

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Череп А.В., Бугай В.З., Горбунова А.В.

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»
освітньо-професійної програми «Фінанси та кредит»

Затверджено
Вченою радою ЗНУ
Протокол № __ від _____

Запоріжжя
2022

УДК 336.144.2 (075)

Ч 467

Череп А.В., Бугай В.З., Горбунова А.В. **Фінансове планування** : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавр спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 291 с.

Рецензенти:

Навчальний посібник включає план, ключові поняття, теоретичний матеріал і питання для самоконтролю за темами дисципліни, а також тестові завдання, задачі, фінансові кросворди і термінологічний словник, у якому розкрито сутність основних понять курсу. У навчальному виданні висвітлено сутність та основні завдання фінансового планування, розглянуто організаційні основи фінансового планування підприємств, розкрито питання щодо предмета, об'єктів та методів фінансового планування. Навчальний посібник сприятиме формуванню у студентів базових компетентностей щодо фінансового планування підприємств. Спрямований на поглиблене опанування навчального матеріалу, на формування у студентів здатності самостійно мислити та діяти, на здобуття теоретичних знань, що є обов'язковою умовою набуття практичних навичок фахівця з фінансів, банківської справи та страхування.

Видання призначене для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит».

Відповідальний за випуск *А.П. Кущик*, канд. економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, завідувач кафедри

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Змістовий модуль 1. Методологічні основи фінансового планування.....	6
Тема 1. Основи та методологічні засади фінансового прогнозування та планування.....	6
Тема 2. Довгострокове фінансове планування і фінансова стратегія підприємства.....	33
Тема 3. Основи бізнес-планування.....	53
Змістовий модуль 2. Діагностика і планування фінансових ресурсів підприємства	78
Тема 4. Фінансова діагностика як передумова фінансового планування.....	78
Тема 5. Планування доходів, витрат і прибутку підприємства.....	107
Тема 6. Баланс грошових ресурсів.....	132
Тема 7. Баланс капітальних вкладень	151
Змістовий модуль 3. Бюджети підприємства.....	173
Тема 8. Оперативне фінансове планування.....	173
Тема 9. Прогнозний баланс активів і пасивів підприємства.....	195
Тема 10 Бюджетне планування.....	213
Змістовий модуль 4. Контроль і аналіз виконання фінансового плану.....	244
Тема 11. Контроль і аналіз виконання фінансового плану.....	244
Термінологічний словник.....	280
Рекомендована і використана література.....	283
Додаток А.....	285

ВСТУП

У навчальному посібнику комплексно і послідовно розглядається основне коло питань фінансового планування, який покликаний озброїти майбутніх фахівців сучасними методами управління різними аспектами фінансової діяльності підприємств. Сформульовано сутність, мету і функції фінансового планування, визначено його методичний інструментарій. Висвітлено принципи і методи фінансової діагностики, планування і контролю на підприємстві. Обґрунтовано підходи до планування грошових потоків, активів і структури капіталу підприємства, подано методи планування капітальних вкладень, питання бюджетного планування, аналізу й контролю виконання фінансових планів.

Глиbokі економічні зміни, що відбуваються у державі, зумовлені поверненням України до ринкових процесів світового розвитку. Здійснюється докорінна перебудова попереднього механізму управління економікою, його заміна ринковими методами господарювання. Поступово створюються реальні умови для ефективного господарювання підприємств.

Наша країна працює в ринкових умовах, де повинна бути реальна економічна свобода для людей. Щоб досягти цього, необхідно мати адекватну систему управління, зокрема, фінансами підприємств, яка здатна забезпечити динамічність, ефективність діяльності, адаптивність виробництва до змін умов функціонування ринку.

Навчальний посібник «Фінансове планування» розкриває необхідність, суть, функції та роль фінансового планування в управлінні фінансами підприємств, його розвиток та удосконалення, містить питання для самоконтролю, тести, завдання, рекомендовану літературу для опрацювання, що сприятиме ґрунтовнішому засвоєнню теоретичних знань і формуванню економічного мислення студентів в галузі фінансового планування.

Метою навчального посібника є оволодіння студентами теоретичними та практичними навичками фінансового планування підприємств різних форм власності в сучасних умовах господарювання.

Завданням дисципліни є вивчення сутності та методологічних основ фінансового планування підприємства, оволодіння методикою планування потреби у фінансових ресурсах та джерелах їх забезпечення, засвоєння інструментів збалансованого управління грошовими потоками, прибутком, інвестиціями, активами; опанування технології розроблення операційних та фінансових бюджетів підприємства на плановий період.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні

Знати:

- основні завдання, які вирішуються в процесі планування системи фінансового управління підприємством;
- технологію аналізу і планування грошових потоків підприємства;
- теоретичні засади та методологію стратегічного, поточного, оперативного фінансового планування та прогнозування;

- методи ув'язування потреби і можливих джерел капіталу;
- методи аналізу й контролю виконання фінансових планів.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні

Вміти:

- оцінювати якість управління підприємством на основі аналізу його фінансових результатів, грошових потоків і фінансового стану в цілому;
- систематизувати та планувати доходи і витрати підприємства;
- проводити операційний аналіз та планувати прибуток;
- планувати основні елементи оборотних активів;
- оцінювати ефективність реалізації інвестиційних проектів та планувати капітальні вкладення;
- розробляти бюджет підприємства, в тому числі малого і державного;
- складати оперативні фінансові плани.

Змістовий модуль 1. Методологічні основи фінансового планування

ТЕМА 1. ОСНОВИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ

План

- 1.1. Прогнозування як основа фінансового планування підприємств.
- 1.2. Суть, мета та завдання фінансового планування.
- 1.3. Принципи і методи фінансового прогнозування та планування.
- 1.4. Види фінансових планів.

Мета вивчення теми: з'ясувати сутнісну характеристику фінансового прогнозування і планування, засвоїти мету і завдання фінансового прогнозування і планування, зрозуміти принципи і методи фінансового планування, вивчити їх види.

Ключові поняття: підприємство, прогноз, план, фінансовий план, фінансове планування. Методи фінансового планування: нормативний метод; розрахунково-аналітичний метод; метод оптимізації планових завдань; балансовий метод; економіко-математичне моделювання; метод експертних оцінок. Перспективний фінансовий план, поточний фінансовий план, оперативний фінансовий план.

1.1. Прогнозування як основа фінансового планування підприємств

Наукові знання методів фінансового прогнозування й планування знаходять своє застосування в управлінні фінансами. Осягнення методології розрахунків, що дозволяють найбільш точно обґрунтувати майбутнє стосовно до досліджуваного явища, дає якраз прогнозування й планування як область наукових знань.

Фінансове прогнозування в компанії тісно пов'язане із здійсненням планової діяльності, фінансовим плануванням.

Наука і практика свідчать, що фінансове прогнозування є:

- ефективним інструментом, що дозволяє приймати науково обґрунтовані управлінські рішення;
- необхідним складовим елементом системи стратегічного управління на підприємстві;
- ключовим процесом при розробці та реалізації фінансової стратегії;
- однією з основних умов ефективного фінансового планування.

Прогнозування становить фундаментальну основу діяльності всіх господарюючих суб'єктів. Прогнозування і планування є системою методичних прийомів, виконання яких у певній послідовності дозволяє забезпечити ефективність реалізації прийнятих рішень.

Наукова сутність процесу прогнозування полягає в наступному:

1. Засноване на теоретико-пізнавальному аспекті.
2. Має прикладне значення в менеджменті.

3. Виконує передбачувальну функцію, яка реалізується:
- в дискриптивній формі;
 - має певне призначення;
 - дозволяє описувати можливості і умови їх реалізації;
 - дозволяє прийняти оптимальне рішення з безлічі перспектив.
4. Виконує передвказівну функцію, що реалізується:
- в прескриптивній (наказовій) формі;
 - на основі інформації (як історичної, так і прогностичної);
 - має певне призначення;
 - забезпечує цілеспрямовану діяльність.

Отже, **прогнозування** можна визначити як наукове передбачення майбутнього стану економічної системи з урахуванням досвіду минулого і сучасного.

При прогнозуванні встановлюється така послідовність етапів (рис. 1.1.).

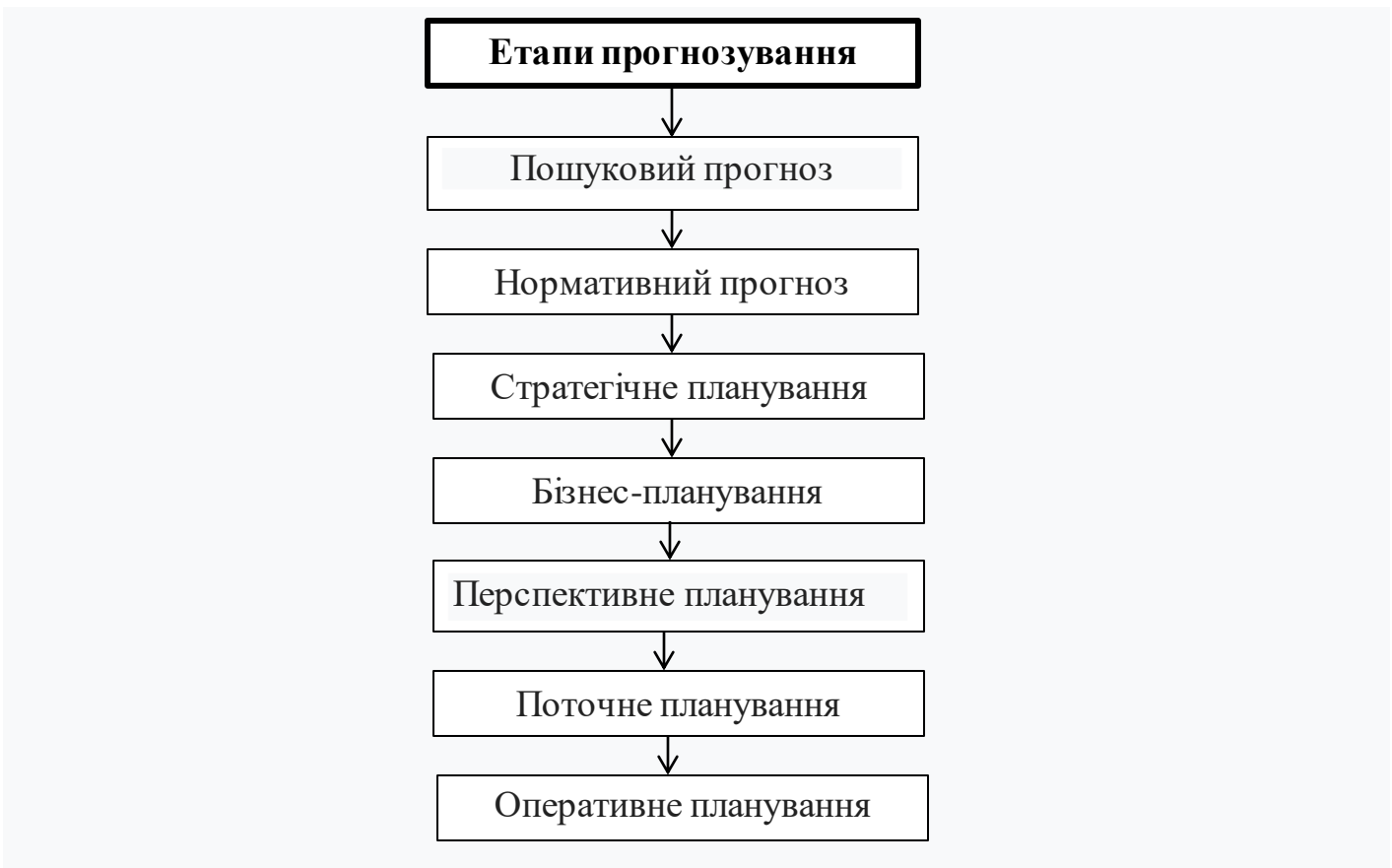


Рис. 1.1. Етапи прогнозування

Така послідовність етапів прогнозування дозволяє розкривати нестабільність і невизначеність зовнішніх умов і контролювати стан підприємства. Пропуск одного з елементів цієї системи може призвести до зниження точності планування і підвищення ризику при прийнятті рішення.

Особливе значення для підприємства має стратегічний фінансовий прогноз, він розробляється виходячи з цілей ведення бізнесу з урахуванням

макроекономічних процесів в економіці, фінансової політики держави, в тому числі податкової, митної політики; стану і розвитку фінансових ринків, інвестиційних, інфляційних процесів і т. п.

Стратегічні прогнози деталізуються до категорії поточних фінансових прогнозів, які розробляються з урахуванням прогнозних тенденцій і в кінцевому підсумку приймають форму балансу доходів і витрат суб'єкта господарювання.

Стосовно до корпоративного сектору головною метою довгострокового прогнозування є визначення допустимих з позиції фінансової стійкості темпів розширення підприємства, метою ж короткострокового прогнозування виступає забезпечення перманентної платоспроможності підприємства. Прогнозування дозволяє визначити тенденції розвитку діяльності підприємства в майбутньому і оцінити чинники, що впливають на цей процес.

Фінансовий прогноз, так само як і власне процес його розробки, слід розглядати як систему узагальнення, творчого аналізу і взаємної ув'язки фінансових показників усіх сторін діяльності і розвитку підприємства. Слід мати на увазі, що в процесі фінансового прогнозування повинні враховуватися багато неформалізованих факторів, які підвищують життєздатність фінансового забезпечення функціонування підприємства. Фінансове прогнозування являє собою розрахунок майбутнього рівня фінансової змінної: величини грошових коштів, величини фондів і джерел їх формування.

У широкому сенсі фінансове прогнозування – це процес складання і реалізації прогнозів, пов'язаних із здійсненням фінансових операцій.

