат на собівартість (як частина інших накладних витрат).

Крім того, якщо для оптимізації податків підприємству чи компанії необхідно зменшити також прибуток, то саме екстраординарні витрати дочірньої компанії можуть виступати головним цільовим показником бюджету доходів і витрат, що буде встановлювати і відслідковувати материнська компанія (наприклад, у вигляді статті «Розрахунки з АТ»).

Фактично він може підмінити в якійсь частині показник чистого прибутку (дивіденди), використовуватись у відповідних фінансових коефіцієнтах, що характеризують результативність операцій дочірньої структури. І якщо в бюджеті частка накладних витрат компанії в чистому виборі від реалізації планується до зниження із зростанням обороту навіть поза залежністю від спеціальних організаційно-технічних заходів за винятком особливих випадків (наприклад, рекламна кампанія нового продукту), то в останньому випадку вона може максимізуватися.

Ліміти амортизаційних відрахувань повинні встановлюватись у бюджетах у формі фіксованих на бюджетний період сум з врахуванням суми активів, що знаходяться у розпорядженні менеджерів підприємства, структурного підрозділу чи окремого бізнесу; оптимізації податкових платежів (якщо нормативні акти допускають прискорену амортизацію).

У бюджеті доходів і витрат також можуть виділятися *накладі витрати окремого бізнесу чи структурного підрозділу і загальноорганізаційні витрати*. У цьому випадку окремі статті адміністративних витрат і витрат на збут можуть поділятися на дві частини і відображатися відповідно в складу двох груп накладних витрат.

У складі загальноорганізаційних (загальнозаводських) витрат конкретного бізнесу чи структурного підрозділу окремо повинні враховуватися витрати на оплату напівфабрикатів, що надходять у даний структурний підрозділ з інших бізнесів-одиниць, основних і допоміжних цехів чи структурних підрозділів підприємства (не виділених у самостійні бізнес-одиниці).

У випадках, коли витрати напівфабрикатів не можуть бути розраховані у якості й у складі прямих витрат по окремих структурних підрозділах, доцільно такі витрати в бюджеті включати в накладні і розподіляти аналогічно іншим видам загально-організаційних витрат.

Для цього весь обсяг приросту запасів і незавершеного виробництва (виготовлених напівфабрикатів) у підприємстві, розрахований за нормативами на майбутній бюджетний період, необхідно розподілити між бізнесами-одиницями відповідно до прийнятого критерію (наприклад, пропорційно прямим витратам на основне виробництво, загальному обсягу товарної продукції, чисельності персоналу, фонду основної заробітної плати і т.п.).

Критерії розподілу повинні бути єдиними для всіх структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Далі в бюджеті доходів і витрат можуть відбиватися *позареалізаційні доходи*. Дані витрати звичайно містять у собі планові доходи підприємства чи компанії від продажу частини своїх активів, від здачі їх в оренду, від реалізації відходів, штрафи, неустойки за прострочення платежів споживачами по договорах тощо. Рівень цих статей і цільові нормативи цілком залежать від конкретних заходів, передбачених на бюджетний період.

Чистий прибуток сформується після відрахування з валового (маржинального) прибутку всіх накладних витрат і додатка позареалізаційних доходів.

Відповідно до міжнародних стандартів саме цей прибуток є об'єктом для оподаткування, тому її називають ще прибутком до сплати податків і відповідно він є також основним показником для визначення резервів податку на прибуток. Він планується за ставкою податку на прибуток, установлені для відповідного виду бізнесу у відповідний період.

Чистий прибуток визначається після вирахування з валового прибутку податку на прибуток, а також інших платежів, які сплачують з прибутку підприємства.

Це той прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства чи фірми, з якого формується власний капітал бізнесу в частині збільшення (зменшення) нерозподіленого прибутку. *Чистий прибуток є головним цільовим показником бюджету доходів і витрат, відповідно до якого оптимізуються окремі статті даного бюджету*. Він є джерелом погашення

інвестиційного (довгострокового і середньострокового) кредиту, позики і виплати дивідендів. Усі ці витрати підприємства на собівартість виробництва не відносяться.

Ці обставини визначають рівень норми чистого прибутку, тобто її частку в чистих продажах. Якщо бізнес не може розвиватись без залучення кредитів, о норма чистого прибутку повинна складати 20-25%. У протилежному випадку повернення кредиту на таких умовах неможливо. Чим триваліше термін, на який береться кредит, тим менше може бути норма чистого прибутку, при якій фірма-позичальник може забезпечити повернення кредиту.

Процентна ставка при цьому має навіть другорядне значення, хоча в сукупності (короткостроковий кредит за високої ставки) робить нереальним фінансування інвестиційних проектів у сфері промислового виробництва, за рахунок банківських кредитів.

Норма чистого прибутку в розмірі 10-15%, характерна для високорентабельних видів бізнесу в промислово розвинутих країнах світу, припускає насамперед можливість одержання кредиту на 10-15 років і більш, про що при нинішньому вкрай низькому рівні банківського менеджменту в Україні (відсутності банківської системи як такої) у сполученні з економічною політикою Уряду не приходиться і мріяти.

Певним аналогом бюджету доходів і витрат можна вважати форму № 2 «Звіт про фінансові результати», оскільки в чистому вигляді цю форму застосовувати для бюджетування не варто. Вона не придатна для ефективного управління фінансами підприємства. Разом з тим майже вся вихідна інформація, що необхідна для бюджетування, знаходиться в розпорядженні бухгалтерських служб.

Отже, для того, щоб одержати її, потрібно забезпечити сумісність бюджетних форм (особливо форми бюджету доходів і витрат, що задає в бюджетуванні структуру собівартості) із установленими формами бухгалтерської звітності. Це можливо тільки при модифікації форми № 2.

Нижче представлені зразки форм основних бюджетів, складені на основі модифікованих відповідно до міжнародних стандартів і форм № 2 і 4.

#### **Модифікація їх заключається в наступному:**

1. Введені додаткові статті – загальний оборот і резерв для розрахунків з бюджетом із загального обороту, не передбачені формою № 2, для більш точного відображення прогнозу продажу і планування динаміки незавершеного виробництва (якщо підприємству приходиться з цим зіштовхуватись).

2. Виділено валовий прибуток, для чого ввести позицію, до фіксує різницю між чистими продажами (чистою нетто-виручкою і собівартістю реалізації). Можуть знадобитися додаткові корегування за структурою собівартості реалізації для більш точного відображення в бюджеті змінних (прямих) витрат.

3. У формі бюджету доходів і витрат вилучити статті операційного прибутку. Виділення операційного прибутку від реалізації й операційних прибутків від фінансово-господарської діяльності у формі № 2 обумовлено

винятково фіскальними цілями. У сутності ці показники у формі № 2 виконують функцію і валового прибутку (оскільки іншого показника, що характеризує перевищення отриманого доходу над собівартістю немає), і валового прибутку (оскільки обидва ці показники виступають як об'єкти оподатковування, так до того ж з несальдуємим прибутком і збитком).

4. У складі витрат на збут адміністративних витрат доцільно виділити додаткові, більш деталізовані статті витрат (якщо такі є важливими чи критичними для даного бізнесу).

5. Окремою статтею необхідно виділити амортизацію для усіх видів бізнесів, що оперують великими основними засобами розподілу загально-організаційних витрат між окремими структурними підрозділами. Для цього потрібно лише одне – розрахунковий баланс цього підрозділу, щоб визначити суму його загальних активів.

*Алгоритм складання форми для конкретного підприємства?*

1. Визначити склад і структуру всіх поточних витрат.
2. Розподілити на прямі і накладні витрати, а усередині цих двох груп на підгрупи (з виділенням умовно-постійних і умовно-перемінних витрат).
3. Виділити критичні витрати, що доцільно установити як цільові показники (лімітів) бюджетів.
4. Визначити рівні (нормативи) лімітів на майбутній період.

**Заходи для підготовки форми № 2 для бюджетування:**

- Увести статті загального обороту і резерву за розрахунками з бюджетом.
- Виділити валовий (маржинальний) прибуток.
- Уточнити структуру собівартості реалізації і більш чітко виокремити змінні витрати.
- Вилучити статті операційного прибутку від реалізації і від фінансово-господарської діяльності.
- Деталізувати при необхідності статті витрат на збут і адміністративних витрат.
- Виділити амортизацію.

**До складу фінансових бюджетів включають:**

- бюджет руху грошових коштів;
- прогноз балансу активів і пасивів (бюджет по балансовому листу);
- прогноз вартості чистих активів для акціонерного товариства;
- прогноз основних фінансових показників (прибутку до оподаткування чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після оподатковування; рентабельності активів, власного капіталу і продажів та ін.);
- капітальний бюджет.

Бюджетування грошових коштів здійснюють по підприємству в цілому, а також відповідно до центрів фінансового обліку. Бюджет активів і пасивів (по балансовому листу) розробляють на кінець майбутнього кварталу по підприємству в цілому, а також по філіях, що знаходяться на окремому балансі. Процес бюджетування повинен бути стандартизованим за допомогою

бюджетних форм, інструкцій і процедур. При впровадженні бюджетування однієї з найбільш складних проблем є визначення форматів фінансових бюджетів.

Ці формати, з одного боку, повинні бути сумісні з діючою на підприємстві системою бухгалтерського обліку і звітності. З іншого боку, інформація, що міститься в них, повинна відповідати принципам своєчасності, корисності і порівнянності з позицій її використання в процесі управління фінансами.

У країнах з розвинутою ринковою економікою для планування й аналізу грошових потоків використовують спеціальну форму фінансової звітності – звіт про рух грошових коштів. В США починаючи з 1988 року діє стандарт, відповідно до якого звіт про рух грошових коштів є обов'язковим до публікації для акціонерних компаній відкритого типу, (поряд з бухгалтерським балансом і звітом про прибутки і збитки).

Така публікація дозволяє потенційним інвесторам і кредиторам більш об'єктивно оцінити платоспроможність і ліквідувати компанії в умовах інфляції. Поряд з фактичним складають і прогностичний звіт про рух грошових коштів, а також плановий баланс активів і пасивів.

Аналогічний підхід прийнятий Комітетом з міжнародних стандартів обліку в Міжнародному стандарті обліку «Звіти про рух коштів».

**Розходження вихідної інформації, представленої в бюджеті про рух грошових коштів і бюджеті доходів і витрат полягає в такому:**

- прибуток відображає всі грошові доходи і витрати в розрахунковому періоді, що не завжди співпадає з реальним рухом грошових коштів;
- прибуток обчислюють виходячи з обсягу відвантаженої продукції і необов'язково в міру її оплати;
- при розрахунку прибутку витрати на виробництво і збут продукції відображають після її реалізації (по методу нарахувань), а не в момент оплати (касовий метод). Зміна грошових коштів за період визначається грошовими потоками (надходженнями і виплатами грошей) незалежно від того, як враховують доходи і витрати (методом нарахувань чи касовим методом).

**Розробка фінансових бюджетів дозволяє підприємству:**

- вести облік руху грошових коштів у розрізі центрів фінансової відповідальності, а не тільки по підприємству в цілому;
- оперативно контролювати грошові потоки в розрахунковому періоді;
- використовувати інформацію про рух грошових коштів для управління активами і пасивами;
- аналізувати вплив прибутку на фінансову стійкість і платоспроможність підприємства (при використанні непрямого методу для розрахунку грошових потоків);
- вживати оперативні заходи по усуненню недоліків у фінансово-господарській діяльності.

**Бюджет руху грошових коштів** – це план руху коштів на поточному рахунку і у касі підприємства та його структурного підрозділу, що відбиває всі прогнозовані надходження і витрати коштів у результаті звичайної діяльності підприємства. Він свідчить про передбачувані умовами договорів надходження передоплати за продукцію, що поставляється, затримку надходжень за відвантажену раніше продукцію – дебіторську заборгованість, використання негрошових форм платіжних документів – фінансових сурогатів (заліків, казначейських зобов'язань, векселів, тощо).

Бюджет руху грошових коштів відображає потребу у зовнішньому фінансуванні (обсяг кредитів, інвестицій), а також забезпечує більш точне його визначення. Його призначення полягає у забезпеченні збалансованості надходжень коштів (відповідних плану доходів) і їхнього використання (відповідно до плану витрат) бізнесу за бюджетними періодами.

Якщо виявиться, що залишки коштів на початок бюджетного періоду (вступне сальдо) і очікувані надходження коштів протягом періоду будуть недостатні для покриття витрат, відповідно до бюджету доходів і витрат, а також інших видів витрат у відповідний бюджетний період (наприклад, на капітальні інвестиції), то для даного бізнесу необхідно починати пошук додаткових джерел коштів на відповідний бюджетний період (взяти кредит у банку) чи знайти іншу форму залучення зовнішніх фінансових джерел, здійснити залік для зниження дебіторської чи кредиторської заборгованості і т.п.).

Для бізнесу чи структурного підрозділу, які не є юридичними особами, БРГК має чисто розрахунковий характер. Показники вступного сальдо (залишок на початок періоду) і кінцевого сальдо (залишок на кінець періоду) у бюджетах відповідають даним звітних бюджетів.

**Форми БРГК** можуть бути різними залежно від специфіки діяльності підприємства. Однак, у всіх випадках статті БРГК взаємопов'язані з формою БДіВ, планом капітальних витрат і кредитним планом. Відмінність формату БРГК від БДіВ полягає в тім, що в останньому всі статті витрат показані за методом їхнього нарахування залежно від обсягу продажу (тобто відповідають планам-графікам відповідних операційних бюджетів), а в першому – за методом їхньої оплати (тобто відповідають графікам оплати дебіторської і кредиторської заборгованості).

Розробка бюджету руху грошових коштів починається з визначення джерел і складових надходжень коштів у майбутній бюджетний період. Тут відображаються тільки ті кошти чи фінансові сурогати, що реально можуть надійти на поточний рахунок чи іншим способом у даний бюджетний період. Ці джерела можуть бути: як зовнішніми, так і внутрішніми. Зовнішні надходження – кредити й інвестиції; внутрішні – доходи від реалізації виготовленої продукції (послуг), а також доходи від інвестиційних та фінансових операцій. Однак, виникає ряд проблем.

Перша проблема заключається у визначенні обсягу надходження коштів за виготовлену продукцію у конкретний період (місяць, декаду). Відвантаження виготовленої продукції (відображена в БДіВ) у часі не

збігається з надходженням коштів за неї. Якщо за умовами договору (контракту) передбачено передоплату чи реалізацію в кредит (передача товару на консигнацію), то неминучим буде розрив між реалізацією (відвантаженням) товару і пов'язаними з нею витратами і надходженням виручки від реалізації на поточний рахунок підприємства.

Вартість відвантажених товарів (наприклад, чиста виручка за даний бюджетний період у бюджеті доходів і витрат) у такому випадку не буде збігатися (буде менше) з обсягом грошових засобів, що надійшли, за той же бюджетний період. Разом з тим усі витрати (відповідно до бюджету доходів і витрат у даний бюджетний період, пов'язані з випуском і реалізацією товарної продукції підприємства вже понесли чи будуть домовлятися з постачальниками про розмір кредиторської заборгованості.

Тому має бути визначена частина відвантаженої в той чи інший місяць (декаду) продукції, яка буде оплачена в той же місяць (декаду) у формі передоплати чи готівкою, а яка частина буде оплачена пізніше і, головне – коли через 2-3 місяці чи 2-3 декади. Ці надходження коштів за відвантажену раніше продукцію формують дебіторську заборгованість, що буде відображена потім у розрахунковому балансі.