Основні поняття прогнозування представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні поняття прогнозування

Поняття	Зміст поняття
Варіант прогнозу	Один з прогнозів, що складає групу можливих
Об'єкт прогнозу	Процес, явища і події, у яких знаходиться сутність і діяльність суб'єкта прогнозування
Суб'єкт прогнозування	Держава, компанія, організація, підприємство, установа чи окрема особа, що розробляють прогноз
Метод прогнозування	Спосіб дослідження об'єкта прогнозування
Споживач прогнозу	Держава, компанія, організація, підприємство, установа чи окрема особа, що використовують результати прогнозу
Прогнозний фон	Сукупність зовнішніх і внутрішніх по відношенню до об'єкта прогнозування умов (чинників) – кон'юнктура

Планова робота на підприємстві пов'язана з необхідністю прогнозування. Фінансове прогнозування – це основа для фінансового планування на

підприємстві. Прогнози та плани мають в своїй природі багато спільного, хоча план розглядається як більш складна категорія. Виділяють такі ключові особливості прогнозу і плану (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Зміст відмінних ознак систем прогнозування та планування

Найменування відмітної ознаки	Характеристика відмітної ознаки	
	система прогнозування	система планування
Вихідні дані	Менш достовірні	Більш достовірні
Міра повноти використуваних вихідних даних	Менш повна	Більш повна, часто достовірна
Вживані математичні методи	Прогностичні, які дають укрупнений результат	Строгіші і точніші
Масштаб використання графічних методів	Достатньо великий	Достатньо обмежений
Об'єкти розгляду	Більш укрупнені	Достатньо диференційовані
Нормативне забезпечення	Відсутнє або низьке	Частково є або високе
Характер використання	Ймовірнісний	Нормативний

Загальна характеристика прогнозування передбачає знання особливостей цього процесу, а саме:

1) прогноз є наслідком дійсності як єдиного цілого, а майбутнє, відбите в прогнозі, – це результат складного комплексу причин і умов. У прогнозі віддзеркалюються реальні умови і протиріччя, що обумовлюють зміну прогнозованого явища. Прогноз – це підсумок висновків, емпіричних даних і обґрунтованих припущень; представляє аргументований висновок про напрямки розвитку в майбутньому;

2) ймовірність виникнення майбутнього як наслідку реальних подій має елемент випадковості. Випадковість розглядається як внутрішня закономірність явищ. Тому прогноз повинен мати оцінку ступеня ймовірності настання події;

3) прогноз, що базується на потенціалі майбутнього, зазнає впливу різних ознак дійсності або моделює ці ознаки. При відсутності вивчених закономірностей розвитку для прогнозу використовується гіпотеза про закономірності;

4) для складання прогнозу необхідні наукові дослідження кількісного і якісного характеру, включаючи кількісну оцінку на майбутнє;

5) прогноз є орієнтиром для планування; обумовлює дослідницьку основу для підготовки плану;

6) прогноз носить варіантний характер і є багатоваріантним;

7) часові і просторові горизонти прогнозу залежать від сутності явища, що розглядається; він зручний як безперервний процес;

8) при розробці прогнозу не ставляться конкретні завдання і виключається деталізація;

9) при розробці прогнозу не ставляться конкретні завдання і виключається деталізація;

10) точність прогнозу перевіряється часом;

11) при розробці прогнозу від фахівця вимагається дотримання об'єктивності та наукова сумлінність і не допускається суб'єктивізм в оцінці минулого, сьогодення і майбутнього.

Таким чином, *фінансове прогнозування* слід розглядати як систему наукових досліджень кількісного і якісного характеру, спрямованих на з'ясування тенденцій розвитку фінансово-економічних відносин і пошук оптимальних рішень по досягненню цілей цього розвитку.

Відповідно, фінансовий прогноз – це науково обґрунтоване судження про можливі варіанти фінансового стану господарюючого суб'єкта в майбутньому або альтернативні шляхи і терміни досягнення цього стану. Таке судження хоча і носить ймовірнісний характер, але все ж має певний ступінь достовірності.

Особливістю фінансових, як і всіх інших прогнозів, є варіативність або сценарні його формування – прогнози складаються, виходячи з зовнішньої кон'юнктури: песимістичні, оптимістичні і реалістичні.

Призначення фінансового прогнозу виражається в його *функціях*, до яких відносять:

1) аналіз фінансових, соціально-економічних і науково-технічних процесів і тенденцій, об'єктивних причинно-наслідкових зв'язків цих явищ в конкретних умовах, в тому числі оцінку ситуації, що склалася і виявлення трендів її розвитку;

2) оцінку цих трендів і тенденцій в майбутньому;

3) передбачення нових фінансових та соціально-економічних умов і завдань, що потребують вирішення;

4) виявлення альтернативи розвитку в перспективі; накопичення фінансово-економічної інформації та проведення розрахунків для обґрунтування вибору і прийняття оптимального управлінського рішення.

Слід зазначити, що фінансовий прогноз не є самоціллю, а слугує засобом досягнення ефективного господарювання, яке здійснюється за законами ринкової економіки, тобто носить допоміжний характер.

У прогнозуванні прийнято виділяти поняття «об'єкт» і «прогнозний фон». До *об'єкту прогнозування* відносяться процеси, явища і події, на які спрямована пізнавальна і практична діяльність людини.

Прогнозним фоном називається сукупність зовнішніх по відношенню до об'єкта умов, істотних для обґрунтованості прогнозу.

Фінансові прогнози класифікують з урахуванням таких критеріїв.

1. Відповідно до *проблемно-цільового* критерію розрізняють прогнози: пошуковий і нормативний.

Пошуковий прогноз – це прогноз визначення можливих станів явища в майбутньому. Він відповідає на питання: що найімовірніше відбудеться за умови

збереження діючих тенденцій? Прикладом такого прогнозу є прогнози урожайності сільськогосподарських культур.

Нормативний прогноз виконується з метою визначення шляхів і термінів досягнення можливих станів об'єкта прогнозування в майбутньому, прийнятих в якості мети. Наприклад, складається прогноз динаміки споживання продуктів населенням регіону за наявних фізіологічних нормам споживання.

2. За *критерієм природи об'єкта* виділяють прогнози: соціальні (в тому числі демографічні); ресурсні (природні, матеріальні, трудові, фінансові); науково-технічні (перспективи розвитку науки і техніки та впливу цих досягнень на економіку); громадських і особистих потреб (попит, споживання окремих товарів, потреби в об'єктах освіти, охорони здоров'я, правопорядку, культури та ін.).

3. За *критерієм часу* виділяють прогнози: оперативні (до 1 міс.), короткострокові (від 2 місяців до 1 року), середньострокові (від 1 року до 5 років), довгострокові (від 5 до 15 років).

4. За *критерієм складності* розрізняють прогнози надпростий, простий, складний, надскладний. Ці прогнози різняться наявністю взаємопов'язаних змінних в їх описі: в надпростому прогнозі відсутні суттєві взаємозв'язки, в надскладному прогнозі – взаємозв'язки досить тісні.

5. За *ступенем детермінованості об'єкта* прогнози можуть бути детермінованими, тобто без істотних втрат інформації в опису умов; стохастичними, в яких необхідно враховувати випадкові величини; змішаними, які включають характеристики двох вищевказаних прогнозів.

6. За *критерієм характеру розвитку об'єкта в часі* розрізняються прогнози дискретні, для яких характерний тренд зі стрибкоподібними змінами в фіксовані періоди часу; аперіодичні, для яких характерна неперіодична функція часу; циклічні, для яких характерна періодична функція часу.

7. За *критерієм кількісної оцінки* різняться прогнози інтервальні (представлений результатом у вигляді довірчого інтервалу); точкові (представлений результатом у вигляді єдиного значення характеристики об'єкта в майбутньому).

8. За *критерієм масштабності об'єкта* розрізняють прогнози сублокальні, локальні, суперлокальні (субглобальні), глобальні.

Методологія наукового економічного передбачення включає сукупність принципів, прийомів, методів і показників, що застосовуються в процесі прогнозування і планування.

До основних *принципів прогнозування* відносяться (рис. 1.2.).

До найбільш поширених методів прогнозування відносяться:

Екстраполяція – це метод, при якому прогнозовані показники розраховуються як продовження динамічного ряду на майбутнє по виявленій закономірності розвитку. По суті, екстраполяція є перенесенням закономірностей і тенденцій минулого на майбутнє на основі взаємозв'язків показників одного ряду. Метод дозволяє знайти свідчення ряду за його межами. Екстраполяція ефективна тільки для короткострокових прогнозів.

При *нормативному методі прогнозування* визначаються шляхи і терміни досягнення можливих станів явища, прийнятих в якості мети. Нормативний метод частіше застосовується для програмних або цільових прогнозів. Використовуються як кількісне вираження нормативу, так і певна шкала можливостей оціночної функції.



Рис. 1.2. Принципи прогнозування

У разі використання кількісного вираження, наприклад, фізіологічних і раціональних норм споживання окремих продовольчих і непродовольчих товарів, розроблених фахівцями для різних груп населення, можна визначити рівень споживання цих товарів на роки, що передують досягненню зазначеної норми. Такі розрахунки називають інтерполяцією.

Інтерполяція – це спосіб обчислення показників, відсутніх в динамічному ряду явища, на основі встановленого взаємозв'язку. Беручи фактичне значення показника і значення його нормативів за крайні члени динамічного ряду, можна визначити величини значень всередині цього ряду. Тому інтерполяцію вважають нормативним методом.

Метод експертних оцінок використовується переважно в довгострокових прогнозах. Прогнозування здійснюється на основі судження експерта (групи експертів) щодо поставленого завдання.

Експертом виступає кваліфікований фахівець з конкретної проблеми, який може зробити достовірний висновок про об'єкт прогнозування. Метод експертних оцінок частіше використовується в тих випадках, коли важко кількісно оцінити прогнозний фон, і фахівці роблять це на основі свого розуміння питання.

Метод аналогії передбачає перенесення знань про один предмет (явище) на інший. Таке перенесення є вірним з певною часткою ймовірності, так як схожість між явищами нечасто буває повною.

Математичне моделювання означає опис економічного явища за допомогою математичних формул, рівнянь і нерівностей. Математичний апарат повинен досить точно відображати прогнозний фон, хоча повністю відобразити всю глибину і складність прогнозованого об'єкта досить важко.

1.2. Суть, мета та завдання фінансового планування

У сучасних умовах фінансове планування є невід'ємним елементом економічної діяльності кожного підприємства. Необхідність фінансового планування як особливої сфери планової діяльності обумовлена відносною самостійністю руху грошових коштів по відношенню до матеріально-речових елементів виробництва, активною дією опосередкованого грошима процесу розподілу і перерозподілу на процес суспільного відтворення.

Фінансовий план є центральним і одним з основоположних елементів планування. Це пов'язано з тим, що фінансове планування охоплює всі найважливіші сторони фінансово-господарської діяльності підприємства, внаслідок чого забезпечується необхідний попередній і подальший контроль за формуванням, розподілом і використанням всіх видів ресурсів – матеріальних, трудових і фінансових, і тим самим створюються умови для його ефективного і стійкого розвитку.

План – це постановка конкретної мети та передбачення шляхів і заходів для її досягнення.

Характерні риси плану:

1. Конкретність показників.
2. Визначеність в обсягах і кінцевих результатах.

Фінансовий план є узагальненим фінансовим документом, який відображає надходження і розподіл грошових коштів в короткостроковому і довгостроковому періодах.

У найбільш загальному вигляді **фінансовий план** можна визначити як документ, що характеризує спосіб досягнення, що стоять перед підприємством фінансових цілей на основі узгодження його надходжень з витратами у наступному періоді.

Фінансовий план необхідний, щоб:

- отримати відповідний прогноз майбутніх грошових надходжень;
- сформувати поточний і капітальний бюджети;
- спрогнозувати фінансові ресурси на плановий період.

У процесі фінансового планування забезпечуються:

- раціональне розміщення капіталу;
- ресурсне збалансування кругообігу виробничих фондів;
- передумови фінансової стійкості, платоспроможності та кредитоспроможності;
- ресурсне забезпечення реальних інвестицій та заходів соціального спрямування;
- альтернативні рішення на випадок відхилень від прогнозованих основних показників фінансово-господарської діяльності.

Фінансове планування передбачає визначення:

- величини необхідних і реально можливих грошових ресурсів за джерелами їх формування і напрямками використання для здійснення операційної, інвестиційної та інших видів діяльності;
- оптимальної структури капіталу за джерелами формування і напрямками його розміщення;
- рентабельності капіталу, авансового на формування активів підприємства;
- критичної межі беззбиткової діяльності та величини чистого прибутку, необхідної для самоокупності і самофінансування;
- напрямів використання чистого прибутку підприємства;
- альтернативних чи запобіжних заходів на випадок зміни кон'юнктури ринку, дохідності капіталу тощо.

В процесі фінансового планування виявляються резерви зростання фінансових ресурсів підприємства за рахунок збільшення випуску продукції з одиниці виробничих потужностей, підвищення якості вироблюваної продукції, зниження її собівартості, скорочення непродуктивних витрат і втрат. При здійсненні фінансового планування повинні забезпечуватися не лише загальна відповідність фінансових і матеріальних ресурсів, але і напрям фінансових ресурсів строго на конкретні, передбачені планом цілі. Диспропорції, що виникають при розподілі фінансових ресурсів в процесі складання фінансового плану, можуть привести до браку або надлишку грошових коштів, що в результаті негативно позначиться на русі товарно-матеріальних цінностей, а зрештою – на ефективності використання всіх видів ресурсів: матеріальних, трудових і фінансових.

Таким чином, фінансове планування – одна з найбільш значимих функцій фінансового управління підприємством, на основі якої надалі здійснюється організація виробничого процесу, мотивація залученого для виконання плану персоналу, контроль отриманих результатів і їх оцінка з точки зору досягнення запланованих показників.