**Вирішити дану проблему у бюджетуванні можна двома основними способами.**

1. Скласти графік надходження коштів як додаток до бюджету продажу, у якому передбачають надходження коштів після постачання продукції споживачам. Визначити це на перспективу можна тільки на основі аналізу умов укладених договорів.

2. На основі тенденцій збуту і надходження коштів на рахунки підприємства визначають відсоток у загальній вартості відвантаженої продукції передоплата реалізації за готівку. Далі встановлюється період, протягом якого оплата за відвантажену раніше продукцію надходить на рахунки підприємства. У формі БРГК відповідно перша величина (передоплата і розрахунок готівкою) відбиваються в той же самий часовий відрізок бюджетного періоду, у який була відвантажена продукцію, а друга величина (надходження за відвантажену раніше продукцію) відбивається у формі БРГК по закінченні періоду звірення рахунків.

З урахуванням специфіки бізнесу можуть бути використані й інші варіанти бюджетування.

Друга проблема, з якою зіштовхуються при складанні БРГК щодо грошових надходжень, – це визначення обсягу і структури зовнішнього фінансування, необхідного для фінансування додаткових витрат на майбутній бюджетний період. Для цього використовують дані плану капітальних (первісних) витрат. Сума витрат за цим бюджетом визначають як нижню межу рівня фінансування з зовнішніх джерел (кредит банку, інвестиції).

Третьою проблемою при розробці БРГК і зв'язаних з ним інших бюджетів (основних, допоміжних і операційних) може бути ітеративний характер процедур їхнього складання, коли первісні позначки БРГК (у будь-якій його частині), а потім і інших бюджетів необхідно корегувати для



забезпечення достатньої кількості коштів для функціонування бізнесу. Отже, склавши один варіант бюджету і отримавши за розрахунками негативне кінцеве сальдо за який-небудь період, потрібно знайти рішення проблеми (збільшити кредит, продати акції, не заплатити постачальникам, тощо).

Після визначення джерел і складових частин грошових надходжень у той чи інший період, має бути визначено напрямок їхнього використання. Ця частина БРГК теж тісно зв'язана з бюджетом доходів і витрат, а також з іншими бюджетами.

Використання коштів у БРГК поділяють на три основні групи.

**Кошти можуть використовуватися на фінансування:**

1. поточних операцій,
2. первісних витрат,
3. інших витрат.

Склад статей «поточні операції» відбиває статті витрат, вказані у формі бюджету доходів і витрат, хоча в конкретних цифрах тут можуть виникати розбіжності, обумовлені як специфікою господарської діяльності, так і реальним фінансовим станом підприємства.

В ідеальному випадку в конкретний період часу (місяць, декаду) сума коштів направлена на оплату рахунків за постачання сировини і матеріалів у БРГК, повинна збігатися з величиною витрат, зазначених у бюджеті доходів і витрат за той же період (місяць, декаду). У дійсності ж усе відбувається по-іншому.

У підприємства не вистачає коштів на те, щоб вчасно оплатити постачання, і виникає кредиторська заборгованість перед постачальниками (що потім фіксується у розрахунковому балансі).

Якщо специфіка виробництва вимагає створення нормативних запасів сировини і матеріалів, то у цьому випадку в конкретний період у БРГК величина коштів, призначена на оплату рахунків від постачальників, буде перевищувати відповідну статтю витрат у бюджеті доходів витрат на величину створеного нормативного запасу.

Фінансування первісних витрат відображається в БРГК в повній відповідності з конкретними допоміжними чи спеціальними бюджетами. Але у випадку, коли планом капітальних первісних витрат передбачено будівельні чи ремонтні роботи, а фінансовий стан підприємства не дозволяє йому своєчасно фінансувати ці витрати, то знову виникає кредиторська заборгованість перед підрядчиками.

Інші витрати в БРГК включають такі статті: виплата відсотків за кредити, повернення кредитів і позик, виплата дивідендів та інші розрахунки з інвесторами та з державним бюджетом. Здебільшого вони також повинні відповідати аналогічним статтям бюджету доходів і витрат чи спеціальних бюджетів. Можливі розбіжності відбиваються в розрахунковому балансі.

Якщо зіставити всі надходження коштів і їхнє використання за той самий період, то визначимо – одну статтю БРГК – касове зростання чи зменшення. Зростання виникає у випадку перевищення надходження коштів над їхнім використанням, зменшення – відповідно при перевищенні витрат коштів над

їхнім надходженням за той самий період. Їх відповідно називають позитивні і негативні фінансові потоки.

Ще дві позиції БРГК представляють вступне і кінцеве сальдо. Кінцеве сальдо попереднього періоду є вступним сальдо для наступного періоду. Кінцеве сальдо даного періоду є алгебраїчною сумою вступного сальдо і касового зростання чи зменшення за той же період. Значення вступного сальдо в першу декаду (чи в перший день) місяця повинне бути рівним значенню цього показника для місяця (і відповідного чи кварталу півріччя) у цілому.

Кінцеве сальдо, а не касові зміни (позитивний чи негативний фінансовий потік), є головним цільовим показником БРГК, навколо яких можуть оптимізуватись окремі статті даного бюджету.

У будь-якому випадку кінцеве (вступне) сальдо не може бути негативним, а вся процедура складання БРГК (та й оптимізації всіх бюджетів) по суті являє собою пошук варіантів забезпечення запланованого кінцевого сальдо. Розмір кінцевого сальдо – один з найважливіших показників, що передбачено у БРГК. Цей показник не нормується, а встановлюється менеджерами підприємства.

Кінцеве сальдо БРГК не може бути негативним, і погано, коли воно мале, тому що означає відсутність в бізнесу запасу фінансової міцності і разом з тим воно не повинно бути і дуже великим навіть в результаті ефективного ведення бізнесу). Велике кінцеве сальдо – це «заморожування» коштів, що погіршує фінансову ефективність бізнесу, особливо його інвестиційну привабливість.

Тому в БРГК, як і взагалі в управлінні фінансами, потрібно постійно шукати компроміс, щоб, збільшуючи один з параметрів фінансового плану, не погіршувати всі інші. Менеджери підприємства повинні визначати розмір кінцевого сальдо, виходячи зі специфіки даного бізнесу.

При бюджетуванні при визначенні розміру кінцевого сальдо БРГК можна використати два підходи.

*По-перше*, встановити діапазон значень кінцевого сальдо (мінімальне і максимальне) для конкретного часового періоду, відповідно до цілей менеджерів підприємства в області управління фінансами.

*По-друге*, встановити незнижуваний залишок кінцевого сальдо (наприклад, мінімальний залишок коштів на поточному рахунку підприємства, визначений договором з обслуговуючим банком), відповідно до якого визначають розмір надходжень і використання коштів, і встановити межу величини кінцевого сальдо, при перевищенні яких кошти повинні бути розміщені чи інвестовані.

Крім зазначених вище напрямів використання грошових засобів кожне підприємство має право вводити включати до БРГК будь-які статті, деталізуючи включені раніше відповідно до специфіки бізнесу чи потребами менеджерів в тій чи іншій інформації.

Головне, щоб ці зміни у БРГК дозволяли менеджерам підприємства чи структурного підрозділу контролювати найбільш важливі для нього статті надходжень і використання коштів.

Однак деталізація форми БРГК повинна здійснюватися з урахуванням форми БДіВ, оскільки саме в останньому випадку визначаються критичні види витрат підприємства, а в БРГК уже відбиваються спосіб і терміни оплати лімітів витрат, заданих у БДіВ. Неминучі ж відхилення і розбіжності між відповідними статтями БДіВ і БРГК потім відбиваються у розрахунковому балансі.

Певним аналогом БРГК можна вважати форму № 3 «Звіт про рух грошових коштів». Однак, у бюджетуванні застосовувати їх не варто. Вона непридатна для правильного управління фінансами підприємства. Разом з тим потреба у вихідній інформації як для складання бюджету, так і для контролю за його виконанням, обумовлює необхідність модифікації для цілей бюджетування форми № 3.

### **Модифікація ф. 3 може бути здійснена в такому напрямку:**

1. У статті «Виручка від реалізації товарів, продукції, послуг – усього» необхідно виділити дебіторську заборгованість. Для цього дану статтю можна розбити на дві:

- за готівку і за передплатою – показує всі надходження коштів на поточний рахунок одночасно з відвантаженням продукції;
- надходження за раніше відвантаженою продукцією – показує надходження коштів від споживача після одержання їм продукції.

2. Краще усунути з форми статті, що уведено для чисто фіскальних цілей.

3. Позиція «Оплата придбаних товарів і наданих послуг» повинна бути деталізована виходячи з того, які статті собівартості менеджери підприємства вважають доцільним включати у форму БРГК. Наприклад, форма БРГК за цією статтею може виглядати в такий спосіб:

- сировина, матеріали, товари;
- інші прямі витрати структурного підрозділу;
- накладні витрати структурного підрозділу;
- накладні витрати підприємства;
- інші операційні платежі.

4. Позиції статті «Первісні капітальні витрати» на видачу авансів, оплату часткового будівництва, оплату устаткування і фінансові вкладення краще привести у відповідність з формою плану цих витрат.

5. Позицію «Інші виплати і перерахування» також варто деталізувати при розробці форми БРГК, наприклад, виділивши окремо повернення кредитів та інші витрати.

Крім визначення власне форми БРГК, існують ще проблеми відображення в даному бюджеті суцільно специфічних фінансових документів, взаємозаліків, казначейських зобов'язань, векселів і інших грошових сурогатів. Рішення проблем багато в чому залежить від специфіки господарської діяльності підприємства.

Наприклад, якщо емітування заліку збіглося з відвантаженням продукції (по бюджеті доходів і витрат), то в БРГК відповідна сурогатна сума проводиться по статті «За готівку і по передплаті». Якщо емісія заліків не

збіглася з періодом звірення чи рахунків, якщо заліки випущені на суму залишку неоплаченої продукції, то вони повинні відбиватися по статті «Надходження за продукцію, відвантажену раніше» у відповідний період (тобто, коли така емісія заліку буде зроблена).

#### **Заходи для підготовки форми № 3 для бюджетування**

- Виділити дебіторську заборгованість (розділити виручка на передоплату і надходження за продукцію, відвантажену раніше).
- Усунути статті чисто фіскального походження.
- Деталізувати найбільш важливі статті оплати рахунків.
- Привести у відповідність з формою плану капітальних (первісних) витрат статті, що відбивають капітальні витрати і фінансові вкладення.
- Виділити позицію, що відбиває повернення позик і кредитів.
- Передбачити облік грошових сурогатів.

Залишок коштів на початок періоду відображає по підприємству і відокремлених структурних підрозділах кошти на їхніх поточних рахунках на початок відповідного періоду. Для структурного підрозділу без власних поточних рахунків залишок є тією частиною коштів, що залишає в його розпорядженні підприємство (незнижуваний норматив кінцевого сальдо, установлюваний менеджерами) для фінансування операційних витрат і капітальних витрат на майбутній період.

При визначенні вступного сальдо в перший раз (у початковий період бюджетування, за новим проектом) базою для нормативу може бути узятий середній за минулі періоди залишок коштів підприємства в цілому, розподілений між бізнесами за обраним критерієм (пропорційно прямих витрат, обсягу товарної продукції, чисельності персоналу, фонду основної заробітної плати і т.д.).

Цей незнижуваний залишок коштів є орієнтиром при визначенні розмірів зовнішнього фінансування й інших джерел балансування надходжень коштів і їхнього використання в даний бюджетний період.

Розділ «Надійшло грошове розпорядження засобів – усього» показує, скільки коштів повинно надійти на поточний рахунок і в касу в майбутні періоди від реалізації продукції і послуг (без ПДВ, тобто приблизно до обсягу чистого нетто-виручку від реалізації в бюджеті доходів і витрат). При такому підході не виникає проблема обліку для фінансового планування «не відшкодований» ПДВ по статті «Оплата рахунків за сировину і матеріали» у розділі бюджету «Спрямовано коштів».

При цьому окремо показують надходження за продукцію у формі передоплати (продажу) за готівку (коли оплата надходження коштів збігається з періодом відвантаження продукції, наприклад, відвантаження і надходження коштів здійснюються в ту саму декаду) і надходження за відвантажену раніше продукцію (коли період чи оплати надходження коштів не збігаються з періодом відвантаження продукції).

Розмір дебіторської заборгованості можна вважати ще одним важливим показником, встановлюваним і контрольованим у БРГК. При цьому потрібно мати на увазі наступне. З одного боку, відстрочка оплати споживачами

відвантаженої їм підприємством готової продукції означає кредитування перших останніх, а з іншого боку – жоден швидко зростаючий чи великий за масштабами бізнес не може обходитися без відвантаження значної частини своєї продукції в кредит. Однак зростання таких поставок обертається додатковим фінансовим навантаженням на підприємство. Тому менеджерам підприємства треба буде розв'язати, який розмір заборгованості може бути прийнятний для нього в той чи інший період.

Необхідність забезпечення контролю за розмірами дебіторської заборгованості є однією з важливих причин постановки бюджетування.

Контроль за розміром дебіторської заборгованості, звичайно ж, здійснюється не тільки за допомогою БРГК, але і за допомогою розрахункового балансу. Однак реальний рух грошей може бути відстежений тільки в БРГК.

**У розділі «Надійшло грошове розпорядження засобів – усього» відображаються також кошти від:**

- продажу основних засобів і інших активів підприємства;
- надходження авансових платежів (оплата продукції, чи робіт (послуг) до початку їхнього чи виготовлення виконання);
- бюджетних дотацій (асигнувань), виплачуваних у грошовій формі чи цінних паперів, використовуваних як засіб сплати податків;
- зовнішніх джерел фінансування (позики, кредити, інвестиції);
- емітованих підприємством заліків за контрактами (договорами, замовленнями), реалізованих у рамках окремих бізнесів. (У випадку планування емісії підприємством взаємозаліку, тобто документа, аналогічного по економічному змісті коштам (у частині засобу платежу), відбиваним по позиції «надходження за продукцію, відвантаженою раніше», уся сума такого заліку відбивається по цій статті БРГК.

До окремого бізнесу цей залік у бюджеті може відбиватися цілком чи частково у розміщених раніше як резерви компанії депозитів (відсотки) і інших високо ліквідних цінних паперів (дивіденди, купонний доход і ін.).

У цьому ж розділі відображаються всі інші грошові чи аналогічні грошовим надходження, наприклад засоби від пред'явлених до оплати векселів і доходи по них.

Розділ «Спрямовано коштів – усього» відбиває використання коштів за операціями підприємства (на фінансування поточних операційних витрат і капітальних витрат, інших первісних вкладень – у випадку реалізації нових проектів проведення програм технічного переозброєння потужностей компанії). Тут же показуються розрахунки зовнішніми інвесторами і позикодавцями, виплата дивідендів, відсотків за кредитами повернення кредитів, сплата податків.

По цій же статті можуть враховуватися поставання напівфабрикатів інших цехів (у частині перевищення у відповідний період поставок цих напівфабрикатів). І хоча грошові розрахунки між структурними підрозділами компанії не виробляються, негативне сальдо поставок для конкретного бізнесу означає необхідність «відшкодування» (чи резервування) для компанії

в цілому відповідних поточних витрат для того, щоб не спотворювати кінцеве сальдо компанії в цілому.

При складанні БРГК для підприємства в цілому також необхідно враховувати сальдо постачань напівфабрикатів з цеху в цех протягом даного бюджетного періоду, тобто визначити, наскільки (у вартісному виразі) обсяги виробництва напівфабрикатів перевищили обсяги їхнього використання у внутрішньозаводському обороті.

Інакше кажучи, необхідно з'ясувати, чи варто очікувати у відповідний бюджетний період приросту розмірів незавершеного виробництва (і отже, додаткових витрат у відповідному розділі БРГК) чи зменшення (у цьому випадку «живих» грошей, тобто реальних надходжень у компанії не буде, але утвориться економія коштів на операційні витрати).

Рядок «Касове зростання чи зменшення» утвориться як різниця між розділами «Надійшло грошове розпорядження засобів – усього» і «Спрямовано коштів». Вона показує перевищення дохідної частини над видатковою (якщо надійшло більше, чим використане), чи дефіцит платіжних засобів у періоді (якщо використано більше коштів, чим надійшло), тобто наскільки ймовірне надходження коштів перевищує їхнє очікуване використання в майбутній період.

Розрахунки повинні вироблятися строго за стовпцями бюджетних таблиць. У випадку перевищення надходжень коштів над їхнім використанням касовий чи ріст зменшення показується з плюсом (+), а якщо видаткова частина перевищує дохідну частину БРГК, то з мінусом (–) чи в дужках.

Залишок (кінцеве сальдо) коштів на кінець періоду – це сума «Залишок коштів (вступне сальдо)» і «Касове зростання (зменшення)». Воно ж виступає в якості вступного сальдо на наступний період.

*Технологія складання БРГК.* Якщо знайдено варіант форми БРГК, можна визначити систему обмежень, на основі яких можна формувати (нормувати) ту частину даного бюджету, що зв'язана з джерелами коштів.

*По-перше*, встановлюється обсяг коштів, що необхідні підприємству для фінансування інвестиційних витрат, тобто додаткових (у порівнянні зі звичайними) витрат на майбутній бюджетний період. Таким чином, визначається нижня границя зовнішнього фінансування (розриву між додатковими витратами, що збільшують витратну частину БРГК, і звичайними джерелами коштів, насамперед від реалізації).

Для цього використовуються дані плану капітальних (первісних) витрат (інвестиційного бюджету). Сума витрат за цим бюджетом може бути прийнята за нижню межу рівня фінансування із зовнішніх джерел (кредит банку, інвестиції).

*По-друге*, визначаються додаткові поточні витрати і поповнення оборотних коштів (наприклад, на збільшення закупівель товарів, що комплектують для завантаження нового обладнання, на які потрібні додаткові капітальні витрати, на повернення кредитів і сплату відсотків за ними) шляхом розподілу їх усередині бюджетного періоду відповідно до пуску, налагодженням і виведенням на розрахункову потужність.

*По-третє*, на основі отриманого прогнозу кінцевого сальдо встановлюються, наскільки реальні витрати перевищують мінімальний рівень зовнішнього фінансування. Це значить, що з урахуванням цільового нормативу кінцевого сальдо (установлюється керівництвом компанії до початку бюджетного періоду) визначається необхідний у даний період рівень зовнішнього фінансування, корегується сума кредиту чи інвестицій з урахуванням необхідності фінансування не тільки капітальних (первісних) витрат, але і приросту оборотних коштів; уточнюються також умови одержання коштів із зовнішніх джерел.

Видаткова частина БРГК може корегуватися також шляхом збільшення кредиторської заборгованості (затримки на певний строк платежів зовнішнім постачальникам), чи зменшення відкладання терміну здійснення інвестиційних витрат (придбання більш дешевого устаткування, більш плавне введення нових виробничих потужностей і т.п.). У результаті цього БРГК знову перераховується.

Розробка БРГК починається тоді, коли уже відомі основні бюджетні позначки на майбутній період за доходами і витратами, капітальними і первісними витратами (складений інвестиційний бюджет, бюджет капітальних і первісних витрат), а отже, визначені зразкові обсяги зовнішнього фінансування.

Роздязнув «Залишок коштів (вступне сальдо)» на початок періоду для компанії в цілому і структурних підрозділах зі своїми розрахунковими рахунками визначається як фактичний залишок коштів на їхніх рахунках.

**Для структурних підрозділів без власних розрахункових рахунків дана позиція може бути визначена одним з наступних варіантів.**

1. Первісний залишок коштів на поточному рахунку підприємства розподіляться пропорційно між різними структурними підрозділами у відповідності, з їхніми оборотами (за фактичними чи прогнозними на бюджетний період).

2. Залишок коштів на поточному рахунку підприємства для кожного підрозділу визначається спеціальною вказівкою менеджерів підприємства відповідно до умов ведення бізнесу на майбутній період (виходячи з пріоритетності для підприємства діяльності того чи іншого бізнесу).

3. Визначається нормативний (незнижуваний) залишок коштів кінцевого сальдо.

У будь-якому випадку ця позиція для компанії в цілому не може бути негативною. Для структурних підрозділів бажано також, щоб її значення було позитивним при складанні і затвердженні бюджету.

Роздязнув «Надійшло грошове розпорядження засобів – усього» показує розподіл за періодами надходжень коштів з різних джерел.

Виручка від реалізації товарів, продукції, послуг відображає прядок оплати відвантаженої продукції. Основна проблема розрахунку останньої за періодами заключається у тимчасовому розриві (до двох-трьох місяців і більш) відвантаження продукції і надходження коштів за неї. Тому в БРГК виділяються дві статті надходжень: за готівку і за передоплатою – показує всі

надходження коштів на поточний рахунок одночасно з відвантаженням продукції.

Надходження за продукцію, відвантажену раніше, - показує надходження коштів від споживача після одержання ним продукції.

**Тут необхідно вирішити дві задачі:**

- перша – визначити, який відсоток від вартості продукції, що відвантажується, можна одержати від споживача у вигляді передоплати за готівку у той же період (декада, місяць), у якому ця продукція буде відвантажена (за бюджетом доходів і витрат);

- друга – визначити, коли можна екати надходження (бажано повного) грошових засобів, що залишилися (тобто визначити період «звірення рахунків» зі споживачами).

Якщо продукція не передана на реалізацію, то звірення рахунків, як правило, повинна відбуватися щомісяця. Якщо продукція передана на реалізацію за товарним кредитом, то термін одержання коштів складає звичайно три місяці (чи за умовами контракту). У цьому випадку сума виручки від реалізації за місяць, відображеної в бюджеті доходів і витрат, не буде відповідати виручці від реалізації в БРГК, оскільки тільки одна частина її (передплата і продаж за готівку) надійде в той же період, а інша – в один з наступних періодів.

Після того, як будуть визначені середня чи найбільш ймовірна для бюджетного періоду частка передоплати (у %) у сумі виручки від реалізації (звичайно ця частка встановлюється на основі аналізу договорів чи тенденцій минулих років) відвантаженої продукції і середнього терміну звірення рахунків, дана позиція в БРГК може бути складена, виходячи з раніше отриманого відповідного показника бюджету доходів і витрат для того ж періоду.

Таким чином, для визначення загальної виручки від реалізації в БРГК, наприклад за першу декаду місяця, необхідно окремо розрахувати позицію «за готівку і за передплатою», для чого на початку оволодіння технікою бюджетування можна зробити наступне:

- взяти з бюджету доходів і витрат відповідне значення виручки від реалізації за один місяць і розділити її на три;

- помножити отриманий результат на частку передоплати і реалізації за готівку (як середню за підсумками минулих періодів). Цей показник може бути різним у кожному бізнесі.

Після цього розраховується позиція «надходження коштів за продукцію, відвантажену раніше», для чого визначається виручка від реалізації за місяць в бюджеті доходів і витрат за ті місяці (місяць), що передують розрахунковому, для яких звірення рахунків можливе в даний місяць складання БРГК. після цього необхідно:

- відповідний показник виручки від реалізації за місяць в бюджеті доходів і витрат помножити на коефіцієнт (1-ДО), де ДО – частка передоплати і реалізації за готівку за відповідний місяць бюджету доходів і витрат;



- отримане значення потрібно розділити на три і проставити у відповідній позиції БРГК «надходження за продукцію, відвантажену раніше», у декади того місяця для якого здійснюється звірення рахунків.

По статті БРГК «за готівку і за передплатою» також можуть відбиватися ті взаємозаліки, емісія яких не збіглася з періодом звірення рахунків, коли залік здійснено на суму залишку неоплаченої продукції. У цьому випадку в БРГК такий взаємозалік повинний відбиватися по статті «надходження за продукцію, відвантажену раніше», у відповідний період (тобто, коли така емісія взаємозаліку буде зроблена). Сума двох позицій (рядків) відображає виручку від реалізації усього в БРГК за першу декаду місяця.

Існує і більш точний метод розподілу виручки від реалізації за вказаними вище статтями БРГК. Він передбачає побудову графіка надходжень, що складається одночасно з бюджетом продажу (є його додатком) і корегується (як і бюджет продажу) відповідно до бюджетного регламенту.

Виручка від реалізації основних засобів показує можливі надходження від реалізації частини активів підприємства за їх очікуваною ринковою вартістю на період реалізації (якщо це дозволяє зробити діюча нормативна база). Види реалізованих основних засобів, порядок надходження коштів, ціна реалізації та інші умови визначаються менеджером структурного підрозділу за узгодженням з менеджерами підприємства. Ці дані можуть бути представлені також у бюджеті доходів і витрат по статті «Інші операційні доходи».

Є особливості заповнення подекадних форм у БРГК за цією позицією. Якщо точно не відома дата надходження на поточний рахунок коштів від реалізації основних засобів у перші два місяці бюджетного періоду, то відповідне значення даного показника записується в останню декаду другого місяця.

Аванси, отримані від споживачів, бюджетні асигнування визначаються в БРГК, виходячи з можливості реального одержання на поточний рахунок коштів з цих джерел у відповідний бюджетний період. Для цього повинні бути проаналізовані умови укладених чи передбачуваних договорів, а також проаналізований можливий графік одержання засобів з федерального бюджету за відповідною програмою.

Кредити, позики в БРГК є, як правило, розрахунковим показником, що відображають потребу у зовнішньому фінансуванні у випадку, коли залишок коштів на поточному рахунку підприємства (кінцеве сальдо) стає в який-небудь з періодів мінусовим чи знижується до неприйнятно низького рівня.

Сума кредиту визначається також виходячи з запланованої суми капітальних (первісних) витрат підприємства в бюджетний період (відповідно до інвестиційного плану). Попередньо як допоміжний інструмент можна скласти попередній варіант кредитного плану (із вказівкою суми кредиту, умов його одержання і повернення, періоду одержання і т.п.).

Кредитний план буде корегуватися в міру складання останнього варіанту БРГК. Затвердження кредитного плану звичайно здійснюється після

прийняття і затвердження менеджерами підприємства усього БРГК (з урахуванням потреби в оборотних коштах).

Величина коштів, що надходять у формі кредитів, визначається також з урахуванням таких факторів: можливості одержання кредиту (кредитний рейтинг підприємства), процентних ставок за кредитом, переваги кредиту іншим джерелам зовнішнього фінансування. Але головним є все-таки те, наскільки суми витрат в один з періодів перевищують звичайну (природну) суму витрати коштів за операціями.

Подекадні значення визначаються на основі точних даних про можливе надходження всіх сум, або шляхом віднесення всієї суми надходження на останню декаду відповідного місяця.

Отримані дивіденди і відсотки визначаються на основі даних про суми депозитів і інших вкладень, термін виплати відсотків за яким настає у відповідний період БРГК. Звичайно ці статті мають сенс для підприємства в цілому.

Даний показник повинний відповідати позиції «Відсотки до одержання» форми № 2, а також частини «Інших операційних доходів». По цій же позиції можуть бути відбиті надходження з обслуговуючого банку за використання останнім тимчасово вільних засобів організації, що знаходяться на її поточному рахунку.

Однак, якщо частка таких коштів невелика, а терміни надходження найчастіше невизначені, то дану позицію недоцільно враховувати в БРГК. Інші надходження визначаються як всі інші, не зазначені вище кошти, що можуть надійти на поточний рахунок у бюджетний період.

Найбільш важливі позиції тут – «Інші позареалізаційні доходи» із БДіВ, «Облік векселів і інвестицій, що надходять у грошовій формі». Порядок їхнього відображення в БРГК може бути аналогічним відображенню кредитів і позик. Всі інвестиції у виді матеріальних і нематеріальних активів, а в іншій негрошовій формі, а також товарні векселя, що не підлягають обліку в грошовій формі, у БРГК не відбиваються.

**Розділ «Спрямовано коштів» розподіляється на три основні групи показників:**

- фінансування поточних операцій (значення показників можуть бути узяті з бюджету доходів і витрат за статтями прямих витрат і накладних витрат);
- фінансування капітальних (первісних) витрат (значення показників можуть бути взяті для підприємства з відповідного бюджету);
- фінансування витрат інших видів (значення показників можуть бути взяті з бюджету доходів і витрат за статтями «Накладні витрати» і «Використання валового прибутку»).

Позиція «Оплата придбаних товарів, послуг» визначається виходячи зі значень відповідних показників у бюджеті доходів і витрат. У залежності від порядку розрахунків з постачальниками (за більшістю видів прямих і накладних витрат звичайно це передоплата) прямі витрати на закупівлю

товарів, сировини і матеріалів, а також на оплату послуг на стороні з бюджету доходів і витрат повинні відбиватися в БРГК за цією ж статтею.

**Таким чином, у БРГК входять наступні позиції:**

- сировина, матеріали, товари;
- інші прямі витрати структурного підрозділу;
- накладні витрати структурного підрозділу;
- загальноорганізаційні витрати ПО (АТ);
- інші операційні платежі.

Ці позиції за місяць відповідають аналогічним позиціям прямих витрат із БДіВ, адміністративних витрат і витрат на збут підприємства, крім витрат на оплату праці, що показуються в БРГК окремо, інших операційних витрат із БДіВ за той же місяць. Значення цих показників за декадами перших двох місяців бюджетного періоду можуть бути визначені (під час відсутності точних даних) шляхом розподілу значень показників за місяць на три.

Ще однією особливістю визначення розмірів списань за даною статтею БРГК є використання товарних векселів у розрахунках із кредиторами. Якщо у відповідний період передбачається використовувати товарний вексель для взаємозаліку з постачальниками, то відповідне значення статті «Сировина, матеріали, товари», взяте з бюджету доходів і витрат (частина прямих витрат) буде зменшено на суму векселя.

Для торгово-закупівельних структур, що здійснюють реалізацію на умовах товарного кредиту, розрахунки з постачальниками можуть здійснюватися через два місяці після реалізації товарів (якщо договором не передбачена оплата кожної облікової одиниці протягом п'яти банківських днів після перерахування грошей кінцевим споживачем).

При визначенні величини списань засобів по статті «Перевищення постачань напівфабрикатів інших цехів» БРГК необхідно визначити величину цього перевищення (позитивного сальдо) для окремого бізнесу і компанії в цілому. Для цього доцільно скласти графік руху запасів і незавершеного виробництва, що звичайно складається одночасно з бюджетом запасів (є його додатком) і коректується (як і бюджет запасів) відповідно до бюджетного регламенту.