Суб'єктами фінансового планування у системі фінансового менеджменту виступають власники, керівники, фінансові менеджери, відповідні служби і

організаційні структури підприємства. Головним суб'єктом планування з позиції управління й контролю є власник підприємства (рис. 1.3.).

Суб'єкти фінансового планування
<ul style="list-style-type: none">• власники (головні суб'єкти);• керівники, фінансові менеджери;• відповідні служби і організаційні структури підприємства

Рис. 1.3. Суб'єкти фінансового планування

Об'єктами фінансового планування є фінансові та інші ресурси підприємства: дохід від реалізації продукції, товарів і послуг; прибуток; фонди спеціального призначення, їх використання; податки і збори до бюджету; внески до позабюджетних державних фондів; позикові засоби; капіталовкладення; стосунки, що виникають між суб'єктами господарської діяльності (рис. 1.4.).

Об'єкти фінансового планування
<ul style="list-style-type: none">• дохід від реалізації;• прибуток та напрями його розподілу;• податки і збори до бюджету;• внески до позабюджетних державних фондів;• позикові кошти;• капіталовкладення;• відносини між суб'єктами господарської діяльності.

Рис. 1.4. Об'єкти фінансового планування

Фінансове планування, що є системним процесом, передбачає:

- проведення аналізу фінансових можливостей підприємства;
- прогнозування наслідків реалізації фінансових і інших планів і управлінських рішень;
- обґрунтування вибору оптимального варіанту з ряду можливих і включення до складу відповідного плану;
- оцінку результатів і зіставлення з параметрами плану.

Логічна послідовність фінансового планування представлена на рис. 1.5.

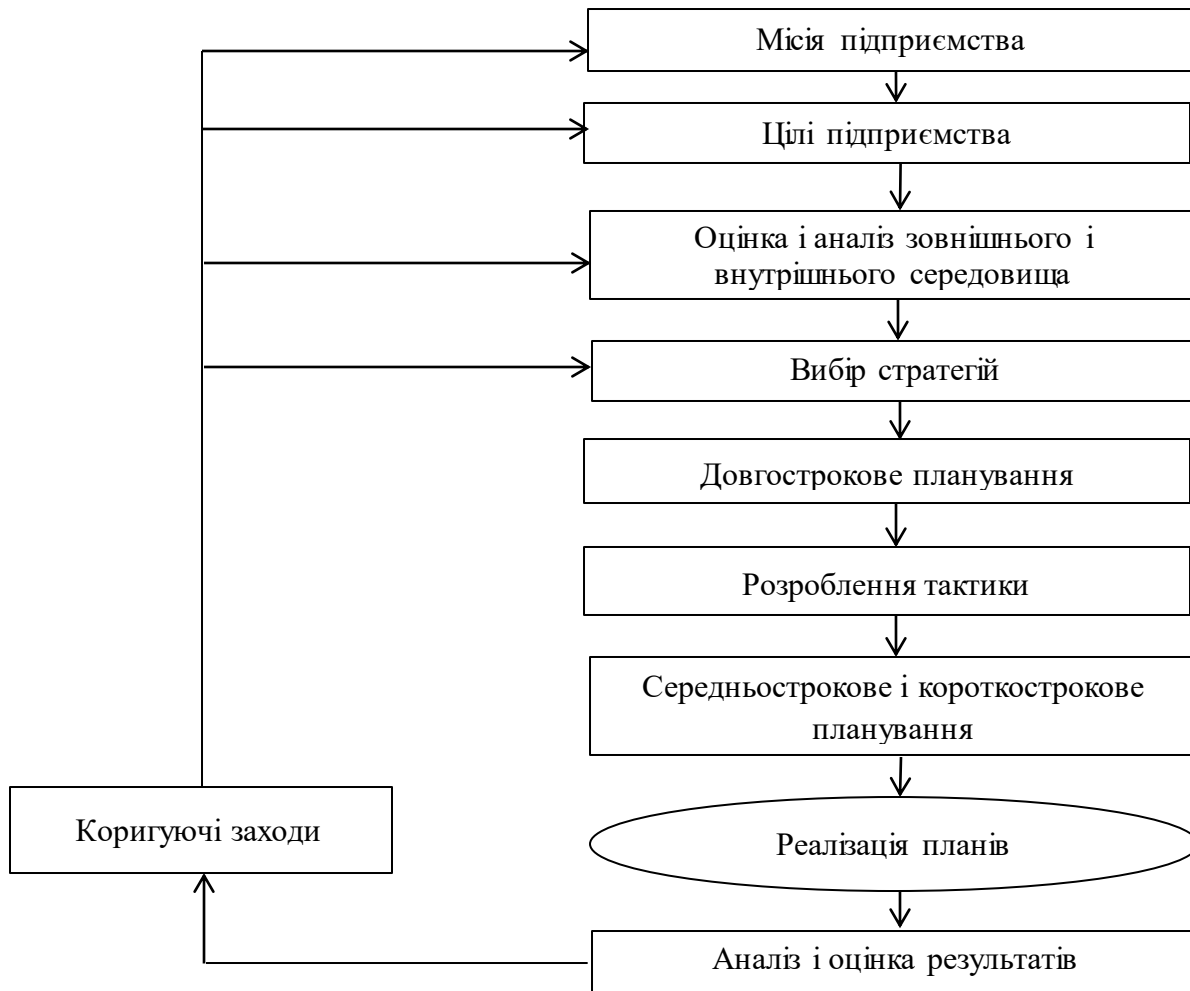


Рис. 1.5. Логіка фінансового планування

Головна мета фінансового планування полягає в науковому обґрунтуванні фінансової стратегії розвитку підприємства на наступний період з позиції забезпечення його економічної стабільності на основі досягнення розумного компромісу між прибутковістю, ліквідністю і ризиком у процесі визначення необхідного обсягу фінансових ресурсів, достатнього для реалізації даної стратегії з врахуванням наявних резервів і в умовах формування оптимальної структури капіталу підприємства.

Для досягнення мети фінансового планування необхідно вирішити такі основні завдання:

1. Забезпечити відтворення виробничого процесу необхідним обсягом фінансових ресурсів.

2. Забезпечити інтереси акціонерів компанії, її теперішніх і майбутніх інвесторів.

3. Забезпечити гарантії виконання підприємством своїх фінансових зобов'язань перед бюджетами всіх рівнів, позабюджетними фондами, кредитними установами і іншими кредиторами організації.

4. Розробити і затвердити систему фінансових показників, що характеризують діяльність компанії у плановому періоді.

5. Виявити резерви зростання фінансових ресурсів, що є на підприємстві, і їх мобілізація з метою ефективного управління фінансами підприємства.

Отже, **фінансове планування** – це сукупність взаємозв'язаних рішень з управління процесами формування, перерозподілу і використання фінансових ресурсів, що реалізуються у деталізованих фінансових планах.

Напрями фінансового планування включають операційну, інвестиційну і фінансову діяльність підприємств (рис. 1.6.).



Рис. 1.6. Напрями корпоративного фінансового планування

Фінансове планування, що є системним процесом, передбачає:

- проведення аналізу фінансових можливостей компанії;
- прогнозування наслідків реалізації фінансових та інших планів і управлінських рішень;
- обґрунтування вибору оптимального варіанта з ряду можливих і включення до складу відповідного плану;
- оцінку результатів і зіставлення з параметрами плану.

Джерелами інформації для складання фінансових планів є:

- договори з контрагентами, що містять взаємні зобов'язання;

- звітність компанії і результати її аналізу;
- прогнози і перспективи продукції за оцінками маркетингу;
- нормативні документи, що визначають виробничі можливості компанії або технічні вимоги до обладнання та продукції;
- документи і форми, що забезпечують облікову політику.

Розроблення фінансового плану здійснюється за такими етапами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Послідовність фінансового планування

Етапи фінансового планування	Сутність етапу
1. Аналіз ситуації, що склалася, і фінансових проблем	Вивчення і оцінка фінансових результатів діяльності підприємства, виявлення проблем
2. Прогнозування майбутніх умов діяльності підприємства	Визначення впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на господарську діяльність підприємства. Вивчення перспектив розвитку ринку, прогнозування динаміки попиту і пропозиції і фінансових результатів у майбутньому періоді
3. Постановка фінансових завдань	Визначення параметрів одержання доходів, прибутку, витрат і основних напрямів використання засобів на основі багатоваріантних розрахунків
4. Вибір оптимального варіанту фінансового плану	Аналіз варіантних майбутніх тенденцій і поточного фінансового стану підприємства
5. Складання річного фінансового плану підприємства	Баланс доходів і витрат
6. Коригування, конкретизація фінансового плану	Погодження фінансового плану з показниками виробничих, комерційних, інвестиційних та інших планів і встановлення конкретних термінів їх виконання
7. Погодження і затвердження показників фінансового плану	Доведення завдань до підрозділів і конкретних виконавців, які несуть відповідальність за їх виконання

Незважаючи на важливість і необхідність фінансового планування, в сучасних умовах в Україні діють фактори, що обмежують його використання, особливо на малих і середніх підприємствах. До них відносяться високий ступінь невизначеності стану вітчизняної економіки, відсутність ефективної нормативно-правової бази в сфері внутрішньофірмового фінансового планування, обмежені фінансові можливості у багатьох підприємств для здійснення наукових розробок в сфері планування й бюджетування.

Розробка фінансових планів ґрунтується на загальноприйнятій у світовій практиці методології планування і прогнозування економіки, яка визначає основні принципи і методи проведення розрахунків планових і прогнозних показників, розкриває і характеризує логіку формування планів і прогнозів, шляхи їх здійснення.

1.2. Основні принципи фінансового планування

Для забезпечення ефективної роботи підприємства при розробленні фінансових планів необхідно дотримуватися певних принципів.

Принципи планування – це основоположні правила прогнозування, тобто вихідні положення і правила формування прогнозів, обґрунтування планів з погляду їх доцільності, системності, структури, логіки, організації розробки.

Загальні принципи планування визначив ще в ХІХ ст. А. Файоль, який виділив чотири основні принципи планування: це принципи єдності, безперервності, гнучкості і точності. Пізніше інший учений, Р. Акофф, обґрунтував ще один ключовий принцип планування – принцип участі.

І хоча спочатку ці принципи стосувалися насамперед планування в цілому, в даний час вони в рівній мірі відносяться і до фінансового планування, яке є невід'ємною частиною загальної системи планування на підприємстві.

Принципи фінансового планування представлені на рис. 1.7.

1. Принцип системності передбачає, що фінансове планування являє собою сукупність взаємозв'язаних елементів, що розвиваються в єдиному напрямі для досягнення загальної мети. Елементами фінансового планування на підприємстві є окремі етапи процесу фінансового планування, а також окремі його підрозділи, що займаються плануванням діяльності.

Єдність планової діяльності повинна забезпечуватися спільністю цілей підприємства, що досягається шляхом встановлення взаємозв'язків між його функціональними підрозділами на основі координації їхніх дій на горизонтальному рівні, а також інтеграції окремих, відносно відокремлених процесів фінансового планування та окремих планів підрозділів в рамках вертикальної єдності підрозділів в загальну систему фінансового планування підприємства.

2. Координація виражається в тому, що планування діяльності кожного підрозділу пов'язано з плановою діяльністю інших підрозділів даного (горизонтального) рівня. Крім того, будь-які зміни в планах одного підрозділу повинні в обов'язковому порядку також відображатися і в планах інших підрозділів.

3 Принцип участі безпосередньо впливає і тісно пов'язаний з принципом єдності. Він означає, що кожен працівник підприємства стає безпосереднім учасником фінансового планування, незалежно від займаної ним посади. Дотримання цього принципу призводить до того, що кожен з учасників процесу планування глибше проникає в діяльність підприємства, отримує більше інформації про нього. В результаті плани, розроблені при безпосередній

участі кожного працівника, стають їх особистими планами, що сприяє зміцненню мотивації працівників.



Рис. 1.7. Принципи фінансового планування

4. Принцип безперервності полягає в тому, що процес фінансового планування повинен здійснюватися постійно і систематично протягом виробничого циклу. Також він означає, що розробляються фінансові плани повинні безперервно приходити на зміну один одному. Таким чином, на підприємстві повинна розроблятися система фінансових планів, що включає в себе в обов'язковому порядку всі види планів – довгострокові, середньострокові і короткострокові, які впливають один з іншого і тісно взаємопов'язані між собою. При цьому в процесі затвердження короткострокових планів їх необхідно коригувати з урахуванням змін зовнішнього середовища, що виникають в сьогоденні і в майбутньому, а також з урахуванням нових, уточнених цілей і внутрішніх можливостей підприємства.

5 Принцип гнучкості тісно пов'язаний з принципом безперервності. Суть його полягає в забезпеченні можливості для фінансових планів коригування деяких показників при виникненні об'єктивних непередбачуваних обставин. Для реалізації цього принципу на практиці фінансові плани повинні мати певні резерви (так звані подушки безпеки). При цьому дуже важливим є правильне визначення розмірів цих резервів, щоб вони не були занадто великими або дуже малими.

Безумовно, це потребує від підприємства додаткових витрат, які можуть не окупитися. Однак дотримання цього принципу дозволить мінімізувати розміри тих негативних наслідків, які можуть виникнути в разі настання несприятливих або форс-мажорних обставин.

6 Принцип науковості означає, що фінансове планування має здійснюватися на науковій основі, тобто ґрунтуватися на достовірній, перевіреній інформації.

Кожна цифра фінансового плану повинна бути економічно обґрунтована, збалансована з іншими показниками. Кожен показник повинен бути розрахований на основі економічно обґрунтованих нормативів за допомогою наукової методології і спеціальних техніко-економічних розрахунків з урахуванням особливостей конкретної галузі виробництва і сфери підприємницької діяльності.

Крім того, при розробці фінансових планів повинні використовуватися останні досягнення науки і техніки в даній області, інноваційні технології та передові методи, що використовуються на інших підприємствах.