Позиції, що відбивають у БРГК витрати на оплату праці, розраховуються як сума відповідних позицій бюджету доходів і витрат (у прямих витратах і накладних витратах). Оскільки заробітна плата (за винятком систем оплат, що передбачають щотижневі виплати) виплачується один-два рази на місяць, у БРГК цю обставину також повинне знайти відображення (особливо в значеннях показників по декадах перших двох місяців бюджетного періоду).

Позиції з кодами рядків показують капітальні (первісні для бізнесів-проектів) витрати і повинні відповідати бюджету капітальних (первісних) витрат підприємства на бюджетний період. У випадку централізовано здійснюваних програм технічного переозброєння виробництва дані витрати і відповідно бюджет капітальних (первісних) витрат складається тільки для підприємства в цілому. У бюджеті витрат і доходів ці позиції не відбиваються.

Форму БРГК кожне підприємство розробляє самостійно стосовно до власних потреб і можливостей. Технологія його побудови повинна бути представлена в спеціально розробленому документі – Положенні, що регламентує основні джерела інформації при складанні БРГК, етапи, що виконуються при складанні бюджету. У БРГК повинна бути представлена інформація в розрізі центрів фінансового обліку відповідно до побудованої структури управління фінансами підприємством. Формат БРГК по підприємству в цілому представлений у табл. 6.14.

Таблиця 6.14

**Бюджет руху грошових коштів на майбутні квартал**

Найменування статей	Сума на майбутні квартал, тис.грн.
<b>I. Операційна діяльність</b>	
1. Залишок коштів на початок розрахункового періоду	25 790,0
2. Очікувані надходження від реалізації продукції, усього	242 889,0
У тому числі:	
- оптова торгівля	221 898,0
- роздрібна торгівля	20 991,0
3. Інші надходження від поточної діяльності	14 771,0
<b>4. Разом надходжень</b>	<b>257 660,0</b>
5. Майбутні виплати	
5.1. Закупівля матеріалів	
5.2. Витрати на оплату праці	
5.3. Загальновиробничі витрати	
5.3. Комерційні й управлінські витрати	
5.4. Податкові платежі	
<b>6. Разом виплат</b>	<b>242 202,0</b>
7. Перевищення надходжень над виплатами (ряд. 4 – ряд. 6)	16 458,0
<b>II. Інвестиційна діяльність</b>	
8. Надходження від реалізації основних фондів і іншого майна	2 850,0
9. Капітальні вкладення	16 400,0
10. Перевищення витрат над надходженнями (ряд.8 – ряд.9)	- 13 550,0
<b>III. Фінансова діяльність</b>	
11. Надходження від фінансової діяльності	33 212,0
12. Виплати по фінансовій діяльності	23 105,0
13. Перевищення надходжень над виплатами (ряд.11 – ряд.12)	10 107,0
<b>14. Усього надходжень (ряд.4 + ряд.8 + ряд.11)</b>	<b>293 722,0</b>
<b>15. Усього виплат (ряд.6 + ряд.9 + ряд.12)</b>	<b>280 707,0</b>
16. Надлишок надходжень над виплатами (ряд.14 - ряд.15)	13 015,0
17. Прогнозний залишок коштів на кінець розрахункового періоду (ряд.1 + ряд.16)	38 805,0

З даних табл. видно, що чисте надходження грошових коштів по поточній і фінансовій діяльності цілком перекриває їхні витрати по інвестиційній діяльності. Чиста зміна коштів (перевищення надходження над витратами) на кінець прогнозного кварталу складає 13 015 тис. грн., чи 4,4%. Залишок грошових коштів на кінець прогнозного кварталу в порівнянні з його

початком виріс у 1,5 рази (38 805:25 790). На цю зміну вплинуло значне надходження коштів від поточної і фінансової діяльності. Отже, підприємство в цілому спроможне генерувати кошти в обсязі, достатньому для здійснення необхідних витрат.

Проаналізувавши плановий бюджет і прийнявши відповідні управлінські рішення, здійснюють оперативний контроль за його виконанням. При наявності можливих відхилень від плану, що призводять до негативних наслідків для фінансово-господарської діяльності підприємства, уживають заходів по уточненню чи бюджету корегуванню дій персоналу підприємства.

Основним плановим документом по управлінню поточним грошовим оборотом є бюджет руху грошових коштів (БРГК). Його розробляють на майбутній квартал з розбивкою показників по місяцях чи на місяць з розбивкою по декадах (п'ятиденках).

Мета складання БРГК – забезпечити достатність грошових ресурсів на будь-який момент для здійснення операцій по операційній, інвестиційній і фінансовій діяльності.

Оскільки планування грошових коштів піддане невизначеності, доцільно визначати обсяг грошових ресурсів, що перевищує мінімум, необхідний підприємству в прогностичному періоді. Дотримання цього принципу дозволяє керівництву підприємства вживати оперативні заходи по трансформації зайвих коштів у короткострокові інвестиції.

Рух грошових коштів – це відображення нескінченного процесу діяльності підприємства, де не існує початкової і кінцевої точки. Для успішного здійснення господарської діяльності повинний існувати безупинний потік товарів (послуг) і інших матеріальних цінностей на підприємство і з нього.

Щоб процес не переривався, важливо забезпечити своєчасне надходження грошових коштів на поточні рахунки і скоординувати платежі підприємства, максимально наблизивши їх до грошових надходжень. Будь-яке значне невиконання зобов'язань по платежах означає, що безперервність діяльності підприємства перебуває під загрозою. Для того, щоб цього не відбулося, необхідно забезпечити планування очікуваного потоку грошових коштів. Очікувані грошові надходження за розрахунковий період і їхню швидкість необхідно оцінити і порівняти з очікуваними платежами і їхньою швидкістю.

Необхідно оцінити будь-які розриви в надходженнях і витратах, які особливо важливі в ті моменти, коли має місце дефіцит грошових коштів. Найважливішими аспектами управління фінансами є вміння менеджерів підприємства використовувати з вигодою надлишки грошових коштів і спроможність вжити заходи для покриття можливого дефіциту. Значно легше покрити дефіцит грошових коштів, якщо він заздалегідь спрогнозований.

#### **Основне призначення БРГК полягає в наступному:**

- забезпечення стабільної платоспроможності підприємства;
- аналіз взаємозв'язку отриманого фінансового результату і зміни величини грошових коштів;

- проведення ефективної політики в сфері залучення позикових грошових коштів;
- раціональне розміщення вільних грошових коштів;
- здійснення обліку, аналізу і планування грошових потоків підприємства й центрів фінансового обліку, що їх утворюють;
- виявлення величини та здійснення контролю за динамікою позитивного і негативного сальдо грошових коштів як по підприємству в цілому, так і по кожному центру фінансового обліку.

**У процесі постановки бюджетування на підприємстві виділяють кілька етапів робіт:**

1. розробка Положення про бюджетування руху грошових коштів;
2. організація роботи підсистеми оперативного фінансового обліку для цілей інформаційного забезпечення виконання БРГК;
3. організація роботи (із залученням комерційних служб підприємства) по плануванню руху грошових коштів.

При підготовці БРГК важливо скласти часовий графік надходження і витрат коштів по днях чи п'ятиденках. Такий графік показує вплив ділової активності підприємства на грошові потоки. Вибір тимчасових інтервалів залежить від характеру комерційної діяльності підприємства. Якщо зміни в чистому грошовому потоці по днях будуть значними, то доцільно здійснювати щоденний прогноз. В інших випадках достатньо розробки щотижневих, щомісячних і квартальних прогнозів. Крім того, корисний так званий ковзний варіант (Rolling budget), коли бюджет, складений на квартал, корегують кожен місяць.

**Процедури прогнозування БРГК доцільно здійснювати в такій послідовності:**

1. прогноз грошових надходжень у розрахунковому періоді;
2. прогноз грошових виплат у розрахунковому періоді;
3. обчислення чистого грошового потоку (надлишку чи нестачі грошових коштів) у майбутньому періоді.

**Розробка бюджету по балансовому листу (ББЛ)**, чи прогнозного балансу активів і пасивів, є завершальним етапом бюджетування. Прогнозний баланс активів і пасивів являє собою звичайний бухгалтерський баланс, що постійно складає підприємство, але в укрупненому вигляді. Він складається з найбільш важливих з позиції фінансового обліку статей. Значення прогнозного балансу полягає в тому, що він дозволяє комерційним службам оцінити, як буде виглядати фінансовий стан підприємства після закінчення відповідного періоду (кварталу).

**Прогнозний баланс дозволяє одержати наступну інформацію:**

1. установити можливі негативні для підприємства фінансові наслідки рішень, прийнятих на планований період;
2. перевірити правильність складання бюджету руху грошових коштів (у математичному аспекті);
3. провести прогнозний аналіз фінансового стану підприємства на кінець розрахункового періоду (кварталу) на основі розрахунку планових

коефіцієнтів платоспроможності і ліквідності з позиції вимог фінансового ринку;

4. структурно виділити майбутні джерела фінансових ресурсів і зобов'язання підприємства.

Відмінна риса даного етапу бюджетування полягає в тому, що деякі статті бухгалтерського балансу мають місце в результаті розробки бюджету доходів і витрат та бюджету руху грошових коштів. Окремі необхідні показники знаходяться в прихованій формі (наприклад, прогноз руху матеріальних цінностей на складі). Однак для цілого ряду показників необхідні спеціальні розрахунки (наприклад, основних коштів, нематеріальних активів, податкових платежів тощо).

Методика прогнозування показників для розробки балансу активів і пасивів на кінець планового періоду полягає в наступному. З спеціально складеного для цілей бюджетування бухгалтерського балансу виводять початкове сальдо по кожному рахунку окремо.

Після цього по відповідному рахунку приводять спеціальні розрахунки, що показують рух грошових коштів по ньому і виводять загальний оборот і кінцеве сальдо. На основі визначених у такий спосіб кінцевих сальдо по рахунках складають прогнозний баланс на кінець планового періоду (кварталу). Форма звітного бухгалтерського балансу на початок планового періоду представлена в табл. 6.15.

Таблиця 6.15

### Баланс на початок планового періоду

<i>Найменування статей активів</i>	<i>Сума, тис.грн.</i>
1	2
<b>I. Необоротні активи</b>	
Нематеріальні активи	710
Основні засоби	148 564
<b>Разом по роздлу I</b>	<b>149 274</b>
<b>II. Оборотні активи</b>	
У тому числі: запаси	64 287
З них:	
-сировина і матеріали	57 482
-незавершене виробництво	5 241
-готова продукція	1 564
ПДВ по придбаних цінностях	11 496
Дебіторська заборгованість	54 239
Фінансові вкладення	16 468
Грошові кошти	25 792
<b>Разом по розділу II</b>	<b>172 280</b>
<b>Усього активів</b>	<b>321 554</b>
<i>Найменування статей пасивів</i>	<i>Сума, тис.грн.</i>
<b>III. Капітал і резерви</b>	
Статутний капітал	39
Додатковий капітал	89 541
Нерозподілений прибуток	24 689

<b>Разом по розділу III</b>	<b>114 269</b>
<b>IV. Довгострокові зобов'язання</b>	
Позики і кредити	-
<b>Разом по розділу IV</b>	-
<b>V. Короткострокові зобов'язання</b>	
Позики і кредити	-
Кредиторська заборгованість	
Разом	207 285
У тому числі:	
-постачальники та підрядники	134 563
-заборгованість перед персоналом по оплаті праці	9 763
-заборгованість перед бюджетом	28 888
-інші кредитори	34 071
<b>Разом по розділу V</b>	<b>207 285</b>
<b>Усього пасивів</b>	<b>321 554</b>

Розглянемо методику розрахунку руху активів по окремих для визначення статей балансу на кінець планового кварталу.

**Планування по рахунках активів.** Рух по рахунку «Нематеріальні активи» устанавлюють по табл. 6.16.

*Таблиця 6.16*

#### **Оборот по рахунку «Нематеріальні активи»**

Сальдо на початок майбутнього кварталу (тис.грн.)	Амортизація нематеріальних активів (по нормі 0,25%)	Сальдо на кінець планового кварталу (тис.грн.)
710	2	708

При плануванні оборотів по даному рахунку з метою спрощення розрахунку припускають, що придбання і продажі цих активів протягом планового кварталу не буде. Тоді весь рух по даному рахунку зводиться до амортизації нематеріальних активів, зведення про яку фінансовий відділ одержує від бухгалтерії. Кінцеве сальдо визначають як початкове сальдо мінус нарахування амортизації. Аналогічний розрахунок здійснюють по рахунку «Основні засоби» (табл. 6.17).

*Таблиця 6.17*

#### **Оборот по рахунку «Основні засоби»**

Сальдо на початок майбутнього кварталу (тис.грн.)	Сума відрахувань амортизації по середньоквартальній нормі 3%, тис.грн.	Сальдо на кінець планового кварталу (тис.грн.)
148 564	4 456	144 108



Стаття «Запаси» містить у собі не однакові за економічним змістом елементи. Тому виникає необхідність у прогнозуванні кожного елемента. Рух по елементу «Сировина і матеріали» представлено в табл. 6.18.

Таблиця 6.18

**Рух коштів по рахунку «Сировина і матеріали»**

Початкове сальдо, тис.грн.	Закупівлі	Витрати	Кінцеве сальдо, тис.грн.
57 482	86 777	89 036	55 223

Закупівлі матеріалів відбивають дебетовий оборот по цьому рахунку. Їхню величину планує відділ постачання. Витрати матеріалів є кредитовим оборотом по рахунку і планується аналогічно, але за участю відділу по виробництву. Кінцеве сальдо по рахунку визначають як суму початкового сальдо і величини закупівель за винятком витрат матеріалів.

Особливість планування сум по рахунку «Витрати в незавершеному виробництві» полягає в тім, що не прогнозують рух по рахунку, а визначають кінцеве сальдо. Його планує економічний відділ разом з виробничими службами. Початкове сальдо по даному рахунку = 5241 тис. гривень. Кінцеве сальдо – 6550 тис. гривень.

Прогноз руху по рахунку «Готова продукція» – одна із самих важких задач при складанні бюджету по балансовому листі. Найбільша складність полягає в тім, що в бюджеті реалізації готову продукцію відображають у продажних цінах, а в балансі – по собівартості. Економічний відділ щомісяця визначає фактичну собівартість одиниці кожного виду продукції.

Знаючи обсяг виробництва в натуральному вираженні, можна знайти собівартість усієї виготовленої продукції. Реалізацію – кредитовий оборот по рахунку – планують у бюджеті собівартості реалізованої продукції. Кінцеве сальдо розраховують як суму початкового сальдо і різниці між виробництвом і реалізацією продукції. Рух коштів по рахунку «Готова продукція» представлено в табл. 6.18.

Таблиця 6.18

**Рух коштів по рахунку «Готова продукція»**

Початкове сальдо на початок планового пероду, тис.грн.	Виробництво продукції, тис.грн.	Реалізація продукції, тис.грн.	Кінцеве сальдо на кінець планового кварталу, тис.грн.
1 564	191 904	192 738	730

Списання накопичених на рахунку «ПДВ по придбаних цінностях» сум податку відображають по кредиту даного рахунка в кореспонденції з рахунком «Розрахунки по податках і зборах». Рух коштів по цьому рахунку представлено в табл. 6.19.

**Рух коштів по рахунку «ПДВ по придбаним цінностям»**

Початкове сальдо, тис.грн	По дебету рахунку	По кредиту рахунку	Кінцеве сальдо, тис.грн.
11 496	70 590	63 597	18 849

Рух коштів по рахунку «ПДВ по придбаних цінностях» відбиває взаємовідносини підприємства з бюджетом по податку на додаткову вартість. По дебету рахунку «ПДВ по придбаних цінностях» показують сплачені (належні до сплати) підприємством суми податку по придбаних матеріально-виробничих

Планування ПДВ по даному рахунку здійснює фінансовий відділ на основі інформації, представленою службою постачання і бухгалтерією

**Динаміку дебіторської заборгованості характеризують такі дані:**

- початкове сальдо = 54 239 тис. грн.;
- кінцеве сальдо = 145 810 тис. грн.

Значне прогнозоване зростання заборгованості по розрахунках з дебіторами у зв'язку із сезонним падінням платоспроможного попиту покупців на продукцію даного підприємства. Пік попиту приходиться на весняно-літній період, а його зниження на осінньо-зимовий тимчасовий інтервал.

Рух коштів по рахунку «Фінансові інвестиції» відбиває інвестиції підприємства в державні цінні папери, акції й облігації акціонерних суспільств-емітентів, статутні (складові) капітали інших організацій, а також надані стороннім юридичним особам позики.

Фінансові вкладення, здійснені підприємством, показують по дебету рахунку «Фінансові інвестиції» і кредиту рахунків, на яких обліковують цінності, що підлягають передачі в рахунок цих вкладень. Наприклад, придбання підприємством цінних паперів інших організацій за плату проводять по дебету рахунку «Фінансові інвестиції» і кредиту рахунків «Поточні рахунки у національній валюті» чи «Поточні рахунки у іноземній валюті».

При списанні суми перевищення покупної вартості придбаних підприємством облігацій і інших боргових цінних паперів над їхньою номінальною вартістю роблять запис по дебету рахунку «Розрахунки з різними дебіторами і кредиторами» (на суму належного до одержання по цінних паперах доходу) і кредиту рахунків «Фінансові інвестиції» (на частину різниці між покупною і номінальною вартістю) і «Інші доходи і витрати» (на загальну суму, віднесена на рахунки «Розрахунки з різними дебіторами і кредиторами» і «Фінансові інвестиції»).

Погащення (викуп) і продаж цінних паперів, врахованих на рахунку «Фінансові інвестиції», показують по дебету рахунку «Інші доходи і витрати» і кредиту рахунку «Фінансові інвестиції» (крім підприємств, що відбивають дані операції на рахунку «Продажу»). Рух коштів по рахунку «Фінансові інвестиції» представлено в табл. 6.20.

Таблиця 6.20

**Рух коштів по рахунку «Фінансові інвестиції»**

Початкове сальдо, тис.грн	По дебету рахунку	По кредиту рахунку	Кінцеве сальдо, тис.грн.
16 468	33 212	23 105	26 575

Дані по дебету і кредиту рахунку «Фінансові інвестиції» взяті з бюджету доходів і витрат (див. табл. 6.13). Кінцеве сальдо визначають як суму початкового сальдо і різниці між дебетовим і кредитовим оборотом. Завершальним етапом планування статей активу балансу є визначення кінцевого сальдо по рахунку «Кошти» (табл. 6.21).

Таблиця 6.21

**Рух по рахунку «Кошти»**

Початкове сальдо, тис.грн	По дебету рахунку	По кредиту рахунку	Кінцеве сальдо, тис.грн.
25 790	293 722	280 707	38 805

Інформація про рух коштів по цьому рахунку взятий з бюджету руху коштів (табл. 6.14).

*Планування по рахунках пасивів*

Статті «Статутний капітал» і «Додатковий капітал» мають таку специфіку, що рух по них або відсутній, або відбувається дуже рідко. Тому планування руху грошових коштів по цих рахунках не здійснюють, а кінцеве сальдо дорівнює початковому.

Рух по рахунку «Нерозподілений прибуток» представлено в табл. 6.22.

Таблиця 6.22

**Рух по рахунку «Нерозподілений прибуток»**

Сальдо на початок майбутнього кварталу, тис.грн.	Прогноз нерозподіленого прибутку в майбутньому кварталі, тис.грн	Сальдо на кінець майбутнього кварталу, тис.грн.
24 689	40 585	65 274

Величину нерозподіленого прибутку на кінець прогнозного періоду визначає бухгалтерія разом з фінансовим відділом виходячи з бюджету доходів і витрат, бюджету собівартості реалізованої продукції і податкового бюджету.

Рух грошових коштів по статті «Постачальники і підрядчики» не планують, оскільки інкасація кредиторської заборгованості не перевищує 1-2 днів.

Тому можна припустити, що кінцеве сальдо по даній статті буде дорівнювати початковому. Аналогічний прогноз зроблений і по статті «Інші кредитори».

Заборгованість по оплаті праці на кінець розрахункового періоду показана в табл. 6.23.

Таблиця 6.23

**Рух грошових коштів  
«Заборгованість перед персоналом по оплаті праці»**

Початкове сальдо, тис.грн	Нараховано	Виплачено	Кінцеве сальдо, тис.грн.
9 763	30 500	29 289	10 974

Оскільки заробітна плата видається в поточному місяці за минулий, те її нарахування буде збільшувати заборгованість з плати праці в порівнянні з майбутнім місяцем, а виплата – знижувати. Тоді кінцеве сальдо буде визначатися як сума початкового сальдо й різниці між нарахованою і виплаченою заробітною платою в плановому періоді.

Ці дані підготовляють відділ праці і заробітної плати разом з бухгалтерією. Рух по балансовій статті «Заборгованість перед бюджетом» характеризує стан розрахунків підприємства з бюджетом держави. По розглянутому підприємству динаміка цих розрахунків представлена в табл. 6.24.

Таблиця 6.24

**Рух грошових коштів по статті «Заборгованість перед бюджетом»**

Види податків	Початкове сальдо, тис.грн.	Нараховано	Виплачено	Кінцеве сальдо, тис.грн.
ПДВ	7 754	24 632	23 264	9 122

Особливість планування даної статті полягає в тому, що заборгованість по податках нараховують водяному місяці, а погашають в іншому. Наприклад, податок на майно нараховують наприкінці даного кварталу, а виплачують у наступному кварталі. Тому прогноз по цій статті фінансовий відділ здійснює по двох бюджетах – на плановий і попередній періоди. Кредитовим оборотом по рахунку «Розрахунки по податках і зборах» вважають нарахування податків, а дебетовим – їхню сплату в бюджет. Кінцеве сальдо визначають як суму початкового сальдо і величини нарахованих податків за винятком суми податків, що підлягають сплаті протягом планового кварталу.

*Побудова зведеного бюджету по балансовому листу*

Після визначення кінцевих сальдо по всіх статтях балансу здійснюють остаточну контрольну звірку: сальдо всіх активних рахунків повинно дорівнювати сальдо всіх пасивних рахунків. Перевіряють також математичну правильність показників у всіх вільних і локальних бюджетах. Після проведення остаточної звірки складають робочий варіант прогнозного балансу активів і пасивів (бюджету по балансовому листі). Даний документ служить інструментом управління активами і пасивами підприємства, а також наступного аналізу причин можливих відхилень від прийнятого плану форма бюджету по балансовому листу (ББЛ) на кінець планового кварталу представлена в табл. 6.25.

Таблиця 6.25.

**Бюджет по балансовому листу підприємства  
на кінець майбутнього кварталу**

<i>Найменування статей активів</i>	<i>Сума, тис.грн.</i>
<b>I. Необоротні активи</b>	
Нематеральні активи	708
Основні засоби	144 108
<b>Разом по розділу I</b>	<b>144 816</b>
<b>II. Оборотні активи</b>	
У тому числі: запаси	62 503
З них:	
-сировина і матеріали	55 223
-незавершене виробництво	6 550
-готова продукція	730
ПДВ по придбаних цінностях	18 849
Дебіторська заборгованість	145 810
Фінансові вкладення	26 575
Грошові кошти	38 805
<b>Разом по розділу II</b>	<b>292 542</b>
<b>Усього активів</b>	<b>437 358</b>
<i>Найменування статей пасивів</i>	<i>Сума, тис.грн.</i>
<b>III. Капітал і резерви</b>	
Статутний капітал	39
Додатковий капітал	89 541
Нерозподілений прибуток	65 274
<b>Разом по розділу III</b>	<b>154 854</b>
<b>IV. Довгострокові зобов'язання</b>	
Позики і кредити	-
<b>Разом по розділу IV</b>	-
<b>V. Короткострокові зобов'язання</b>	
Позики і кредити	-
Кредиторська заборгованість	
Разом	282 504
У тому числі:	
-постачальники та підрядники	207 285
-заборгованість перед персоналом по оплаті праці	10 974
-заборгованість перед бюджетом	30 174
-інші кредитори	34 071
<b>Разом по розділу V</b>	<b>282 504</b>
<b>Усього пасивів</b>	<b>437 358</b>

З приведених у табл. 6.15 і 6.25 випливає, що чистий оборотний капітал на початок прогнозного періоду був відсутній. На кінець планового кварталу він дорівнював 10 038 тис. грн. (154 854 – 144 816), чи 3,4% від загального обсягу оборотних активів.

*Капітальний бюджет.* Бюджетування капітальних вкладень розглядають в аспекті вибору найкращого способу їхнього фінансування. Для різних підприємств капітальні інвестиції мають неоднакове значення, що

визначається розміром, галузевими особливостями, темпами їхнього розвитку і т.д. У міру розширення бізнесу зростає важливість довгострокових капіталовкладень. Стратегічні рішення по капіталовкладеннях можуть істотно вплинути на розвиток підприємства

Для реалізації проектів залучають різні види ресурсів: матеріальних, трудових грошових. У процесі оцінки витрат по проекту усі види ресурсів приводять до єдиного грошового еквівалента.

При аналізі капітальних інвестицій приймають рішення двох видів: оцінні і порівняльні. Оцінні рішення приймають у результаті вивчення основних параметрів інвестиційного проекту (прибутковості, безпеки, окупності витрат) – відповідає він чи ні існуючим стандартам. Наприклад, західні компанії можуть підтримувати тільки ті проекти по зниженню витрат, що забезпечують норму прибутку не менш 15%.

Порівняльні рішення приймають у відношенні вибору одного проекту з ряду конкуруючих напрямків бізнесу. Наприклад, можлива ситуація, коли з декількох запропонованих варіантів заміни технологічного устаткування вибирають один. Вибір одного варіанта – це рішення порівняльного типу. Ключове питання, розв'язуваний при аналізі капіталовкладень: реалізувати новий проект чи замінити існуючі елементи основного капіталу.

**До основних видів рішень, прийнятих по капіталовкладеннях, можна віднести:**

- програму зниження витрат виробництва;
- здійснення рекламних кампаній;
- заміну реальних активів;
- створення нових потужностей чи розширення наявних;
- оцінку злиття;
- інвестування на некомерційні нестатки (охорону навколишнього середо-вища й ін.);
- програму впровадження принципово нових технологій (інновацій) і ін.

Оскільки інвестиційні рішення приймають в умовах невизначеності, то необхідно оцінити ризик, зв'язаний з капіталовкладеннями і розглянути розвиток проекту в часі. Основна задача ініціатора проекту – мінімізувати ймовірність неправильних рішень.

Планування капітальних інвестицій полягає у виборі оптимального варіанта проекту, визначенні обсягу фінансування і тимчасового лага. Доцільно вивчити існуючі програми, виконати вартісні оцінки нових пропозицій, скоординувати наявні у підприємства програми розвитку. При цьому необхідно враховувати головні характеристики інвестиційної програми (проекту) – час, вартість і якість.

Управління проектом ґрунтується на основі порівняння планованих і фактичних показників по витратах, доходах і часу. Рішення по капітальних інвестиціях повинні відповідати поточним фінансовим можливостям підприємства, обраної їм фінансової стратегії і показниках зростання вартості (ціни) підприємства. Перевіряють, чи забезпечить проект повернення

спочатку авансованої вартості й одержання необхідного прибутку у встановлені передпроектними розрахунками терміни. Проекти доцільно погоджувати з довгостроковим плануванням діяльності підприємства, ґрунтуючись на сильних і слабких сторонах бізнесу.

Необхідно також враховувати вплив зовнішніх факторів: ситуацію на ринку товарів (послуг), податкове оточення, темпи інфляції, процентні ставки по кредитах і депозитах тощо. Усі ці фінансово-економічні фактори варто взяти до уваги при розробці бюджету інвестицій.

На базі детальної оцінки кожного інвестиційного проекту здійснюють остаточний їхній добір у формований підприємством портфель реальних інвестицій. Фінансовий аспект управління інвестиційним портфелем полягає у формуванні бюджету інвестицій.

**Розробка бюджету реалізації портфеля реальних інвестицій включає рішення двох основних задач:**

1. визначення обсягу і структури капітальних витрат у розрізі окремих етапів оперативного (календарного) плану;
2. забезпечення необхідного для відшкодування цих витрат потоку коштів (джерел фінансування інвестицій) у рамках загального обсягу реальних грошових ресурсів, виділюваних на реалізацію конкретного проекту.

**Капітальні вкладення** часто підрозділяють на нормальні і спеціальні. Нормальні капітальні інвестиції супроводжуються незначними витратами і призначені для підтримки повсякденної експлуатаційної діяльності підприємства. Як правило, вони не викликають значного відтоку коштів. Наприклад, невелике заміщення устаткування.

Спеціальні капітальні інвестиції призначені для масової закупівлі нового обладнання, для одиничного виробництва виробів (досвідчене виробництво) і ін. Вони є, як правило, високовитратними. Велику частину проектів по капіталовкладеннях пропонують і планують менеджери по виробництву. Проекти підлягають твердженню вищестоящим керівництвом.

Капітальні інвестиції групують і бюджетують стосовно до категорії, потребі в них, очікуваному результату і виконання. У випадку невеликих капітальних інвестицій менеджери підрозділів і філій можуть бути наділені правом їхнього твердження.

**У процесі бюджетування капітальних інвестицій виділяють наступні етапи:**

- твердження проекту;
- схвалення техніко-економічних оцінок проекту;
- розподіл відповідальності і повноважень по його реалізації;
- наступний супровід проекту.

Пропозиція по капітальних інвестиціях повинна містити опис майбутнього проекту; дату початку і завершення проекту; джерело інформації; дані про переваги і недоліки проекту. Якщо проекти перевищують установлені ліміти по обсягу капітальних інвестицій, то потрібно спеціальне затвердження вищестоящого керівництва підприємства.

Проект, що не задовольняє очікуваним показникам чи під впливом поточних обставин перестає бути необхідним, може бути припинений.

**У процесі бюджетування капітальних інвестицій необхідно знайти відповіді на наступні питання.**

- Чи відповідає інвестиційна пропозиція довгостроковим цілям компанії?
- Чи враховуються зовнішні фактори при підготовці бюджету капітальних інвестицій: політичні, економічні, виробничі, маркетингові й інші умови?
- Чи спрямований проект на зміцнення фінансової стійкості і платоспроможності підприємства?
- Яка якість фінансово-економічних параметрів проекту?
- У якому порядку розрахований можливий грошовий потік, від проекту?
- Як враховані в проекті інвестиційні ризики?
- Чи прийнято в увагу співвідношення ризик / прибутковість?
- Чи приймаються в увагу час і вартість при розгляді пропозиції?
- Чи аналізують виконання робіт із проекту на періодичній основі і чи порівнюють результати з первинними чеканнями?