7. Принцип директивності передбачає, що всі затверджені у фінансовому плані показники є незмінними і обов'язковими до виконання всіма підрозділами та працівниками підприємства. Вони не підлягають перегляду з суб'єктивних причин. Коригування цих показників допускається тільки в разі крайньої необхідності при настанні об'єктивних (форс-мажорних) обставин.

8 Принцип контролю за ходом виконання фінансових планів підприємства полягає в тому, що фінансова служба підприємства повинна здійснювати постійний аналіз фактичних показників діяльності в поточному періоді і їх порівняння з показниками фінансових планів. У разі виникнення негативних відхилень від запланованих показників або будь-яких інших порушень повинні бути прийняті термінові заходи щодо своєчасного усунення наявних недоліків та розроблені заходи, що забезпечують виконання затверджених в плані показників.

9. Принцип виділення ключових ланок і встановлення пріоритетності їх виконання передбачає, що в процесі складання фінансового плану слід завжди визначати провідні ланки і головні напрямки роботи, тобто ті головні завдання, від вирішення яких залежить успіх всієї справи, і направляти всі зусилля в першу чергу на їх реалізацію. Вибір провідних ланок повинен ґрунтуватися на детальному і глибокому аналізі поточного фінансового стану підприємства, його виробничого потенціалу, визначення його стратегічних і тактичних цілей і пріоритетів.

10. Орієнтація плану на соціальний і економічний розвиток підприємства. Цей принцип передбачає скерування грошових ресурсів на економічний розвиток підприємства, впровадження науково-технічного прогресу на виробництві, створення нових робочих місць, вдосконалення організації праці, організацію підготовки і перепідготовки кадрів, більш повне задоволення соціальних потреб працівників.

Методи фінансового планування – це конкретні прийоми й способи техніко-економічних розрахунків і обґрунтування планових завдань та їх ув'язування.

У процесі фінансового планування найчастіше використовуються такі методи (рис. 1.8.).

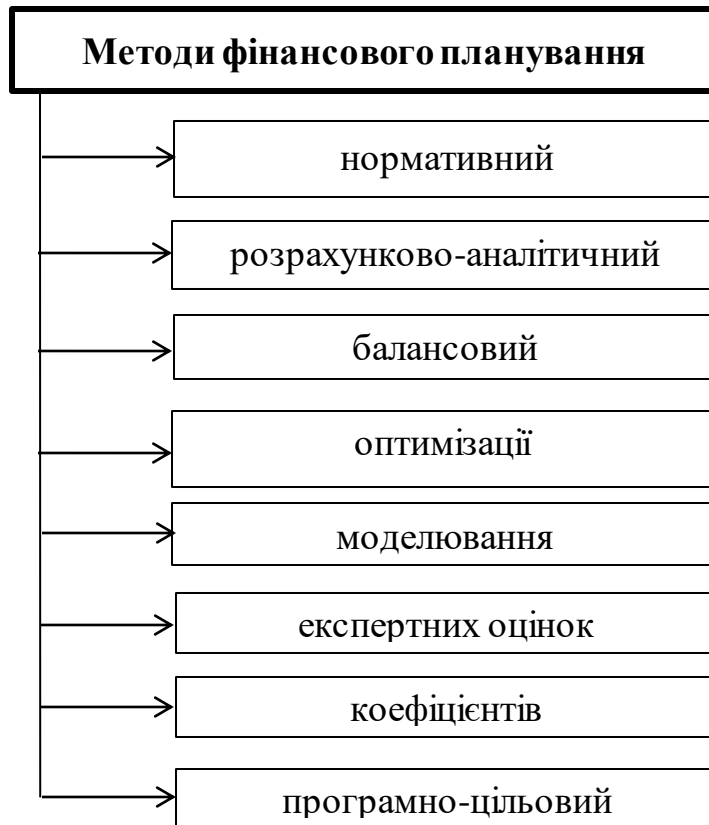


Рис. 1.8. Методи фінансового планування

Схематично сутність методів фінансового планування представлена на рис. 1.9. – 1.13.

Нормативний метод ґрунтується на використанні науково обґрунтованих норм і нормативів, цін, тарифів, ставок, розцінок, затверджених відповідно до чинного законодавства, для техніко-економічного обґрунтування планових завдань.

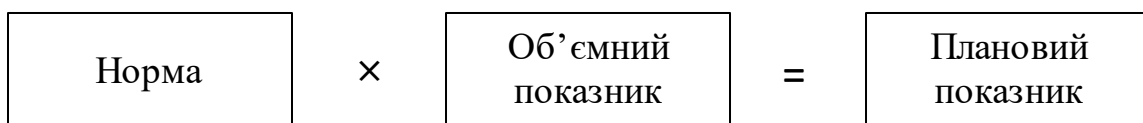


Рис. 1.9. Схема нормативного методу фінансового планування

2. Розрахунково-аналітичний метод передбачає використання даних економічного аналізу, коли на підставі фактично досягнутих показників, прийнятих за базу, і прогнозованого індексу їх зміни визначаються планові завдання.

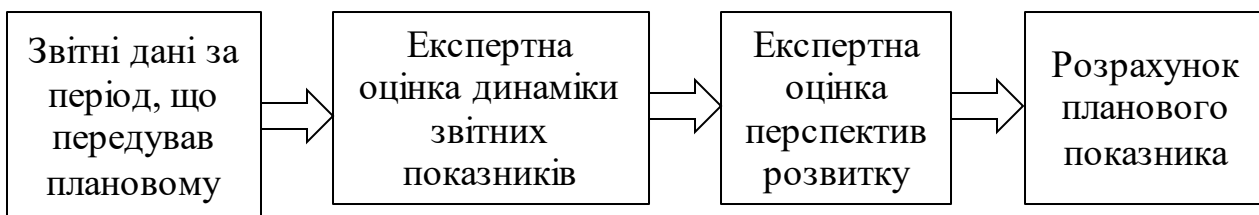


Рис. 1.10. Схема розрахунково-аналітичного методу фінансового планування

3. Метод оптимізації планових завдань – це метод багатоваріантних розрахунків, що передбачає вибір кращого з них.



Рис. 1.11. Схема методу оптимізації фінансового планування

4. Балансовий метод є одним із основних методів фінансового планування. З його допомогою ув'язуються поточні витрати з валовим прибутком та прогнозується беззбиткова робота структурних підрозділів і організації та підприємства в цілому.



Рис. 1.1. Схема балансового методу фінансового планування

5. Економіко-математичне моделювання – це метод, з допомогою якого вивчаються взаємозв'язки між економічними процесами, визначається вплив тих чи інших чинників, встановлюється закономірність зміни економічних явищ під впливом низки чинників.

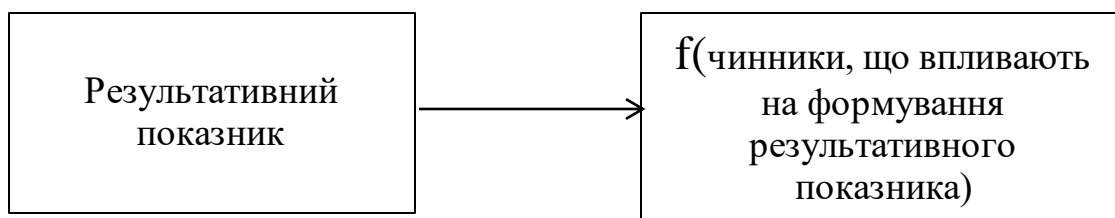


Рис. 1.13. Схема методу моделювання фінансового планування

6. Метод експертних оцінок – це метод перевірки ймовірності виконання планових завдань під впливом обчислення можливих типів ризику, з якими може зіткнутися господарюючий суб'єкт.

7. Метод коефіцієнтів – це метод, з допомогою якого оцінюється склад, структура, раціональність розміщення та ефективність використання капіталу,

вкладеного в активи підприємства, проводиться експрес-аналіз і оцінка фінансового стану підприємства.

8. Програмно-цільовий метод – це метод, який передбачає розробку фінансового плану, виходячи з мети і завдань, передбачених планом (програмою) економічного і соціального розвитку підприємства.

1.3. Види фінансових планів

Планування на підприємстві може ставитися до того чи іншого виду в залежності від ознаки, за яким відбувається класифікація.

Ознаками, що визначають вид планування, є:

- 1) ступінь невизначеності в плануванні;
- 2) тимчасова орієнтація ідей планування;
- 3) горизонт планування.

Розберемо їх більш детально.

Ступінь невизначеності в плануванні. Залежно від ступеня невизначеності зовнішнього середовища системи планування підприємства можна поділити на два види.

Перший – це ті, які діють в повністю передбачуваному середовищі і не мають нестачі в інформації. Цей тип систем планування називають детермінованими системами.

Інший тип систем планування припускає наявність невизначеності в зовнішньому середовищі і брак інформації. Системи планування, які не дають повної передбачуваності результату, називають ймовірнісними (стохастичними).

Варіантами ймовірнісних систем планування є наступні.

1. Планування, засноване на системі жорстких зобов'язань.

Таке планування підходить для ситуацій, в яких існує високий ступінь впевненості в результаті подій.

2. Планування під особисту відповідальність. Це планування доцільно застосовувати для ситуації повної невизначеності. В цьому випадку менеджер не може бути взагалі в чому-небудь впевнений і діє на свій ризик, покладаючи всю відповідальність на себе.

3. Планування, пристосоване до випадкових обставин. Цей вид планування є проміжним між першими двома: з одного боку, він стикається з постійною невизначеністю діяльності компанії, а з іншого – враховує можливі варіанти дій у невизначеному середовищі і тим самим збільшує їх передбачуваність.

Тимчасова орієнтація ідей планування. Види планування різняться також залежно від того, орієнтовані основні ідеї планування в минуле, сьогодення або майбутнє. У цьому сенсі виділяють чотири види планування (рис. 1.14.).

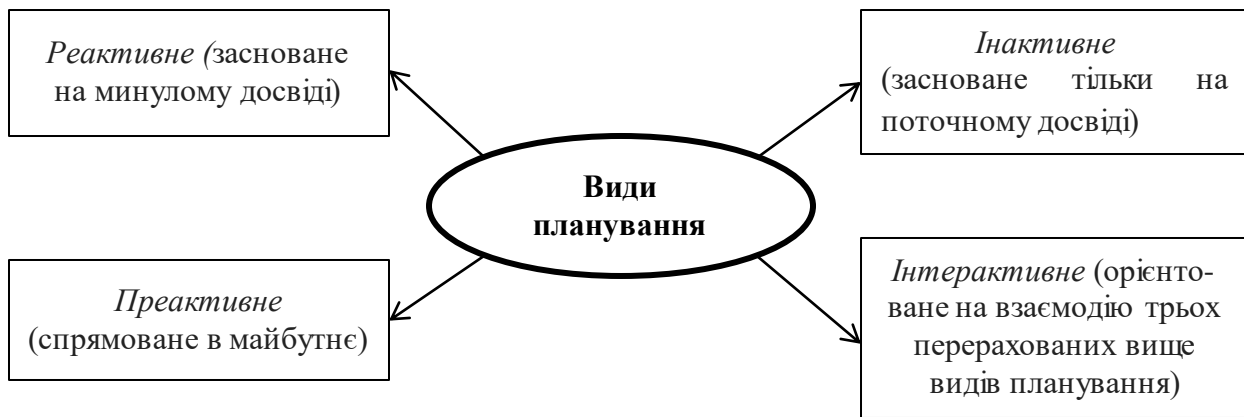


Рис. 1.14. Види фінансового планування

Реактивне планування становить основний метод реактивного планування – це генетичний підхід. Тобто будь-яка проблема досліджується з точки зору її виникнення і розвитку. Знайти в минулому причину проблем, придушити її або стримати, і проблема зникне. Економічна організація сприймається прихильниками реактивного планування як стійкий, стабільний добре налагоджений механізм. Усе, що відбувається на підприємстві, задалегідь відомо. Управлятися воно повинне «зверху-вниз» за допомогою особистого авторитету вищого керівника.

Реактивне планування спирається на попередній досвід і здійснюється «знизу-вгору». Спочатку виявляються потреби нижніх підрозділів, які оформляються в планах цих підрозділів. Зібрані матеріали передаються керівництву наступного рівня, яке коригує і редагує їх і передає до наступного рівня і т. д. – до кінцевого вибору і підготовки зведеного проекту.

Недоліки реактивного планування полягають у наступному:

1. Реактивне планування розглядається не як система, а як проста одиниця, сукупність елементів, внаслідок чого виявляється втраченим позитивний ефект взаємодії окремих частин цілого, що називається синергізмом.

2. Планування проводиться без достатнього врахування об'єктивних обставин сьогодення і майбутніх змін, не дотримується принцип гнучкості.

3. Реактивне планування – це функція в основному тільки вищого керівництва.

4. Реактивне планування знижує загальну ефективність господарської діяльності підприємства.

У свою чергу, переваги реактивного планування такі:

1. Постійне звернення до історії і минулого досвіду.
2. Сильне відчуття спадкоємності, яке попереджує необдумані зміни.
3. Збереження традицій, що створює відчуття безпеки у працівників підприємства.

Інактивне планування спирається на існуюче положення, яке не передбачає ні повернення до колишнього положення, ні просування вперед. Цей вид планування сприймає існуючі умови як прийнятні.

Недоліки інактивного планування такі:

- 1) нездатність пристосовуватися до змін;
- 2) слабе використання творчого потенціалу співробітників компанії, обмеження їх службової самостійності.

Позитивною стороною інактивного планування є обережність в плануванні господарської діяльності.

Преактивне планування спрямоване в основному на майбутні безперервні зміни. Воно орієнтується не на мінімізацію зусиль, а на пошук оптимальних рішень.