**Вихідною базою для розробки капітального бюджету служить наступна інформація:**

- оперативний (календарний) план реалізації проекту;
- загальна схема його фінансування;
- зведений кошторисний розрахунок і локальні кошториси на виконання окремих видів будівельно-монтажних робіт;
- попередній графік грошового потоку по окремих етапах (крокам) здійснення проекту;
- фінансове положення підприємства в поточному періоді.

**Капітальний бюджет реалізації проекту включає два розділи:**

- капітальні витрати за видами;
- джерела фінансування.

Форма капітального бюджету підприємства представлена у табл.

6.26.

*Таблиця 6.26*

**Капітальний бюджет підприємства на майбутній рік**

Найменування статей	План на рік, тис.грн.	У тому числі по кварталах			
		I	II	III	IV
1	2	3	4	5	6
<b>I. Капітальні витрати</b>					
Будівельно-монтажні роботи	14 800	3 500	3 600	4 000	3 700
Придбання машин устаткування	48 300	11 700	11 900	12 200	12 500
Інші капітальні витрати	5 100	1 200	1 300	1 400	1 200
<b>Усього</b>	<b>68 200</b>	<b>16 400</b>	<b>16 800</b>	<b>17 600</b>	<b>17 400</b>
<b>II. Джерела фінансування</b>					



1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток	19 200	4 950	4 740	4 920	4 890
Амортизаційні відрахування	44 800	10 850	11 060	11 480	11 410
Інші власні засоби	4 200	900	1 000	1 200	1 100
<b>Усього</b>	<b>68 200</b>	<b>16 400</b>	<b>16 800</b>	<b>17 600</b>	<b>17 400</b>

На практиці капітальний бюджет підприємства часто обмежений. Тому перед його керівництвом постає задача: установити таку комбінацію проектів, що у рамках наявних коштів дає найбільший обсяг чистого грошового потоку. Дана задача зводиться до підбору комбінації проектів, яка максимізує чисту поточну вартість (NPV). Потім підбирають сполучення проектів з урахуванням подільності (можливості часткової реалізації чи неподільності) (можливості повного здійснення). Вихідні дані для включення проектів у капітальний бюджет представлені в табл. 6.27.

Таблиця 6.27

**Вихідні дані для підбору проектів в інвестиційний портфель підприємства**

Проекти	Капітальні вкладення в проект, млн.грн.	Внутрішня норма прибутковості (IRR)	Чиста теперішня вартість (NPV) (гр.2 x гр.3 / 100), тис.грн.
1	36,0	35	12,6
2	40,4	25	10,1
3	25,5	20	5,11
4	23,1	15	3,47

Так, для ділених проектів № 1-4 при капітальному бюджеті в 68,2 млн. грн. портфель інвестицій підприємства буде складатися з повної реалізації проекту № 1 (36 млн. грн.) і часткової реалізації проекту № 2 – 32,2 млн. грн. (68,2–36,0).

Для підвищення ефективності інвестиційного портфеля використовують метод його поточного корегування. Її необхідність викликається двома основними причинами.

Перша з них зв'язана з появою на ринку нових, більш ефективних об'єктів для вкладення коштів.

Друга причина пов'язана зі значним зниженням ефективності портфеля в процесі його реалізації. У такій ситуації часто приходиться приймати рішення про «вихід» з окремих інвестиційних проектів і корегуванню капітального бюджету.

**Основними причинами значного зниження ефективності проектів можуть бути:**

- збільшення термінів спорудження об'єктів у порівнянні з проектними;

- істотне зростання цін на будівельні матеріали, устаткування, транспортні перевезення, енергоносії, що перевищує запроєктований рівень інфляції, що знецінює майбутні доходи інвестора;
- підвищення рівня конкуренції в галузі, де реалізується проект;
- істотне збільшення ставки позичкового відсотку на кредитному ринку (у випадку залучення позикових коштів);
- спад ділової активності в галузі, у якій реалізується проект, і ін.

Висока відповідальність прийняття рішень про «вихід» із проектів зв'язана з тим, що вони часто призводять до втрати очікуваного прибутку (доходу) і навіть частини вкладеного капіталу. Подібні управлінські рішення повинні базуватись на заглибленому аналізі поточної кон'юнктури інвестиційного ринку і на прогноз його подальшого розвитку.

#### **Найважливіші шляхи «виходу» з нерациональних проектів:**

- припинення фінансових операцій по проекту до початку будівельно-монтажних робіт;
- продаж частково реалізованого проекту у формі незавершеного будівництвом об'єкта;
- продаж зведеного об'єкта на стадії його експлуатації чи окремих видів реальних активів і т.д.

Ключовим критерієм ухвалення рішення про «вихід» з неефективного проекту є очікуване значення внутрішньої норми прибутковості (**IRR**). Продовження його реалізації можливо при дотриманні наступної нерівності:

$$IRR > D_c + P_p + P_l$$

де  $D_c$  середня ставка депозитного відсотка, що враховує фактор інфляції на ринку позичкового капіталу, %;  $P_p$ – рівень премії за ризик, зв'язаний з реалізацією проекту, %;  $P_l$ – рівень премії за низьку ліквідність з урахуванням прогнозованого збільшення тривалості здійснення проекту, %.

У процесі вибору конкретних форм «виходу» з інвестиційного проекту доцільно виходити з вимог економічної ефективності (мінімізацій витрат прибутку, доходу і вкладеного капіталу) і збереження іміджу підприємства-інвестора на товарному і фінансовому ринках.

## **ТЕМА 7. АНАЛІЗ БЮДЖЕТІВ ТА КОНТРОЛЬ ЇХ ВИКОНАННЯ**

### **План**

- 7.1. Бюджетний контроль завершальний етап у циклі бюджетного управління на підприємстві
- 7.2. Контроль операційних бюджетів, бюджету доходів і витрат
- 7.3. Оцінка результатів виконання операційних бюджетів на основі нормативів (стандартів) витрат
- 7.4. Оцінювання результатів діяльності центрів відповідальності

Метою проведення бюджетного контролю є аналіз виконання основних та операційних бюджетів шляхом порівняння запланованих у бюджетах і

фактично досягнутих у процесі господарської діяльності економічних показників функціонування підприємства.

Планові бюджети підприємства, складені на бюджетний період, відображають базові цільові показники його діяльності. В процесі здійснення господарської діяльності можуть виникати відхилення фактичних показників від планових. Для своєчасного виявлення відхилень здійснюється бюджетний контроль, результати якого є підґрунтям для оперативного прийняття управлінських рішень, що і є кінцевою метою його проведення. Тому в бюджетуванні поняття контролю традиційно визначається як управлінська функція.

**Бюджетний контроль** – це процес зіставлення фактичних результатів господарської діяльності підприємства із запланованими в бюджетах, аналізу відхилень і внесення необхідних корегувань при прийнятті управлінських рішень.

**Об'єктом бюджетного контролю** – є всі бюджети підприємства (операційний, фінансовий, інвестиційний), які складає підприємство у звітному періоді та на перспективу.

**Основними джерелами бюджетного контролю** є – економіко-правова структура бюджетів суб'єктів підприємницької діяльності: пасив – джерела надходження коштів, і актив – напрямки вкладання коштів (інвестування)

**Завдання бюджетного контролю:**

- 1) визначення суттєвих фактичних відхилень в діяльності підприємства;
- 2) аналіз причин цих відхилень з метою їх подальшого усунення;
- 3) управління відхиленнями та доцільність проведення коригуючих змін удіяльності підприємства;
- 4) періодичне проведення планових ревізій і перевірок фінансової діяльності підприємства;
- 5) інформування про факти порушень бюджетної дисципліни та притягнення винних до відповідальності.
- 6) для здійснення контролю за виконанням бюджетів, як правило, використовують дворівневу систему контролю.

**Нижній рівень** – це контроль за виконанням часткових (функціональних) бюджетів структурних підрозділів підприємства, який безпосередньо здійснюється економічними службами цих підрозділів; при цьому контролюються як окремі показники зведеного бюджету, так і його складові, тобто функціональні бюджети.

**Верхній рівень** – контроль за виконанням бюджетів усіх структурних підрозділів, центрів відповідальності та зведених бюджетів по підприємству в цілому, який здійснюється безпосередньо службами контролінгу.

**Етапи проведення бюджетного контролю включають:**

1. Ідентифікація фактичних даних;
2. Розрахунок відхилень;
3. Визначення причин і факторів відхилень;

4. Розробка (підбір) каталогу заходів щодо коригування планів і діяльності в цілому;
5. Оцінка запропонованих заходів;
6. Ініціювання рішень щодо коригування планів;
7. Контроль виконання скоригованих планів.

Бюджетний контроль здійснюється на основі звіту про виконання бюджету.

Звіт про виконання бюджету - це звітний документ, що містить планові та фактичні показники діяльності підприємства і розрахунок відхилень із зазначенням їх причин.

Форма звіту про виконання бюджету не є уніфікованою. Кожне підприємство розробляє формати бюджетів самостійно відповідно до вимог менеджменту. Основними параметрами такого звіту є:

- вид бюджету (наприклад, бюджет продажу, бюджет доходів і витрат тощо);
- об'єкт бюджетування (структурний підрозділ чи підприємство в цілому);
- звітний період;
- дата складання звіту;
- перелік статей бюджету;
- планові та фактичні значення показників, що аналізуються;
- розрахунок відхилень фактичних показників від планових значень із зазначенням тенденції та суттєвості цих відхилень.

Зразок звіту про виконання бюджету доходів і витрат наведено в табл. 7.1.

*Таблиця 7.1*

**Звіт про виконання бюджету доходів і витрат  
1 квартал поточного року**

Стаття бюджету	Поточний період			Наростаючим підсумком з початку року			Тенденція відхилення	Суттєвість відхилення
	Планове визначення за бюджетом	Фактичне значення	Відхилення, %	Планове визначення за бюджетом	Фактичне значення	Відхилення, %		
Обсяг реалізації, тис.шт.	9500	9000	-5,3	19000	18300	-3,7	↓	суттєве
Дохід від реалізації продукції, тис.грн.	38000	36000	-5,3	76000	73200	-3,7	↓	суттєве
Середні змінні витрати на од.прод, грн	2,6	2,4	-7,7	2,6	2,5	-5,8	↓	суттєве
Сукупні постійні витрати, тис.грн	10230	10320	3,5	20520	21346	4,03	↓	не суттєве
Прибуток до оподаткування, тис.грн	3040	3780	24,3	6080	7004	15,2	↑	суттєве

Звіт про виконання бюджету забезпечує зворотний зв'язок, циклічність бюджетного процесу на підприємстві, що дає змогу здійснювати управління за

відхиленнями. Корегування управлінських рішень залежить від розміру, тенденції, суттєвості відхилень і причин їх виникнення.

Як видно з наведених даних звіту про виконання бюджету доходів і витрат, відхилення в бюджеті можуть бути як позитивними, так і негативними.

**Позитивні (сприятливі) відхилення** – це відхилення, коли фактичний дохід більший за запланований, а фактичні витрати – менші за заплановані.

**Негативні (несприятливі) відхилення** – це відхилення, коли фактичний дохід менший за запланований, а фактичні витрати – більші за заплановані.

Для повноти характеристики результатів господарської діяльності підприємства у звітному періоді необхідно також проаналізувати тенденцію та суттєвість відхилень.

**Тенденція відхилення** – це характеристика спрямованості динаміки показників (до збільшення або до зменшення) за відповідними статтями бюджетів, яка визначається з початку року.

**Суттєвість відхилення** – це одна з якісних характеристик показників статей бюджетів, що впливають на величину прибутку підприємства.

За наявності суттєвих несприятливих відхилень, які характеризуються тенденцією до збільшення, можливі такі альтернативні управлінські рішення:

— корегування або перегляд бюджету, якщо результати контролю виявляють, що виконувати його далі недоцільно;

— корегування діяльності підприємства для досягнення запланованих результатів відповідно до скорегованого на наступний бюджетний період планового бюджету.

Тенденція відхилень характеризує ефективність прийнятих управлінських рішень. Суттєвість відхилення визначається порівнянням із критеріями, які на підприємстві встановлюються самостійно з урахуванням особливостей господарської діяльності.

Критерії суттєвості відхилень встановлюються у процесі розроблення положення про бюджетування і можуть бути змінені на початку бюджетного періоду наказом про внесення змін до положення про бюджетування. Як правило, суттєвість відхилення визначається у відсотках. Наприклад, суттєвим можна вважати відхилення понад 10 %. Відхилення, які визнано суттєвими, доцільно аналізувати на основі факторного аналізу з метою виявлення причин цих відхилень і прийняття відповідних управлінських рішень для усунення негативних тенденцій.

### **Контроль операційних бюджетів, бюджету доходів і витрат**

**Гнучке бюджетування.** Технологія гнучкого бюджетування використовується для факторного аналізу показників операційних бюджетів і бюджету доходів і витрат, які розраховуються відповідно до обсягу виробництва підприємства з метою виявлення причин суттєвих відхилень фактичних результатів господарської діяльності від планових значень.

Причини відхилень поділяють на дві групи:

— **відхилення внаслідок планування** – відхилення фактичних показників господарської діяльності підприємства від запланованих у бюджеті, пов'язані з розбіжностями між фактичними даними і прогнозними

обсягами реалізації та цінами й встановленими плановими нормами витрат;

— **відхилення внаслідок діяльності** – відхилення фактичних показників господарської діяльності підприємства від запланованих у бюджеті, пов'язані з діями персоналу підприємства (необґрунтоване перевищення планових показників витрат) чи певними подіями в процесі операційної діяльності організації.

Для розподілу відхилень на ці дві групи у звіті про виконання бюджету планові показники доходів і витрат підприємства перераховуються на фактичний обсяг виробництва, тобто розраховується гнучкий бюджет.

Схематично між значеннями показників гнучкого та статичних бюджетів і методичні принципи щодо розподілу загального відхилення планових і фактичних показників діяльності підприємства внаслідок відхилення обсягів продажу при гнучкому бюджетуванні унаочнює рис. 7.1.



Рис. 7.1. Розподіл загального відхилення планових і фактичних показників діяльності підприємства внаслідок відхилення обсягу продажу при гнучкому бюджетуванні

**Гнучкий бюджет** – це бюджет, складений на основі розрахованих планових витрат і доходів для фактичного обсягу діяльності.

Для розрахунку показників гнучкого бюджету необхідно всі витрати підприємства розподілити на змінні та постійні; постійні витрати залишити без змін (тобто, на рівні планових значень), а змінні за відповідними статтями перерахувати за формулою:

$$\text{Змінні витрати за гнучким бюджетом} = \text{Змінні впланов итрати на одиницю продукції} \times \text{Фактичний обсяг продукції}$$

**Відхилення внаслідок діяльності** – це різниця між фактичними результатами діяльності підприємства і показниками гнучкого бюджету.

**Відхилення внаслідок планування** – це різниця між показниками гнучкого і планового бюджетів.

Діяльність підприємства у звітному періоді може бути оцінена за критеріями ефективності та результативності.

**Результат** – це кінцевий підсумок господарської діяльності підприємства за бюджетний період.

**Результативність** – це міра досягнення очікуваного результату, тобто значення ключового контрольного показника (доходу, прибутку, ліміту витрат).