Планування здійснюється «зверху-вниз»: на вищих рівнях прогнозуються зовнішні умови, формулюються цілі і стратегії, потім визначаються цілі нижчих рівнів управління і програми їх дій.

Недоліки преактивного управління:

- 1) слабе використання накопиченого досвіду;
- 2) недостатня увага до повсякденних потреб підприємства;
- 3) надмірне захоплення футурологією і новими методами досліджень.

Основною перевагою преактивного методу є адекватна оцінка зовнішнього середовища і прагнення врахувати чинники зовнішнього середовища в процесі планування.

Інтерактивне планування має дві основні риси:

- засновано на принципі участі та максимально мобілізує творчі здібності учасників підприємства;
- передбачає, що майбутнє підвладне контролю і значною мірою є продуктом творчих дій учасників підприємства.

Мета *інтерактивного планування* – проектування майбутнього. З ним пов'язані дві основні особливості:

- 1) інтерактивне планування – це, скоріше, ідеальна побудова, ніж практична модель менеджменту;
- 2) навіть з теоретичної точки зору підприємство не може повністю контролювати своє майбутнє. Саме більше, на що воно здатне, – ефективно пристосуватися до нього. Отже, способом відношення підприємства до свого майбутнього є не проектування його, а пристосування.

Горизонт планування. Залежно від того, який горизонт (період) часу охоплюють плани, розроблені плани поділяють на чотири види:

- 1) стратегічне планування;
- 2) довгострокове планування;
- 3) короткострокове планування;

Стратегічне планування – комплекс дій, що включає дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, визначення можливих варіантів стратегії, складання стратегічного плану. Стратегія – узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації

та розподілу ресурсів підприємства. Розробити стратегію компанії – значить визначити загальні напрямки її діяльності.

Довгострокове планування зазвичай охоплює тривалі періоди від 10 до 15 років. Свого часу довгострокове планування ототожнювалося зі стратегічним, але тепер ці два поняття існують окремо. Стратегічне планування за своїм змістом набагато складніше довгострокового, тобто стратегічний план – це не просто функція часу, а й функція напрямів діяльності в часі.

Середньострокове планування конкретизує орієнтири, визначені довгостроковим планом, і розраховане на більш короткостроковий період.

Короткострокове планування – це розробка планів на 1-2 роки (зазвичай короткострокові плани – це річні плани). Короткострокові плани включають в себе конкретні способи використання ресурсів підприємства, необхідні для досягнення цілей, визначених у більш тривалих планах. Зміст короткострокових планів деталізується по кварталах та місяцях.

Всі три види планування повинні ув'язуватися між собою і не суперечити один одному.

Крім трьох вказаних способів класифікації, існує поділ видів планування в залежності від того, яке значення має той чи інший вид в процесі планової діяльності. Звідси планування поділяють на два основних види: стратегічне і тактичне.

Розглянемо класифікацію планування за різними ознаками, використовуючи комплексний підхід до системи планування в рамках реалізації фінансової політики господарюючого суб'єкту бізнесу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація фінансового планування

Класифікаційна ознака	Види планування
1. За тривалістю горизонту планування	<ul style="list-style-type: none"> ● довгострокове; ● середньострокове; ● короткострокове.
2. В залежності від цілей підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ● стратегічне; ● тактичне.
3. Залежно від ступеня визначеності розвитку зовнішнього середовища бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> ● в прогнозованих умовах; ● в умовах невизначеності.
4. В залежності від обсягу і якості інформації	<ul style="list-style-type: none"> ● при достатньому обсязі і якості інформації; ● при нестачі інформації і низьку її якість.
5. Залежно від тимчасової орієнтації ідей	<ul style="list-style-type: none"> ● базуються тільки на тенденції минулого; ● орієнтуються тільки на майбутнє; ● пристосовуються тільки до цього; ● планування, орієнтоване на взаємодію всіх кращих ідей планування.

Стратегічне планування, таким чином, відрізняється від довгострокового, оскільки в першу чергу воно пов'язане з цілями розвитку підприємства в конкретний період часу, а довгострокове – визначає тривалість періоду планування.

Аналогічні відмінності стосуються оперативного планування, з одного боку, середньо- і короткострокового – з іншого.

Необхідно відзначити, що стратегічне планування буває як довгостроковим, так і середньостроковим. Другий спосіб особливо характерний для українських підприємств, що розробляють стратегію на 3-5 років.

Зарубіжні компанії мають план стратегічного розвитку на 10-15 років.

Тактичне планування направлено на організацію розподілу ресурсів для досягнення стратегічних цілей і охоплює середньостроковий і короткотерміновий періоди часу. Якщо стратегічним плануванням займаються менеджери вищої управлінської ланки, то тактичне планування може здійснюватися менеджерами середньої і нижчої ланок.

Таким чином, стратегічне і тактичне планування мають корінні відмінності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Відміни стратегічного і тактичного фінансового планування

Вид планування	Відміни
Стратегічне планування	Відповідає на питання: «чого хоче досягти підприємство»?
Тактичне планування	«Як це зробити?»
Стратегічне планування	Більш суб'єктивне, тому що базується на системі експертних оцінок.
Тактичне планування	Базується на конкретній інформації, кількісно і якісно вимірній.
Стратегічне планування	Більш підвладне ризику – торкається зовнішніх проблем, які не піддаються регулюванню
Тактичне планування	Менше підвладне ризику – торкається внутрішніх проблем, які піддаються регулюванню
Стратегічне планування	Важко оцінювати у грошовому вираженні
Тактичне планування	Легше оцінювати у грошовому вираженні

Розрізняють перспективні, поточні та оперативні фінансові плани (табл. 1.6).

Перспективний фінансовий план складається з метою забезпечення стабільного розвитку і високої ефективності господарсько-фінансової діяльності та конкурентоспроможності підприємства на майбутні п'ять і більше років. В перспективному плані-прогнозі закладаються можливі інвестиційні проекти.

Перспективний фінансовий план розробляється на основі фінансової стратегії економічного і соціального розвитку підприємства та всебічного дослідження:

- фінансових можливостей підприємства;
- джерел приросту фінансових ресурсів;
- зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на фінансовий стан підприємства.

Таблиця 1.6

Характеристика підсистем фінансового планування

Підсистеми фінансового планування	Види розроблюваних фінансових планів	Період планування
Перспективне (стратегічне) фінансове планування	Прогноз балансу доходів і витрат; прогноз прибутковості. План за джерелами та використання інвестицій. Прогноз руху грошових коштів (якщо реалізуються інвестиційні проекти). Прогноз обсягу діяльності	3-5 років
Поточне фінансове планування	План обсягу діяльності. План доходів і витрат за видами операційної діяльності. План надходження і витрачання грошових коштів (баланс готівки). Плановий баланс. План за джерелами та використання інвестицій. План за джерелами та використання фінансових ресурсів (зведений фінансовий план)	1 рік
Оперативне фінансове планування	Платіжний календар. Касовий план. План виручки (обороту, доходів). Виробнича програма. План по витратах (видами, статтями)	Декада, місяць, квартал

Поточний фінансовий план складається з метою забезпечення виконання перспективного фінансового плану за конкретний період часу. В ньому передбачається балансове ув'язування доходів і витрат поточного року, що впливають з прогнозованої операційної, інвестиційної і фінансової діяльності, і отримання чистого прибутку в розмірі, не менше величини, передбаченої на нарахування дивідендів власникам капіталу та економічний і соціальний розвиток підприємства.

В процесі складання поточного фінансового плану забезпечується ресурсне ув'язування:

- кругообігу виробничих фондів, необхідних для виконання планів операційної діяльності;
- затрат на відновлення і розвиток матеріально-технічної бази;
- потреби в коштах на виплату дивідендів власникам капіталу;
- затрат соціального спрямування;
- передбачуваної в перспективному плані величини реінвестованого прибутку на наступний рік.

Поточний фінансовий план складається на рік з поквартальною розбивкою (рекомендовану Мінекономіки України форму поточного фінансового плану наведено в додатку А).

Оперативний фінансовий план складається з метою оперативного реагування на платіжний стан підприємства, забезпечення своєчасного надходження готівкових і безготівкових коштів на рахунки в банках і сплати боргів, ефективного використання тимчасово вільних грошових ресурсів.

Оперативний фінансовий план складається у формі балансу грошових потоків або платіжного календаря. В ньому відображаються в балансовій ув'язці прогнозовані грошові надходження за всіма напрямками і передбачувані платежі за певний відтинок часу (рік, квартал, місяць, декаду з розбивкою за днями).

Характерні риси основних різновидів планових комплексів планування представлено на рис. 1.15.

Назва різновиду планування	Сфера охоплення	Ступінь деталізації параметрів	Періодичність розроблення	Календарний плановий період
Генеральне цільове	Основні цілі підприємства	Низький	За потребою, періодично	3-5 років
Стратегічне	Конкретизовані цілі	Середній	Періодично або безперервно	3-5 років з річним розподілом
Тактичне	Функціональні напрями	Високий	Безперервно	Річний з поквартальним розподілом
Оперативно-календарне	Виробнича програма	Високий на рівні елементів виробництва	Безперервно	Річний з поквартальним, помісячним розподілом
Бізнес-планування	Підприємницька ідея, проект	Визначається масштабом проекту	Не періодично	Термін реалізації проекту

Рис. 1.15. Характерні риси основних різновидів планових комплексів (підсистем) планування

Таким чином, вид фінансового планування визначає такі параметри:

- сфера охоплення;
- ступінь деталізації параметрів;
- періодичність розроблення;
- календарний плановий період.

Різні види фінансового планування мають різну мету:

1. *Стратегічне фінансове планування* – підтримання фінансової стійкості підприємства на необхідному рівні, що пов'язано з оптимізацією структури капіталу (співвідношення власного і залученого капіталу).

2. *Поточне фінансове планування* – підтримання ліквідності активів підприємства на достатньому рівні (здатність відповідних груп активів за рівнем ліквідності покрити відповідні пасиви за терміновістю погашення).

3. *Оперативне фінансове планування* – підтримання платоспроможності підприємства на необхідному рівні протягом поточного періоду.

Тестові завдання

1. *Фінансове планування – це:*

- 1) метод фінансового механізму;
- 2) функція фінансового менеджменту;
- 3) балансовий метод;
- 4) метод математичної оцінки бізнесу.

2. *Фінансове планування можна визначити як:*

- 1) організацію фінансового розвитку на основі оптимальної структури цілей і відповідних їм засобів досягнення;
- 2) засіб вивчення та оцінки економічних показників діяльності підприємств;
- 3) процес розробки конкретного плану фінансових заходів;
- 4) комплексне вивчення фінансового стану підприємства з метою оцінки досягнутих результатів.

3. *Головною метою фінансового планування є:*

- 1) швидка адаптація до змін ринкової кон'юнктури;
- 2) визначення можливих обсягів надходження грошових коштів та їх витрати протягом планового періоду;
- 3) розробка організаційно-технічних заходів, які забезпечили б успішну діяльність в умовах ринку;
- 4) прогнозування результатів діяльності на майбутнє.

4. *Загальний напрям розробки фінансового плану, джерел надходження коштів, джерел прибутку – це:*

- 1) прогнозування результатів діяльності на майбутнє;
- 2) центри доходів та витрат;
- 3) стратегія фінансового планування;
- 4) поточне фінансове планування.

5. *До фінансового планування не належить:*

- 1) правила;
- 2) норми і нормативи;
- 3) бюджет;
- 4) цілі.

6. *До об'єктів фінансового планування не належить:*

- 1) виробництво продукції;
- 2) власний і залучений капітал;
- 3) грошові витрати;
- 4) грошові доходи.

7. *До принципів фінансового планування не належить:*

- 1) наукова обґрунтованість;
- 2) оперативність;
- 3) комплексність;
- 4) оптимальність.

8. *Перспективний фінансовий план розробляється на основі:*

- 1) фінансової стратегії економічного розвитку;
- 2) фінансової стратегії соціального розвитку;
- 3) довгострокових планів;
- 4) фінансової стратегії економічного і соціального розвитку.

9. *Висновок про майбутній розвиток дій, тобто результат спроби скласти передбачення про майбутнє, має назву:*

- 1) прогноз;
- 2) сітьовий графік;
- 3) програма;
- 4) фінансовий план.

10. *Метою складання перспективного фінансового плану є забезпечення:*

- 1) платоспроможності;
- 2) ліквідності;
- 3) прибутку;
- 4) фінансової стійкості.

Питання для контролю

1. Розкрийте зміст плану, його призначення.
2. Назвіть відміни плану і прогнозу.
3. З'ясуйте суб'єкт фінансового планування.
4. Поясніть, що є об'єктом фінансового планування.
5. Мета і завдання фінансового планування.
6. Назвіть стадії фінансового планування.
7. Принципи фінансового планування.
8. Розкрийте методи фінансового планування.
9. Висвітліть види фінансових планів.

ТЕМА 2. ДОВГОСТРОКОВЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ І ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

План

- 2.1. Основи довгострокового фінансового планування підприємства
- 2.2. Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства
- 2.3. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства
- 2.4. Інвестиційна стратегія підприємства
- 2.5. Фінансова політика підприємства

Мета вивчення теми: зрозуміти мету довгострокового фінансового планування, з'ясувати суть стратегічного та перспективного фінансового планування, засвоїти зміст фінансової політики підприємства.

Ключові поняття: перспективне фінансове планування, прогнозний звіт про фінансові результати (про прибутки та збитки), прогноз руху грошових коштів (баланс грошових потоків), прогноз балансу підприємства, фінансова стратегія, фінансова політика підприємства, бізнес-план підприємства.

2.1. Основи довгострокового фінансового планування підприємства

між перспективами оптимістичного і песимістичного сценаріїв.