**Ефективність** використання ресурсів характеризує зіставленість витрачених ресурсів із досягнутими результатами.

**Оцінка результатів виконання операційних бюджетів на основі нормативів (стандартів) витрат**

**Нормативи витрат** – це витрати, необхідні для виробництва продукції чи послуг за нормальних умов діяльності. Виділяють базисні та поточні нормативи.

**Базисні нормативи** – це довготермінові нормативи витрат, які встановлюються на термін від двох до п'яти років, щоб аналізувати динаміку цін та ефективність використання ресурсів підприємства.

**Поточні нормативи** – це нормативи, що відображають витрати, необхідні для виготовлення продукту у звітному періоді за існуючих умов діяльності.

Ці нормативи дають змогу складати звіт про прибутки та збитки, оперативно виявляти і контролювати відхилення від бюджету доходів і витрат підприємства. Нормативний метод аналізу та оцінювання витрат і доходів у бюджетах підприємства в літературі ще називають методом аналізу за стандартами витрат як окрему систему калькулювання за стандартними витратами (*standard costing system*).

**Оцінювання результатів діяльності центрів відповідальності**

Загальний підхід до вибору показників оцінювання діяльності менеджерів центрів відповідальності передбачає дотримання таких критеріїв:

- взаємозв'язок із цілями підприємства;
- відображення результатів діяльності працівників;
- зрозумілість для працівників;
- можливість використання для оцінювання та заохочування працівників;
- простота розрахунку;
- послідовність і регулярність використання.

В основу визначення відповідальності покладено принцип контрольованості.

**Принцип контрольованості** – це принцип, згідно з яким керівник центру несе відповідальність лише за ті показники витрат і доходів, які контролюються в цьому центрі відповідальності та на формування яких цей керівник може здійснювати регульовальний вплив. Відповідно, витрати центру відповідальності поділяють на контрольовані та неконтрольовані.

**Звіт центру відповідальності** – це звіт, що містить планові та фактичні показники, які контролюються працівниками відповідного центру. Звіт центру

відповідальності використовується керівником даного підрозділу для контролю та прийняття управлінських рішень, а також вищим керівництвом, на підставі чого оцінюються економічні результати діяльності підрозділу.

### ***Мотивація в бюджетуванні.***

*Мотивація* – це вихідна функція управління, яка являє собою сукупність факторів, що впливають на особу (потреби, інтереси, мотиви, персональні цілі), та сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку суб'єкта. Для побудови ефективної системи мотивації необхідно спочатку визначити бажані потреби та життєві цінності людей, а потім сформувати систему відповідних важелів і стимулів з урахуванням того, що навіть першочергові потреби спонукатимуть до діяльності лише за умови, що суб'єкт сам буде впевнений, що запропонований спосіб є найбільш ефективним для їх задоволення.

Співвідношення організаційного, морального та матеріального стимулювання для працівників різних підрозділів має бути принципово різним. Досягнення оптимальної величини такого співвідношення базується на визначенні цілей конкретного підрозділу (працівника) та їх узгодженні з цілями організації (підрозділу).

### ***Інструментами управління зазначеними потребами є:***

- організаційні важелі – інформування про довгострокові плани організації, навчання персоналу, надання стабільності робочим місцям і висвітлення перспектив професійного зростання, статус працівника успішного сучасного підприємства, участь у корпоративних святах;
- нематеріальні важелі – участь в управлінні (можливо, формальна), наявність ефективного зворотного зв'язку з керівниками, юридичний захист, гігієна праці, надання звання кращого за фахом, грамоти, подяки;
- матеріальні важелі – конкурентний рівень оплати та стимулювання за досягнення підрозділом поставлених завдань, підтримка при важливих подіях у житті працівника, нагородження цінними подарунками, помірний пакет соціальних благ.

Як одним із дієвих інструментів мотивації в системі бюджетування все частіше використовується делегування повноважень та відповідальності за діяльність і результати. Важливим етапом при передачі повноважень до центрів фінансової відповідальності є обґрунтований вибір певного виду контролю. За побудови бюджетування доцільно використовувати такі види контролю:

- підсумковий контроль (за кінцевим результатом) – передбачає тільки одну контрольну точку в кінці періоду бюджетування;
- проміжний контроль – передбачає наявність кількох контрольних точок, одна з яких збігається із строком досягнення результату, а інші випереджують її на 50 чи 30 %, що уможливорює корегування дій з метою досягнення кінцевого результату;
- контроль за ключовими результативними етапами - ціль розбивається на підцілі таким чином, щоб кожна підціль формалізувала закінчений етап;



- періодичний контроль - контрольні точки визначаються з певною періодичністю;
- вибірковий контроль (польовий аудит) передбачає виділення довільно вибраних точок контролю;
- процесний контроль - контролю піддається повністю окремий процес протягом певного періоду часу.

У системі мотивації важливу роль відіграють *оцінювання та самооцінювання виконаної роботи*, а також атестація кадрів.

Правильне оцінювання результатів діяльності дає можливість покращати виконавчу дисципліну, чітко визначити обсяг винагороди за досягнуті результати, підвищити впевненість щодо визначеної тощо.

Одним із важливих завдань бюджетування є узгодження системи відповідальності та системи мотивації, які в сукупності створюють умови для покращання фінансово-економічного стану організації. Встановлюючи відповідальність за фінансово-економічні показники бюджетів, організації стикаються з проблемою її чіткого розподілу.

## **ТЕМА 8. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ**

### **План**

8.1. Значення інформаційних технологій та пакети загального призначення, що застосовуються у фінансовому плануванні.

8.2. Програми, орієнтовані на вирішення задач фінансового планування і бюджетування.

8.3. Пакети для оцінки і управління інвестиційними проектами.

8.4. Підсистеми фінансового планування в корпоративних інтегрованих системах.

Необхідність моделювання, включаючи аналіз за сценарієм «що, якщо», циркуляція потоків інформації «знизу нагору та зверху вниз», консолідація даних і перегляд інформації, а також звітності і графічного представлення даних неможливе без використання спеціальних комп'ютерних програм.

Оскільки складання фінансових планів і бюджетів являється ітеративним процесом, то перш ніж вони приймуть нормальні обриси, вимагаються багаторазові зміни і притирання даних. Багато часу іде на узгодження операцій, збір даних і підготовку звітних документів. Крім того, контроль і аналіз виконання бюджетів у комерційних організаціях пов'язані з обробкою великих масивів вихідної інформації у нагоді стають інформаційні технології.

Інформаційні технології – поняття більш широке, ніж комп'ютерні продукти.

**Інформаційні технології** – це сукупність програмного забезпечення (інформаційна складова), технічних засобів і телекомунікацій (інструментальна складова), кадрів та їх організація (соціальна складова).

**Можна виділити три рівні інформаційних технологій.**

*На першому рівні* зважуються приватні функціональні задачі за допомогою автоматизованих робочих місць (АРМ) фахівців. Під АРМ розуміють робоче місце фахівця, укомплектовані персональним комп'ютером із програмним забезпеченням, що дозволяє в автоматизованому режимі вирішувати покладені на спеціаліста задачі. Однак АРМ не дозволяють створення системи єдиного інформаційного простору на рівні комерційного підприємства чи окремого великого управлінського сегмента.

Для підвищення ефективності і ступеня автоматизації інформаційної технології, реалізованої за допомогою АРМ, останні повинні бути об'єднані в локальну мережу з виходом у корпоративну мережу (*другий рівень*).

Локальні обчислювальні мережі (ЛОМ) поєднують персональні комп'ютери з центра сервером (використовується архітектура «файли-сервери»), локалізовані на дуже обмеженому просторі (як правило на відстані менш 1 км. один від одного). Однак з ростом числа користувачів виникає різке падіння швидкості системи (особливо якщо робота з базами даних організується без використання архітектури «клієнт-сервер»).

Виробничі підрозділи нерідко відокремлені від адміністративного будинку (центрального офісу), що вимагає каналів зв'язку для підключення таких сегментів. Зв'язок між підрозділами може бути встановлений за виділеними каналами в т.ч. за допомогою швидкісних цифрових модемів. Зв'язок може бути не тільки постійним, а й таким, що встановлюється за необхідності.

**Третій рівень** - свідомість інтегрованої системи управління на базі повнофункціональних програмних продуктів. Такі системи дозволяють домогтися повної автоматизації інформаційних процесів у керуванні великим підприємством.

Фінансове планування (бюджетування) і управління на кожному рівні інформаційних технологій вимагають збереження комерційної таємниці і захисту інформації, що носить конфіденційний характер.

У комерційних підприємств з першим рівнем інформаційних технологій (функціонує система АРМ, і не використовуються ЛОМ) захист комп'ютерної інформації складається з установки паролів для одержання доступу визначеного користувача АРМ до бази даних підприємства по тому чи іншому функціональному блоку бізнесу.

В підприємствах із ЛОМ (другий рівень) для санкціонованого доступу до інформації потрібен не конкретний комп'ютер, а можливість входу в систему з визначеними правами (наприклад, складання і контроль виконання фінансового плану (бюджету) *у комерційній організації може передбачати чотири рівня персоніфікованого доступу:*

- керівник першого рівня доступу – наприклад, начальник виробничого цеху – має доступ до оперативних даних тільки свого цеху;

- керівники другого рівня доступу – виробнича дирекція – мають доступ тільки до даних по всіх підпорядкованих підрозділах і до зведеної інформації, але не мають доступу до даних управлінських і комерційних витрат;

- керівник третього рівня доступу – наприклад начальник планового відділу – має доступ до всіх даних операційного бюджету, але не має доступу до даних фінансового бюджету;

- керівник з фінансового планування – фінансовий директор – персонально відповідає за складання і виконання зведеного бюджету комерційної організації і має доступ до всієї інформації.

На великих підприємствах, що впровадили інтегровані системи управління, захист інформації фінансового характеру від несанкціонованого доступу здійснюється комплексно за допомогою організаційних заходів і технічними засобами. Доступ до інформації строго регламентується і залежить від прав користувача. При цьому протоколи системи гарантують персоніфікацію всієї інформації, що вводиться.

Впровадження інформаційної технології будь-якого рівня представляє собою процес її інтеграції у фінансово-господарську діяльність комерційної організації. Процес впровадження пов'язаний з капітальними витратами, що включають придбання техніки, впровадження і професійну експлуатацію, створення регламентів управління бізнес-процесами, підготовку кадрів.

Перш ніж впровадити економічні інформаційні системи, необхідно економічне обґрунтування доцільності такого впровадження. Економічний ефект від впровадження обчислювальної і організаційної техніки буває прямим і непрямим. Пряма економічна ефективність полягає в економії фінансових, матеріальних і трудових ресурсів внаслідок скорочення чисельності працівників, фонду оплати праці, витрати матеріалів, отриманих завдяки автоматизації конкретних видів планових, облікових і аналітичних робіт. Непряма ефективність, основним критерієм якої є підвищення якості управління, виявляється в кінцевих результатах діяльності комерційного підприємства.

Впровадження інтегрованих систем управління на базі повнофункціональних програмних продуктів – досить дорога справа особливо для малого і середнього бізнесу. Більш дешеві пакети прикладних програм відрізняються меншою функціональністю.

Можна виділити такі **класи програмних засобів**, що використовуються як інструментарій підтримки фінансових рішень:

- 1) пакети загального призначення;
- 2) пакети для вирішення задач фундаментального аналізу, у тому числі:
  - програми, орієнтовані на рішення конкретних задач;
  - пакети для оцінки і управління інвестиційними проектами;
  - пакети для аналізу фінансового стану підприємства;
- 3) інтегровані системи управління підприємствами;
- 4) пакети для вирішення задач технічного аналізу;
- 5) статистичні і математичні пакети програм;

б) системи штучного інтелекту.

Найбільш примітивні функції фінансового планування можуть бути реалізовані в середовищі електронних таблиць (табличних процесорів) нового покоління. До числа таких програмних засобів відносяться EXCEL, Lotus, Quattro Pro 7 та ін.

**Найбільш істотними достоїнствами пакетів загального призначення** є: ефективне моделювання різних сценаріїв розвитку комерційного підприємства; можливості математичного, статистичного і графічного аналізу даних; розвинутий інтерфейс з іншими ППП і ін.

На сьогоднішній день лідером у цьому класі є сімейство ППП EXCEL, що має широкі функціональні можливості і дозволяє здійснювати розробку власних додатків мовою програмування Visual Basis for Application.

Більшість підприємств, особливо в Україні використовують таблиці EXCEL як основний інструмент планування. Однак такий порядок може бути виправданий для малих підприємств, де процес складання, контролю й аналізу фінансових планів і бюджетів може бути полегшений застосуванням електронних таблиць, погоджених між собою.

**У процесі фінансового планування малого підприємства** розробляється формування таких таблиць:

- рух безготівкових коштів (припливи і відтоки);
- рух наявних коштів (припливи і відтоки);
- рух готової продукції (склад) за асортиментом;
- дебіторська заборгованість (з розшифровкою за окремими дебіторами);
- кредиторська заборгованість (з розшифровкою окремих кредиторів);
- загальновиробничі (накладні) витрати;
- ціноутворення готової продукції.

*Усі таблиці повинні бути синхронізовані по датах.* Зміст синхронізації по даті полягає у тім, щоб у процесі програмування система розрахунків мала гнучку і зрозумілу структуру при її наступному перепрограмуванні (у випадку внесення будь-яких змін). Так, при синхронізації таблиць дані по залишках на розрахунковому рахунку, дебіторської і кредиторської заборгованості і т.д. будуть знаходитися 1 січня, наприклад по рядку 10 по всіх таблицях.

Оскільки всі дані в таблицях, зв'язані посиланнями і розрахунковими формулами, прив'язаними до конкретної бізнес-моделі підприємства, оператор зможе визначити необхідний йому параметр на 1 січня по 10 рядку. Таким чином, істотно знижується ймовірність помилки оператора.

Далі на основі занесених даних складаються бюджети, проводиться аналіз рентабельності як окремих видів продукції, так і підприємства в цілому. Після розробки табличних форм готові файли системи пов'язуються між собою. Далі затверджується регламент занесень даних і встановлюється відповідальність конкретного структурного підрозділу і співробітника за

Вірогідність і своєчасність їхнього внесення, визначаються критерії допуску співробітників до той чи іншої інформації і проч. Досвід створення і

впровадження таких систем на цілому ряді малих підприємств свідчить про їхню достатню надійність.

Однак *на середніх і великих підприємствах* необхідні спеціалізовані програмні засоби, цілком автоматизуючі весь бюджетний процес. Процес планування, бюджетування і консолідації дуже складний, трудомісткий, тягне багато часу і знаходиться під впливом неминучих помилок. Для середніх і великих підприємств один цикл фінансового планування означає заповнення безлічі таблиць, що потім разсилаються керівникам підрозділів і напрямків бізнесу, для того щоб вони переглянули їх і внесли необхідні корективи. Цілком можливо, що хтось з них може зробити помилки: переробити формули або макроси, внести неправильні дані, внести дані в інші осередки, видалити важливі зв'язування та ін..

У такій ситуації до кінця процесу формуються кілька варіантів того самого плану (бюджету), і ніхто не знає, який з них найбільш правильний. Крім того, розбіжності можуть з'явитися результатом недостатньої комунікації між учасниками процесу. Наприклад, цілком ймовірна ситуація, коли менеджери вносять виправлення і забувають сповістити про це іншим.