Іноді, в залежності від розв'язуваної задачі, виникає необхідність в складанні і аналізі інших сценаріїв. Наприклад, досить часто складаються сценарії агресивного розвитку – вони збирають в себе значення вихідних «змінних» факторів, що дозволяють отримати максимальні значення результуючого показника (показників). Важливо розуміти різницю між оптимістичним і агресивним сценаріями: в оптимістичному сценарії все значення вихідних «змінних» факторів максимально сприятливі, в агресивному – можливі і не найсприятливіші значення окремих факторів, важливо, За умов ринкової економіки, самостійності підприємств, їхньої відповідальності за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей. На вирішення таких питань і спрямовано довгострокове фінансове планування.

Найважливішою особливістю довгострокового фінансового планування є високий рівень невизначеності стану значущих чинників протягом планового періоду. При цьому рівень невизначеності збільшується зі збільшенням періоду часу, на який складається план. Відзначимо, що мова йде не про невизначеність причинно-наслідкових зв'язків, а про невизначеність стану (кількісних характеристик) факторів, від яких залежить необхідний фінансовому аналітику результат. Для ілюстрації цієї відмінності наведемо простий приклад: фінансовий менеджер сьогодні точно знає, що через 15 років його компанія, отримавши прибуток, заплатить податок на прибуток організацій; єдине, чого

він не знає сьогодні – по яким саме правилам (ставка податку тощо) буде розраховуватися величина цього податку.

Невизначеність кількісних характеристик вихідних факторів призводить до необхідності застосування спеціальних технологій фінансового планування, частково запозичених з «класичного» прогнозування.

Перш за все, довгострокове фінансове планування використовує систему припущень. За допомогою системи припущень визнаються постійними, по-перше, найменш значущі і, по-друге, найбільш стабільні і передбачувані початкові чинники. Найчастіше шляхом введення припущень залишають один-два змінних значущих фактори, на підставі яких і будується в подальшому весь фінансовий план. У внутрішньому фінансовому плануванні у якості ключового вихідного фактору найчастіше обирається обсяг реалізації продукції.

Часто щодо окремого фактору допущення не вдається визначити однозначно, оскільки можливі кілька шляхів розвитку, кожному з яких відповідає своє кількісне значення даного чинника. У цьому випадку в фінансовому плануванні використовують метод сценаріїв – паралельно розглядають кілька варіантів розвитку майбутніх подій, кожному з яких відповідає своє значення такого «змінного» фактору.

В якості опорних сценаріїв зазвичай вибирають:

- *песимістичний*: сценарій збирає в себе самі несприятливі числові значення вихідних «змінних» факторів. Призначення даного сценарію – визначити перспективи розвитку компанії при найнесприятливішому збігу обставин;

- *оптимістичний*: об'єднує найбільш сприятливі числові значення вихідних «змінних» факторів. Цей сценарій показує максимально можливі перспективи розвитку компанії в найбільш сприятливих умовах;

- *компромісний (іноді його називають реалістичним)*: об'єднує в собі найбільш ймовірні числові значення вихідних «змінних» чинників – перспективи розвитку в даному сценарії займають деяке проміжне положення щоб сценарій дозволяв отримати максимально можливий результат.

Отже, ***призначення довгострокового фінансового планування – визначення допустимих з позицій фінансової стійкості темпів розширення підприємства.***

Основні відмінності стратегічного планування від довгострокового планування представлено в табл. 2.1.

По суті, стратегія – це сукупність головних цілей і основних способів їх досягнення. Стратегія – поняття багатогранне:

- засіб досягнення кінцевого результату;
- об'єднання всіх частин організації в єдине ціле;
- обхват всіх основних аспектів діяльності компанії;
- забезпечення сумісності всіх планів компанії;
- план дій;
- прикриття, тобто розглядається як дії, націлені на перемогу в конкурентній боротьбі;
- перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути;

- результат аналізу сильних і слабких сторін підприємства і визначення можливостей і перешкод його розвитку;
- заздалегідь підготовлена реакція компанії на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 2.1

Основні відмінності стратегічного планування від довгострокового планування

№ з/п	Характеристика	Довгострокове планування	Стратегічне планування
1	Розуміння призначення підприємства	Виробництво товарів і послуг з метою здобуття доходу від їх реалізації	Виживання підприємства в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням
2	База для стратегічного аналізу	Обсяг реалізованого попиту: екстраполяція тенденцій зростання, що історично склалися	Стратегічний аналіз ринків збуту (у перспективі) і конкурентного середовища
3	Концентрація уваги менеджменту	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Встановлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним оточенням
4	Врахування фактору часу	Орієнтація як на довгострокову, так і на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
5	Управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її основну цінність джерело її благополуччя
6	Оцінка ефективності управління	Ефективність діяльності і управління визначається як категорія, що відображає прибутковість і раціональність використання потенціалу організації	Ефективність діяльності і управління організацією виражається у тому, наскільки своєчасно і точно організація в змозі реагувати на нові запити з боку ринку і змінюється залежно від зміни оточення
7	Підсумок процесу розробки стратегії підприємства	Перелік конкретних кроків-заходів, які необхідно здійснити в конкретні тимчасові інтервали	Встановлення загальних напрямів, просування по яких забезпечить зростання і зміцнення позицій підприємства. Вироблення набору правил для ухвалення рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності
8	Роль виробленої стратегії	Сформульована стратегія – безпосереднє керівництво до дії	Сформульована стратегія використовується для розробки конкретних стратегічних проектів і пошуку серед них оптимального

За своєю суттю корпоративна стратегія є набір правил для ухвалення рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності.

За умов ринкової економіки, самостійності підприємств, їхньої відповідальності за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей. На вирішення таких питань і спрямовано фінансову стратегію підприємства.

Фінансова стратегія – це визначення довгострокової мети фінансової діяльності підприємства, вибір найбільш ефективних способів і шляхів її досягнення.

Фінансова стратегія охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства, а саме:

- оптимізацію основних та оборотних засобів;
- формування та розподіл прибутку;
- грошові розрахунки;
- інвестиційну політику тощо.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх і зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів та фінансовому ринку.

Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку і спрямовуватися на максимізацію ринкової вартості підприємства.

При розробці фінансової стратегії слід урахувувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства.

Основні завдання фінансової стратегії:

- визначення способів реалізації фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин;
- фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу;
- розробка та реалізація заходів спрямованих на забезпечення фінансової стійкості;
- розробка способів виходу з кризового стану та методів управління за умов кризового стану.

Роль фінансової стратегії полягає в наступному:

1. Забезпечує механізм реалізації довгострокових загальних і фінансових цілей майбутнього економічного й соціального розвитку підприємства.
2. Дозволяє реально оцінити фінансові можливості підприємства, забезпечити максимальне використання його внутрішнього фінансового потенціалу і можливість активного маневрування фінансовими ресурсами.
3. Забезпечує можливість швидкої реалізації перспективних інвестиційних можливостей, що виникають у процесі динамічних змін чинників зовнішнього середовища.

4. Показує порівняльні переваги підприємства у фінансовій діяльності у порівнянні з його конкурентами.

5. Забезпечує взаємозв'язок стратегічного, поточного і оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства.

6. Є однією з базових передумов стратегічних змін загальної організаційної структури управління.

Процес формування фінансової стратегії підприємства здійснюється відповідно до таких етапів:

1) визначення загального періоду формування фінансової стратегії;

2) дослідження чинників зовнішнього фінансового середовища і кон'юнктури фінансового ринку;

3) формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства.

Систему стратегічних цілей фінансового розвитку формують на основі таких цільових стратегічних нормативів:

- середньорічний темп росту власних фінансових ресурсів, що формуються із внутрішніх джерел;

- коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства;

- співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства;

- мінімальний рівень грошових активів, що забезпечує поточну платоспроможність підприємства;

- мінімальний рівень самофінансування інвестицій;

- граничний рівень фінансових ризиків у розрізі основних напрямів господарської діяльності підприємства;

4) конкретизація цільових показників фінансової стратегії по періодах її реалізації;

5) розроблення фінансової політики по окремих аспектах фінансової діяльності;

6) розроблення системи організаційно-економічних заходів по забезпеченню реалізації фінансової стратегії.

7) оцінка розробленої фінансової стратегії (погодженість фінансової стратегії з загальною стратегією розвитку підприємства, погодженість фінансової стратегії підприємства з передбачуваними змінами зовнішнього фінансового середовища, прийнятність рівня ризиків, пов'язаних із реалізацією фінансової стратегії та ін.).

8) організація контролю реалізації фінансової стратегії.

При розробленні фінансової стратегії підприємства доцільно виділяти такі основні напрями розвитку фінансової діяльності (рис. 2.1.).

Розроблення фінансової стратегії базується на результатах стратегічного фінансового аналізу.

Стратегічний фінансовий аналіз – процес вивчення впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на результативність фінансової діяльності підприємства з метою виявлення особливостей і можливих напрямів його розвитку в перспективному періоді.

Основні методи стратегічного фінансового аналізу:

- 1) SWOT-аналіз (сильні сторони підприємства, слабкі сторони підприємства, можливості розвитку підприємства, загрози розвитку підприємства);
- 2) портфельний аналіз (система «прибуток – ризик»);
- 3) сценарний аналіз (від найкращого до найгіршого варіанту зміни фінансового середовища);
- 4) порівняльний фінансовий аналіз (порівняння окремих груп аналогічних показників між собою);
- 5) аналіз фінансових коефіцієнтів (розрахунок і порівняння співвідношення різних абсолютних показників фінансової діяльності підприємства між собою);

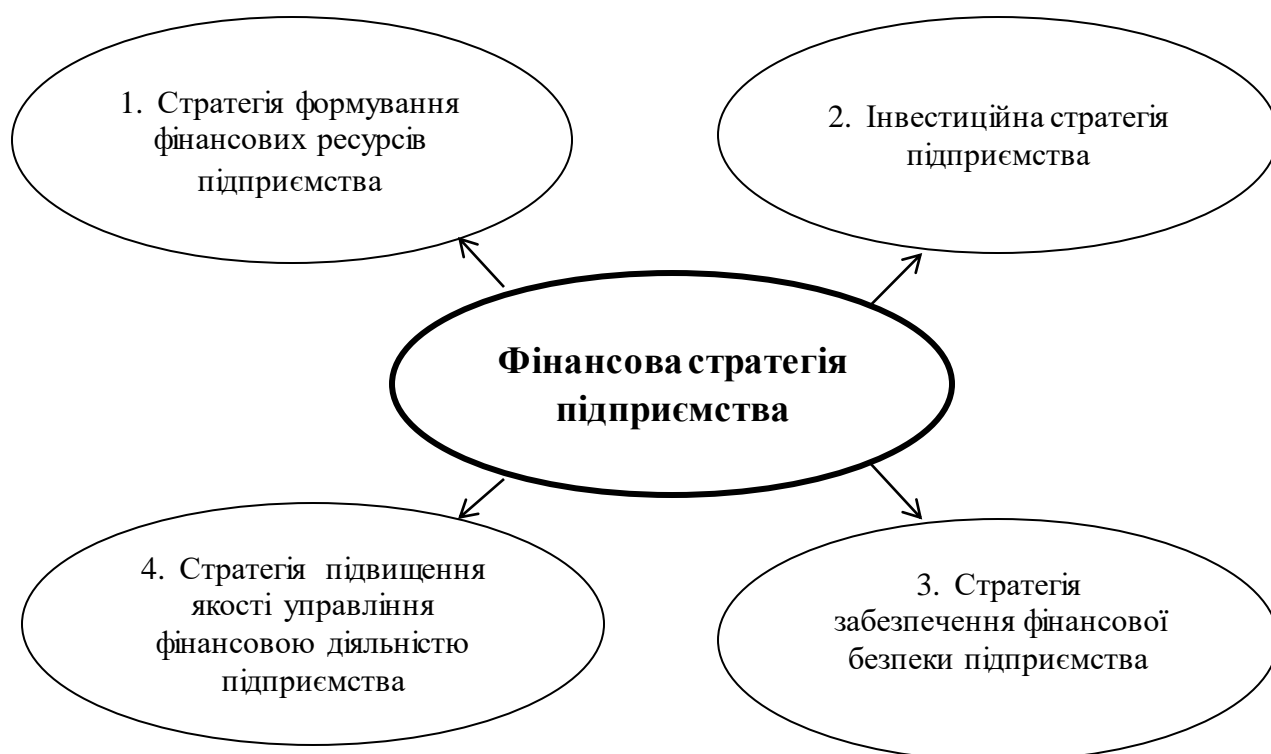


Рис 2.1. Напрями загальної фінансової стратегії підприємства

б) інтегральний фінансовий аналіз відповідно до моделі корпорації Дюпон (розкладення показника «коефіцієнт рентабельності активів» на ряд окремих фінансових коефіцієнтів його формування у єдиній системі):

$$P_a = P_{rp} \times KO_a, \quad (2.1)$$

де P_a – коефіцієнт рентабельності активів (Чистий прибуток/Активи);
 P_{rp} – коефіцієнт рентабельності реалізації продукції (Чистий прибуток/Чистий дохід);
 KO_a – коефіцієнт оборотності активів (кількість оборотів) (Чистий дохід/Активи).

Може використовуватися також модифікована модель корпорації Дюпон (розкладення показника «коефіцієнт рентабельності власного капіталу» на ряд окремих фінансових коефіцієнтів його формування у єдиній системі):

$$P_{\text{вк}} = P_{\text{рп}} \times \Phi_{\text{в}} \times K_{\text{фз}}, \quad (2.2)$$

де $P_{\text{вк}}$ – коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Чистий прибуток/Власний капітал)

$P_{\text{рп}}$ – коефіцієнт рентабельності реалізації продукції (Чистий прибуток/Чистий дохід);

$\Phi_{\text{в}}$ – коефіцієнт ресурсовіддачі (Чистий дохід/Активи);

$K_{\text{фз}}$ – коефіцієнт фінансової залежності (Активи/Власний капітал).

7) експертний аналіз (опитування експертів, якщо відсутня необхідна інформація).

2.2. Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства

Ресурсна стратегія – це модель формування і розподілу стратегічних ресурсів підприємства між окремими сферами його діяльності, необхідних для досягнення визначених цілей.

Фінансові ресурси – сукупність акумульованих підприємством власних і залучених грошових коштів, призначених для забезпечення його господарської діяльності в наступному періоді.

Основною метою формування фінансових ресурсів підприємства є задоволення потреби у формуванні необхідних активів, що забезпечують його розвиток у стратегічній перспективі.

Стратегія формування власних фінансових ресурсів. У процесі стратегічного управління формуванням власних фінансових ресурсів вони класифікуються за джерелами їх формування.

Внутрішні джерела:

- прибуток капіталізований;
- амортизаційні відрахування;
- інші.

Зовнішні джерела:

- залучення додаткового акціонерного капіталу;
- одержання безоплатної фінансової допомоги;
- інші.

Збільшення обсягу власного капіталу підприємства пов'язано у першу чергу з управлінням формуванням його власних фінансових ресурсів. Основним завданням цього управління є забезпечення необхідного рівня самофінансування розвитку господарської діяльності підприємства у наступному періоді.

Стратегічне управління формуванням власних фінансових ресурсів підприємства здійснюється за такими основними етапами:

1. Аналіз формування власних фінансових ресурсів підприємства у попередньому періоді.
2. Визначення загальної потреби у власних фінансових ресурсах.
3. Оцінка вартості залучення власних фінансових ресурсів з різних джерел.
4. Забезпечення максимального обсягу залучення власних фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел.
5. Забезпечення необхідного обсягу залучення власних фінансових ресурсів із зовнішніх джерел.
6. Оптимізація співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел формування фінансових ресурсів.

Успішна реалізація розробленої стратегії формування власних фінансових ресурсів пов'язана з вирішенням таких основних завдань:

1. Формуванням ефективної політики розподілу прибутку (дивідендної політики) підприємства, що забезпечує зростання реінвестованої його частини.
2. Формуванням ефективної амортизаційної політики підприємства;
3. Здійсненням додаткової емісії акцій чи залучення додаткового пайового капіталу.

Основною метою розроблення *дивідендної політики* є встановлення необхідного співвідношення між витратами прибутку на споживання і на поповнення власного капіталу, що забезпечує зростання ринкової вартості підприємства і стратегічний його розвиток.

Виокремлюють три підходи до формування дивідендної політики:

- 1) консервативний;
- 2) компромісний;
- 3) агресивний.

В основі *консервативного підходу* лежить залишкова політика дивідендних виплат, яка передбачає, що фонд виплати дивідендів утворюється після того, як за рахунок прибутку задоволена потреба у формуванні власних фінансових ресурсів. Тобто прибуток спрямований на максимальне поповнення власних фінансових ресурсів підприємства.

Компромісний підхід передбачає політику мінімально стабільного розміру дивідендів з надбавкою в окремі благоприємні періоди.

Агресивний підхід – це коли здійснюється політика стабільного рівня дивідендних виплат, незалежно від фінансових результатів діяльності підприємства.

З врахуванням розглянутих підходів дивідендна політика акціонерного товариства формується за такими етапами (рис. 2.2.).

Ефективне стратегічне управління процесом формування власних фінансових ресурсів підприємства вимагає розроблення відповідної амортизаційної політики, що полягає в індивідуалізації рівня інтенсивності поновлення амортизованих активів з врахуванням специфіки їх експлуатації.

У процесі формування амортизаційної політики підприємства враховують такі фактори [6]:

- обсяг операційних основних засобів і нематеріальних активів, які використовуються;
- реальний термін використання підприємством амортизованих активів;
- дозволені законодавством методи амортизації;
- склад і структура основних засобів;
- темпи інфляції;
- інвестиційна активність підприємства.

Залучення власного капіталу із зовнішніх джерел шляхом додаткової емісії акцій є складним і дорогим процесом. Тому до даного джерела формування власних фінансових ресурсів варто звертатися лише в обмежених випадках.

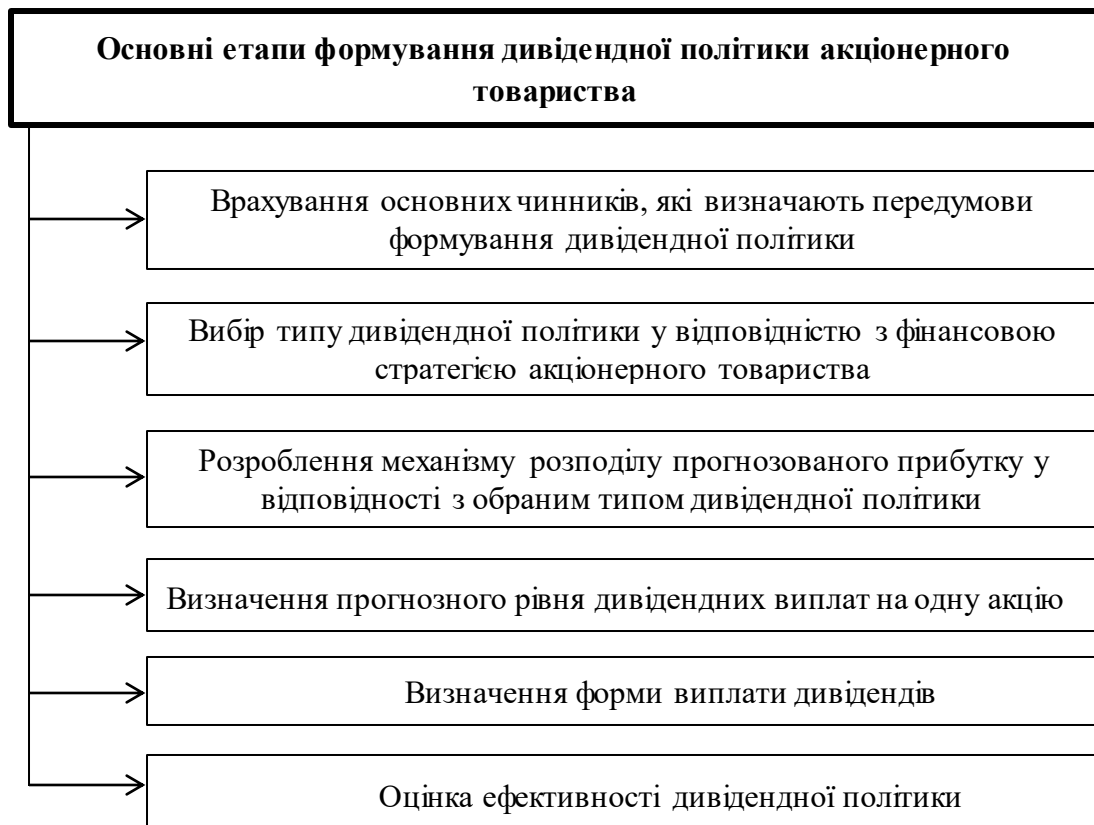


Рис. 2.2. Послідовність формування дивідендної політики акціонерного товариства

Стратегія формування позикових фінансових ресурсів. Ефективна фінансова діяльність підприємства у стратегічній перспективі неможлива без постійного залучення позикових коштів. Використання позикового капіталу дозволяє суттєво розширити обсяг господарської діяльності підприємства, забезпечити більш ефективне використання власного капіталу, а в кінцевому рахунку – підвищити ринкову вартість підприємства.

Основними видами позикових фінансових ресурсів є:

- банківський кредит;
- фінансовий лізинг;

- облігаційна позика.

Процес стратегічного управління формуванням позикових фінансових ресурсів підприємства будується за такими основними етапами:

1. Аналіз залучення і використання позикових фінансових ресурсів підприємства у попередньому періоді.
2. Визначення цілей залучення позикових фінансових ресурсів у попередньому періоді.
3. Визначення граничного обсягу залучення позикових фінансових ресурсів.
4. Оцінка вартості залучення позикових фінансових ресурсів з різних джерел.
5. Визначення строків використання позикових ресурсів.
6. Визначення складу основних кредиторів.
7. Формування ефективних умов залучення позикових ресурсів.
8. Забезпечення ефективного використання позикових ресурсів.
9. Забезпечення своєчасних розрахунків за одержані кредити.

Одним із основних джерел залучення підприємствами фінансових ресурсів є банківський кредит.

Для ефективних умов залучення банківського кредиту підприємству варто вивчати і забезпечувати необхідні параметри складу основних кредитних умов (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Склад основних кредитних умов, що підлягають вивченню і оцінці в процесі залучення банківського кредиту

В сучасних умовах господарювання важливим джерелом залучення фінансових ресурсів є лізинг.

Основною метою управління фінансовим лізингом є мінімізація потоку платежів по обслуговуванню кожної лізингової операції. Процес управління фінансовим лізингом на підприємстві здійснюється за такими етапами:

- 1) вибір об'єкта фінансового лізингу;
- 2) вибір виду фінансового лізингу;
- 3) погодження з лізингодавачем умов здійснення лізингової операції;
- 4) оцінка ефективності лізингової операції;
- 5) організація контролю за своєчасним здійсненням лізингових платежів.

Погодження з лізингодавачем умов здійснення лізингової операції найбільш відповідальний етап управління фінансовими лізингом. При цьому погоджуються такі основні умови (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Характеристика основних умов здійснення лізингової операції, що підлягає погодженню з лізингодавачем

В процесі управління фінансовим лізингом необхідно врахувати, що багато правових норм його регулювання в нашій країні ще не встановлені чи розроблені недостатньо. В цих умовах слід орієнтуватися на міжнародні стандарти здійснення лізингових операцій з відповідною адаптацією до економічних умов нашої країни.

2.3. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства

Стратегія фінансової безпеки підприємства – це функціональна стратегія, яка передбачає формування стратегічних цілей і завдань фінансової безпеки, спрямованих на формування і розподіл фінансових ресурсів для забезпечення захисту інтересів підприємства, нейтралізації негативного впливу загроз та ризиків, досягнення фінансової стійкості та економічного зростання.

У стратегії забезпечення фінансової безпеки підприємства центральне місце відводиться підвищенню ефективності управління фінансовими ризиками. Їх основні види подано нижче:

1. Інвестиційний ризик.
2. Відсотковий ризик.
3. Кредитний ризик.
4. Депозитний ризик.
5. Валютний ризик.
6. Ризик зниження фінансової стійкості.
7. Ризик неплатоспроможності.
8. Інфляційний ризик.

Нижче подано основні чинники, що генерують фінансові ризики.

1. Зовнішні чинники:

- зниження темпів економічної динаміки;
- зростання темпів інфляції;
- високе коливання процентної ставки на фінансовому ринку;
- високе коливання курсів іноземних валют;
- рівень криміногенної ситуації в країні та ін.

2. Внутрішні чинники:

- низька частка власного капіталу у загальній його сумі;
- низька питома вага високоліквідних активів підприємства;
- низька питома вага власних фінансових ресурсів, що формуються із внутрішніх джерел;
- недостатній рівень кваліфікації фінансових менеджерів та ін.

Важливим об'єктом стратегічного фінансового менеджменту, що забезпечує фінансову безпеку розвитку підприємства є грошові потоки.

Стратегічне управління грошовими потоками полягає у формуванні, розподілі і використанні грошових коштів і організації їх обороту, направленою на забезпечення фінансової рівноваги підприємства і стійкого його зростання у процесі стратегічного розвитку.

Стратегічне управління грошовими потоками спрямовано на вирішення такої мети і основних завдань (рис. 2.5.).

Важливою складовою стратегічного забезпечення фінансової безпеки підприємства є антикризове фінансове управління, метою якого є поновлення фінансової рівноваги підприємства і мінімізація розміру зниження його ринкової вартості, викликаних фінансовими кризами.

Основні завдання, спрямовані на реалізацію мети антикризового фінансового управління підприємством полягають у такому:

- своєчасне діагностування передкризового фінансового стану підприємства і прийняття превентивних заходів щодо попередження фінансової кризи;
- усунення неплатоспроможності підприємства;
- поновлення фінансової стійкості підприємства;
- запобігання банкрутства і ліквідації підприємства;
- мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства.

**Мета стратегічного управління грошовими потоками
– забезпечення постійної фінансової рівноваги в
процесі стратегічного розвитку підприємства**



Завдання стратегічного управління грошовими потоками:

- формування достатнього обсягу грошових ресурсів підприємства у відповідності з потребами його господарської діяльності;
- оптимізація розподілу грошових ресурсів по видах господарської діяльності і напрямках використання;
- забезпечення високого рівня фінансової стійкості підприємства в процесі його розвитку;
- підтримання постійної платоспроможності підприємства;
- максимізація чистого грошового потоку, що забезпечує функціонування підприємства на умовах самофінансування;
- забезпечення мінімізації втрат вартості грошових засобів в процесі господарського використання на підприємстві.

Рис. 2.5. Мета і основні завдання стратегічного управління грошовими потоками підприємства

Всі завдання управління грошовими потоками підприємства тісно взаємопов'язані, хоча окремі з них мають різноспрямований характер. Тому в процесі стратегічного управління грошовими потоками підприємства окремі завдання повинні бути оптимізовані між собою для найбільш ефективної реалізації його мети.

2.4. Інвестиційна стратегія підприємства

Інвестиційна стратегія – це процес формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання і вибір найбільш ефективних шляхів їхнього досягнення на базі прогнозування умов здійснення цієї діяльності з урахуванням кон'юнктури інвестиційного ринку і його окремих сегментів.

Ефективна діяльність підприємства у довгостроковій перспективі, забезпечення високих темпів їх стратегічного розвитку і підвищення конкурентоспроможності в значній мірі визначається рівнем їх інвестиційної активності.