На великих і середніх підприємствах підготовка фінансових планів і бюджетів за допомогою таблиць EXCEL являє собою дуже роздроблений процес. Таблиці не можуть забезпечити документообіг, що притаманний бізнес-циклу фінансового планування. При подібній організації процесу в менеджерів практично не залишається часу на аналіз фінансового стану підприємства і прийняття рішень, оскільки велика частина часу іде на підтримку таблиць.

*Програми, орієнтовані на вирішення задач фінансового планування і бюджетування*

Незважаючи на те, що складання фінансових планів (бюджетів) існує вже більше 70 років, «бюджетне» програмне забезпечення з'явилося порівняно недавно. Багато компаній, що розробляють бухгалтерські програми, вбудовували у свої програмні продукти різні засоби, що полегшували процес складання бюджетів, однак подібні системи все-таки не можна назвати системами бюджетного планування.

В даний час на вітчизняному ринку представлене досить обмежене число спеціалізованих продуктів, орієнтованих на вирішення задач планування і бюджетування.

За допомогою таких моделей вирішується задача формування й оптимізації бюджетів (фінансових планів) комерційних підприємств. Такі моделі описують і надають інформацію для оптимізації ряду напрямів діяльності комерційного підприємства:

- виробництво продукції (робіт, послуг);
- відвантаження продукції (робіт, послуг), контроль складу;
- керування поточними витратами;
- інвестування засобів (інвестиційна програма);
- фінансова політика комерційної організації (програма кредитування, емісії, розрахунків з бюджетом).

За допомогою таких програм, увівши вихідні дані з балансу і звіту про фінансові результати, можна сформувавши бюджет руху коштів, а також провести аналіз майбутнього фінансового стану підприємства. Основними підсумковими характеристиками прогнозованого фінансового стану підприємства є модель розрахункового рахунка підприємства, прогнозний звіт про фінансові результати, показники беззбитковості діяльності.

При формуванні й оптимізації фінансових планів (бюджетів) у програмах враховані особливості роботи вітчизняних підприємств:

- система оподаткування;
- бартерні операції і взаємозаліки;
- різні варіанти розподілу накладних витрат

***Такі програми дозволяють вирішити ряд задач:***

• визначити обсяг реалізації і ціни кожного виду продукції, при яких забезпечується необхідний рівень прибутковості (беззбитковість) підприємства;

• оптимізувати потреби підприємства в оборотних засобах;

• розрахувати суму необхідного кредитування і побудувати графік залучення і повернення засобів (у тому числі по раніше залученим кредитам);

• проводити контроль і оптимізувати структуру надходжень і платежів. При виявленні негативного залишку вільних коштів моделюються управлінські рішення по ліквідації дефіциту бюджету;

• сформувавши й обґрунтувати план виходу підприємства з кризи (у тому числі при можливій процедурі банкрутства);

• виробити фінансову стратегію головної компанії відносно своїх структурних підрозділів;

• розробити найбільш раціональні управлінські рішення, спрямовані на підвищення рентабельності і ліквідності підприємства.

Використовуючи готові модулі і можливості програмної оболонки Microsoft Excel, можна досить детально надбудувати окремі компоненти програми на специфіку конкретного підприємства, чи виробництва товару. Тривалість інтервалу планування кожна (розроблювачами рекомендується 90 днів). Передбачено автоматичну зміну кількості інтервалів планування (від 4 до 250), автоматично розширюється кількість видів продукції (від 1 до 1000).

Надбудований на визначену ділову ситуацію, програми дозволяють оперативно розраховувати фінансові показники діяльності підприємств. Результати, подаються як у табличному, так і графічному виді, дають можливість фахівцям аналізувати наслідки прийнятих рішень і з розглянутої безлічі варіантів вибирати найбільш ефективні. В деяких з них вся інформація може бути подана як українською так і англійською мовою.

***Пакети для оцінки і керування інвестиційними проектами***

Успіх бізнесу залежить як від правильного планування фінансово-економічною ситуацією, так і від ефективного управління конкретними інвестиційними проектами. Усі добре знають, наскільки важлива оцінка інвестиційних проектів: жоден інвестор не дасть грошей на фінансування

проекту без його оцінки. Тому даний напрямок розвивається швидко, а відповідне програмне забезпечення користується стійким попитом.

До числа спеціалізованих програм, призначених для розробки бізнес-планів інвестиційних проектів, відноситься ряд відомих на сьогоднішній день програмних продуктів: COMFAR, PROSPIN, Project Expert, «Альт-Інвест», «Альт-Інвест-Прим», «Інвестор» і ін.

**Програма COMFAR** (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting), рекомендована методикою ООН по промисловому розвитку ЮНІДО, має одна незаперечна перевага перед вітчизняними розробками — вона по визначенню відповідає методиці, що використовують у роботі найбільші закордонні інвестиційні інститути, такі, як Світовий Банк чи Європейський Банк Реконструкції і Розвитку (ЕБРР).

Однак це не означає, що вітчизняні ППП не виконують положення методики. Мова йде лише про те, що, представляючи іноземному інвестору бізнес-план, виконаний за допомогою COMFAR, українська сторона відразу «відсікає» цілий блок можливих питань і розбіжностей, пов'язаних з формою подання результатів роботи.

#### **Переваги програми COMFAR:**

- програму відрізняє гарний інтерфейс: введення вихідних даних і перегляд результатів організовані у формі вкладених таблиць, заголовки яких представлені у виді діаграм, підлеглих зрозумілій логіці; ;
- реалізований багатовалютний розрахунок, загальна кількість (у конкретному варіанті валют може досягати 20);
- існує можливість визначення двох «рівнобіжних»;
- курсів основної і кожної з додаткових валют (у COMFAR вони іменуються «місцева» і «іноземні») – офіційного програмного курсу і курсу «чорного ринку»;
- цікава можливість закладена в блоці аналізу чуттєвості проекту. Користувач може задати бажані значення показників внутрішньої норми прибутковості (IRR) і чистої приведенної вартості (NPV), а тоді зробити розрахунок параметрів проекту, що забезпечують, досягнення цих показників.

#### **Недоліки програми COMFAR :**

- відсутність структурно відособленого блоку опису податків;
- незважаючи на те, що програма пропонує користувачу 5 типів проектів у залежності від напрямку бізнесу (промисловість, сільське господарство, інфраструктура, туризм і гірничодобувний бізнес), кожний з них відрізняється тільки на стадії структури проекту. Там, де справа доходить до введення чи даних отримання результатів, відмінності не помітні;
- на етапі розробки інвестиційної пропозиції, у якому необхідно наочно подати фінансову ефективність проекту, ступінь деталізації фінансових показників у цих програмах, виявляється зайвою. До друку подається звіт, що містить детальну структуру витрат. Якщо ці дані не внесені користувачем, то звіт містить багато порожніх рядків. Це й приводить до втрати наочності, а в ряді випадків через спроби підготовки вихідних даних під вимоги програми – і до серйозних помилок;

- набір фінансових показників у програмі вкрай обмежений. Відсутні навіть найбільш розповсюджені з них, що використовуються повсюдно для аналізу фінансового стану підприємства;

- розроблювачі програми не врахували специфіку національної економіки: складні схеми оплати сировини і матеріалів, нестандартні схеми реалізації продукції, умови формування виробничих запасів, що не можуть бути адекватно описані в програмі з урахуванням прийнятих допущень.

*Підсистеми фінансового планування в корпоративних інтегрованих системах*

Порівняно тривалий час у нашій країні і за рубежом не зникає інтерес до новітніх інформаційних технологій, заснованих на використанні комп'ютерної техніки для прийняття управлінських рішень у виробничо-фінансовій сфері.

**Корпоративні інтегровані системи** (Enterprise Application Suite, EAS) являють собою інтегровані системи комплексного нормативного обліку, внутрішнього контролю і бюджетування, засновані на стандартних програмних продуктах.

Кожний із програмних продуктів, представлених на українському ринку, наділений функціональними особливостями, має досвід роботи на вітчизняному ринку й адаптований до нього, простий при впровадженні, володіє апробованими галузевими рішеннями. У єдиному інформаційному просторі кожної системи підтримується повний управлінський цикл: планування, оперативний контроль, облік, аналіз господарської діяльності на підприємствах з корпоративною структурою.

В основі більшості корпоративних інтегрованих систем лежить методологія ERP (Enterprise Resource Planning) – система управління ресурсами підприємства, що включає в себе управління закупівлями, виробництвом, збутом, складськими запасами і трудовими ресурсами.

ERP-системи являють собою набір інтегрованих додатків, що комплексно, у єдиному інформаційному просторі підтримують всі основні аспекти управлінської діяльності підприємств: планування ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних) для виробництва товарів (послуг), оперативне керування виконанням планів (включаючи постачання, збут, ведення договорів), усі види обліку, аналіз результатів господарської діяльності. Серед вимог, пропонованих до ERP-систем: централізація даних у єдиній базі, близький до реального часу режим роботи, збереження загальної моделі управління для підприємств будь-яких галузей, підтримка територіально розподілених структур, робота на широкому колі апаратно-програмних платформ і систем управління базами даних (СУБД).

Як правило, у всіх систем схожі **задачі**:

- взаємоув'язати різні функціональні області (постачання, склад, збут, інвестиції, бюджет центрів відповідальності) для досягнення позитивних фінансових показників бізнес-структури;

- представити вищому керівництву підприємства зведену оперативну й об'єктивну інформацію про динаміку розвитку ситуації в різних



структурних підрозділах для прийняття обґрунтованого управлінського рішення.

Не випадково в будь-якій системі одне з центральних місць займає модуль, що забезпечує підтримку управління фінансовими потоками і що дозволяє вирішувати вищевказані задачі.

Упровадження подібних систем вимагає упорядкування плану рахунків, складання загального довідника постачальників і споживачів, настроювання на облікову політику підприємства і т.д. Це дуже трюмістка робота, але вона викликана тим, що інформаційна роз'єднаність фахівців часто приводить до відчутних фінансових помилок. Такі системи досить дорогі і використовуються на великих підприємствах, що мають складну організаційно-виробничу структуру. До підприємств такого типу можна віднести, наприклад, промислові і фінансово-промислові групи промислові підприємства з розгалуженою цеховою структурою виробництва, підприємства енергопостачання і зв'язку, торгіві, оптово-закупівельні підприємства.

*До числа корпоративних інтегрованих систем можна віднести: BAAN R/3 (SAP, Німеччина); Platinum SQL (Epicor Software Corporation); «Scala» (Scala Business Solutions N.V., Швеція)- MAX (MAX International); SyteLine (Symix); Concorde XAL (Damgaard, Данія) і ін.*

### **III. Список рекомендованої літератури**

1. Баша Ю. Бюджетування як важливий інструмент підвищення ефективності бізнесу: види, техніки та способи організації. Аудитор України. 2018. № 10. С. 18-23.
2. Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування – Навчальний посібник// О.Г. Біла . – Львів: Компакт -ЛВ, 2015. – 312 с.
3. Білик М.Д. Фінансове планування на підприємстві в сучасних умовах // Фінанси України. - 2017р. - №4. - С.133-141.
4. Букреєва Д. С. Бюджетування діяльності підприємств: методичні рекомендації до самостійної роботи / Д. С. Букреєва; Міністерство освіти і науки України, Національний гірничий університет. - Дніпро : Національний гірничий університет, 2017. - 60 с. - Режим доступу : [ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/152794/CD1011.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/152794/CD1011.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
5. Бутинець Ф.Ф. та ін. Бухгалтерський управлінський облік. Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050106 “Облік і аудит” / Ф.Ф. Бутинець, Л.В. Чижевські, Н.В. Герасимчук. Житомир: ЖІТІ, 2000. – 448 с.
6. Бюджет. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/budget> 6. Бюджетна Декларація на 2022-2024 роки. URL: <https://mof.gov.ua/storage/>
7. Бюджетний кодекс України: закон України № 2456-VI від 08.07.2010 р. (в редакції від 01.01.2022р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
8. Бюджетний процес та його учасники. Програма USAID RADA Program. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=ION107zvg90>
8. Васильків Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ. Знання. 2013. 173 с.
9. Верба В.А., Шипуля І.С. Впровадження системи бюджетування на підприємствах АПК: методичні положення та специфіка. Економіка та підприємництво. Київ: Київський нац. економічний ун-т ім. В. Гетьмана, 2016, №36-37, С.40-51.
10. Видатки бюджету. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/financing-of-budget-expenditures>
11. Голов С. Ф. Управлінський облік. Підручник / С. Ф.Голов. - Київ : Центр учбової літератури, 2018. - 534 с.
12. Інформаційно-аналітична система «Прозорий бюджет». URL: <https://edata.gov.ua/>
13. Круш П. Клименко О. Економіка (розрахунки фінансово-інвестиційних операцій в EXCEL. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 264 с.
14. Макалюк І.В., Джумаєєва Д.Д. Роль бюджетування у фінансовому плануванні підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. №24. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/190537>.

15. Онісіфорова В.Ю., Осьмірко І.В. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. 2020. №25. С. 128-136. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/218739>.

16. Парасій-Вергуненко І.М. Організаційний механізм впровадження бюджетування в закладах вищої освіти. Фінанси України. 2019. № 3. С. 92-102.

17. Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua>

18. Роменська К.М. Гендерно-орієнтоване бюджетування в умовах розвитку бюджетного процесу України. 2020. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2020/55.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/55.pdf).

19. Скоробогатова Н.Є., Кот Т.Ю. ІТ-модернізація бухгалтерського обліку. Моделювання та прогнозування економічних процесів: зб. тез доп. XVI Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 17 лист. 2021 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. С. 76-77.

20. Солоненко Т. Алгоритм визначення цілей у бюджетуванні. Вісник КНТЕУ. 2020. №3. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2020/03/08.pdf>.

21. Ставерська Т.О. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах: навч. посібник / Т.О. Ставерська, І.С. Андрющенко. – вид. 2-ге, доп. – Харків: ХДУХТ, 2019. – 144 с.

22. Стецюк П. А., Корнійчук Г. В. Бюджетування в системі управління фінансовим потенціалом підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 12-19.

23. Сучасні аспекти управління промисловими підприємствами : монографія / І. В. Макалюк, Н. П. Круш, А. Ю. Погребняк та ін. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 254 с.

24. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання [Текст] : навч. посібник / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2013. – 554 с.

25. Тирінов А.В. Організація бюджетування на підприємстві як частина управлінського обліку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019. №34. С. 149-152. URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/477/471>.

26. Улюткін Д. Бюджетна децентралізація: головні виклики та досягнення. Економічна правда. 24 липня 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/07/24/663318/>

27. Федорченко О.С. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. Економіка та держава. 2015. № 11. С. 37-39.

28. Філіна Г.І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Навчальний посібник / Г.І. Філіна. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 320 с.

29. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч.-метод. по-сіб. для самост. вивч. дисц. / [О.О. Терещенко, Я.І. Невмержицький, А.П. Куліш та ін.]; за заг. ред. О.О. Терещенка. – К.: КНЕУ, 2016. – 312 с.

30. Хлевицька Т.Б. Фінансове планування та бюджетування: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2021. 130 с.
31. Шим Д.К., Сигел Д.Г. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Пергамент, 2008. – 456 с.
32. Ювженко Н.М. Теоретичні підходи до визначення сутності та природи бюджетування. Інвестиції : практика та досвід. 2017. № 7. С. 74-78.