Інвестиційна стратегія підприємства повинна бути спрямована на вирішення таких основних завдань:

1. Забезпечення достатньої інвестиційної підтримки високих темпів розвитку операційної діяльності.

2. Забезпечення оптимального співвідношення «ризик / дохід» окремих реальних і фінансових інвестицій та інвестиційної діяльності в цілому.

3. Забезпечення оптимальної ліквідності інвестицій і можливостей швидкого реінвестування капіталу при зміні внутрішніх та зовнішніх умов здійснення інвестиційної діяльності.

4. Пошук напрямів прискорення реалізації діючої інвестиційної програми.

Система основних чинників, що визначають напрями інвестування підприємства включає:

1. Функціональну спрямованість діяльності підприємства.

2. Стадію життєвого циклу підприємства.

3. Розмір підприємства.

4. Характер стратегічних змін операційної діяльності.

5. Прогнозована ставка відсотка на фінансовому ринку.

6. Прогнозований темп інфляції.

Основа інвестиційної діяльності підприємства складає реальне інвестування.

Форми реального інвестування представлено на рис. 2.6.

Здійснення реальних інвестицій характеризується такими особливостями:

1. Реальне інвестування є головною формою реалізації стратегії економічного розвитку підприємства.

2. Реальне інвестування знаходиться у тісному взаємозв'язку з операційною діяльністю підприємства.

3. Реальні інвестиції забезпечують більш високий рівень рентабельності у порівнянні з фінансовим інвестуванням.

4. Реалізовані реальні інвестиції забезпечують підприємству стійкий грошовий потік.

5. Реальні інвестиції підвладні високому рівню ризику морального старіння.

6. Реальні інвестиції мають високий рівень протинфляційного захисту.

7. Реальні інвестиції є найменш ліквідними.

Управління реальними інвестиціями підприємства у сучасних умовах базується на методології системи «Управління проектами» – новому науковому напрямку, що отримав широке розповсюдження у західних країнах з розвинутою ринковою економікою.

З урахуванням методології «Управління проектами» будується загальний процес управління реальними інвестиціями підприємства:

1. Аналіз стану реального інвестування в попередньому періоді.
2. Визначення загального обсягу реального інвестування у плановому періоді.
3. Визначення форм реального інвестування.
4. Підбір інвестиційних проектів, що відповідають цілям і формам реального інвестування.
5. Оцінка ефективності окремих інвестиційних проектів з врахуванням чинника ризику.
6. Формування програм реальних інвестицій підприємства.
7. Забезпечення постійного моніторингу і контролю реалізації інвестиційних проектів та інвестиційної програми.



Рис. 2.6. Основні форми реального інвестування

В системі управління реальними інвестиціями оцінка ефективності інвестиційних проектів являє собою один із найбільш відповідальних етапів.

Система оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів включає дві групи показників:

- 1) що базується на дисконтній основі;
- 2) що базується на недисконтній основі.

На окремих етапах розвитку підприємства виправданим є здійснення фінансових інвестицій. Це може диктуватися необхідністю ефективного

використання інвестиційних ресурсів при високій кон'юктурі фондового ринку за наявності тимчасово вільних грошових активів.

Здійснення фінансових інвестицій характеризується низкою особливостей, а саме [6]:

1) є незалежним видом господарської діяльності для реального сектора економіки;

2) є основним засобом здійснення підприємством зовнішнього інвестування;

3) стратегічні фінансові інвестиції підприємства дозволяють йому реалізувати окремі стратегічні цілі свого розвитку швидше і дешевшим шляхом;

4) портфельні фінансові інвестиції використовуються підприємством у своїх цілях: одержання додаткового інвестиційного доходу в процесі використання вільних грошових активів та їх протиінфляційного захисту;

5) фінансові інвестиції надають підприємству широкий діапазон вибору інструментів інвестування за шкалою «дохідність – ризик» і «дохідність – ліквідність»;

6) високе коливання кон'юктури фінансового ринку у порівнянні з товарним визначає необхідність здійснення більш активного моніторингу в процесі фінансового інвестування.

2.5. Фінансова політика підприємства

На базі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства.

Фінансова політика підприємства – це форма реалізації фінансової стратегії підприємства у розрізі окремих аспектів його фінансової діяльності, яка спрямована на досягнення довгострокових і короткострокових завдань, визначених засновницькими документами підприємства.

Підприємство формує фінансову політику під впливом трьох груп факторів:

I група – фактори мікроекономічного характеру – споживчий попит на продукцію (товари, послуги), яку реалізує підприємство, та товарна пропозиція; рівень цін на товари; конкурентне середовище підприємства; ринкова частка підприємства та його конкурентоспроможність.

II група – фактори макроекономічного характеру – податкова політика; оплата праці; регулювання доходів та цін; кредитно-грошова політика; кон'юнктура ринків ресурсів та капіталів.

III група – специфічні фінансові фактори – фактори часу, інфляція, ризику.

Фінансова політика виражає цілеспрямоване використання фінансів для досягнення стратегічних і тактичних завдань, визначених установчими документами (статутом) підприємства. Наприклад, посилення позицій на ринку товарів (послуг), досягнення прийнятного обсягу продажів, прибутку і

рентабельності активів і власного капіталу, збереження платоспроможності та ліквідності балансу.

Зміст фінансової політики включає такі основні ланки:

1) розробку оптимальної концепції управління грошовими потоками підприємства, що забезпечує поєднання високої прибутковості і захисту від комерційних ризиків;

2) виявлення основних напрямів використання фінансових ресурсів на поточний період (декаду, місяць, квартал) і на найближчу перспективу (рік і більш тривалий період). При цьому враховуються можливості розвитку виробничо-торговельної діяльності. Стан макроекономічної кон'юнктури (оподаткування, облікова ставка банківського відсотка, норми амортизаційних відрахувань по основних засобах та ін.);

3) здійснення практичних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей (фінансовий аналіз та контроль, вибір способів фінансування підприємства, оцінка реальних інвестиційних проектів і фінансових активів тощо).

Єдність трьох ключових ланок визначає зміст фінансової політики, стратегічними завданнями якої є:

а) максимізація прибутку як джерела економічного зростання;

б) оптимізація структури та вартості капіталу, забезпечення фінансової стійкості та ділової активності підприємства;

в) досягнення фінансової відкритості підприємства для інвесторів і кредиторів;

г) використання ринкових механізмів залучення капіталу за допомогою фінансового лізингу, проектного фінансування;

д) розробка ефективного механізму управління фінансами на основі діагностики фінансового стану з урахуванням постановки стратегічної мети діяльності підприємства, адекватної ринковим умовам, і пошуку шляхів їх досягнення.

Фінансова політика характеризується двома основними параметрами – її функціональним видом і пріоритетним типом реалізації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Функціональні види фінансової політики підприємства

Складові фінансової стратегії підприємства	Функціональні види фінансової політики
1	2
1. Стратегія формування фінансових ресурсів	1. Політика управління прибутком 2. Амортизаційна політика 3. Дивідендна політика 4. Політика залучення позикових фінансових засобів
5. Інвестиційна стратегія	1. Політика підприємства по основних напрямках інвестування 2. Політика реального інвестування 3. Політика фінансового інвестування

1	2
6. Стратегія забезпечення фінансової безпеки	1. Політика управління оборотними активами 2. Політика управління структурою капіталу 3. Політика управління фінансовими ризиками 4. Політика управління грошовими потоками 5. Політика фінансової реструктуризації (при фінансовій кризі) та ін.
7. Стратегія управління фінансовою діяльністю	1. Облікова політика (по блоку фінансових показників) 2. Політика управління персоналом (по блоку фінансових показників) 3. Інноваційна політика (по фінансовій діяльності) 4. Політика організаційних перетворень (по організаційній структурі фінансового управління)

Кожний із видів функціональної фінансової політики повинен бути диференційованим по типах її реалізації. Тип фінансової політики характеризує співвідношення рівнів результатів (дохідності, прибутковості, темпів росту і ризику фінансової діяльності у процесі реалізації стратегічних фінансових цілей).

У стратегічному фінансовому менеджменті виділяють три типи фінансової політики підприємства – агресивний, помірний і консервативний.

Агресивний тип фінансової політики – орієнтація на високі фінансові результати, а отже високі фінансові ризики.

Помірний тип фінансової політики – орієнтація на середньогалузеві результати у фінансовій діяльності, середній рівень фінансових ризиків.

Консервативний тип фінансової політики – невисокі фінансові результати, невисокі ризики, достатній рівень фінансової безпеки.

Тестові завдання

1. Довгострокове фінансове планування є базовою формою реалізації таких цілей підприємства:

- 1) головних;
- 2) перспективних;
- 3) соціальних;
- 4) економічних.

2. До результатів довгострокового фінансового планування не належить розробка такого документу:

- 1) прогнозний звіт про фінансові результати;
- 2) прогноз балансу підприємства;

- 3) прогноз руху грошових коштів;
- 4) прогноз обсягів реалізації продукції.

3. *Прогноз руху грошових коштів відображає рух грошових потоків за такими видами діяльності:*

- 1) операційною і фінансовою;
- 2) операційною і інвестиційною;
- 3) операційною, інвестиційною і фінансовою;
- 4) фінансовою і інвестиційною.

4. *Фінансова стратегія – це:*

- 1) визначення довгострокової мети фінансової діяльності підприємства;
- 2) вибір найбільш ефективних способів досягнення довгострокової мети;
- 3) вибір найбільш ефективних способів залучення фінансових ресурсів;
- 4) визначення довгострокової мети фінансової діяльності підприємства, вибір найбільш ефективних способів і шляхів її досягнення.

5. *Стратегічною метою фінансової діяльності підприємства є:*

- 1) мінімізація витрат;
- 2) максимізація ринкової вартості підприємства;
- 3) максимізація прибутку;
- 4) мінімізація вартості капіталу.

6. *Фінансова політика виражає цілеспрямоване використання фінансів для досягнення таких завдань:*

- 1) стратегічних і тактичних;
- 2) стратегічних;
- 3) довгострокових;
- 4) довгострокових і середньострокових.

7. *Фінансова стратегія є інструментом:*

- 1) залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів;
- 2) поточного планування;
- 3) максимізації прибутку;
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) усі відповіді неправильні.

8. *Довгострокове планування включає:*

- 1) прогнозування операційної, інвестиційної й фінансової діяльності;
- 2) розробку фінансової стратегії підприємства та прогнозування його фінансової діяльності;

3) розробку прогнозного балансу і звіту про фінансові результати діяльності підприємства;

- 4) прогнозування фінансової діяльності.

9. *Прогнозування є основою для:*

- 1) поточного фінансового планування;
- 2) оперативного фінансового планування;
- 3) перспективного фінансового планування;
- 4) проведення ретроспективного аналізу.

10. *Характерною ознакою прогнозів є:*

- 1) обов'язковий характер;
- 2) імовірнісний характер;
- 3) нормативний характер;
- 4) випадковість.

Питання для контролю

1. Назвіть призначення довгострокового фінансового планування.
2. Обґрунтуйте суть фінансової стратегії підприємства.
3. Розкрийте основні відмінності стратегічного планування від довгострокового.
4. Охарактеризуйте основні завдання фінансової стратегії.
5. Поясніть роль фінансової стратегії.
6. Назвіть етапи формування фінансової стратегії підприємства.
7. Напрями загальної фінансової стратегії підприємства.
8. Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства.
9. Охарактеризуйте інвестиційну стратегію підприємства.
10. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства.
11. Розкрийте суть стратегії підвищення якості управління фінансовою діяльністю підприємства.
12. Назвіть напрями фінансової політики підприємства.

ТЕМА 3. ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

План

- 3.1. Сутність і роль бізнес-планування в сучасному підприємстві
- 3.2. Структура та послідовність складання бізнес-плану
- 3.3. Фінансовий план як розділ бізнес-плану

Мета вивчення теми: зрозуміти мету і завдання бізнес-планування, з'ясувати методiku бізнес-планування, засвоїти показники оцінки ефективності бізнес-планів.

Ключові поняття: місія підприємства, бізнес-план, фінансовий розділ бізнес-плану, фінансова стратегія, підприємницький проект, інвестиції, чинники зовнішнього середовища, критерії ефективності проекту, точка беззбитковості.

3.1. Сутність і роль бізнес-планування в сучасному підприємстві

Сучасна економічна ситуація диктує підприємствам новий підхід до внутрішнього фірмового планування. Вони примушені шукати такі форми й моделі планування, котрі б забезпечували максимальну ефективність управлінських рішень. Оптимальним варіантом досягнення таких рішень в нових економічних умовах господарювання є *бізнес-план*.

Важливо зауважити, що бізнес-план на відміну від інших планових документів підприємства стосується:

- 1) планування започаткування та реалізації окремого бізнес-проекту підприємства;
- 2) планування окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення окремого стратегічного підрозділу підприємства;
- 3) обґрунтування перспективних напрямів розвитку господарсько-фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

Відповідно бізнес-план розробляється підприємством перед його створенням (для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також розміру статутного капіталу); для планування розвитку (у випадку діючого підприємства); для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності чи створення нових стратегічних господарських підрозділів, бізнес-одиниць підприємства).

Бізнес-план є документом, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа. Він виступає інструментом досягнення мети, що включає всі основні напрями діяльності підприємства.

Бізнес-план – це критична стартова точка й базис всієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Це найбільш важливе джерело акумуляції стратегічної інформації й засіб прямої управлінської дії на майбутній стан підприємства, що вказує шляхи досягнення прибутковості. Бізнес-план увійшов в практику підприємництва як інструмент стратегічного планування й необхідний документ для проведення ділових переговорів з інвесторами, кредиторами, а також як інформація для державних органів управління.

Між бізнес-планом і стратегічним планом існують такі відмінності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Відміни між бізнес-планом і стратегічним планом

Стратегічний план	Бізнес-план
1. Включає весь комплекс загальних цілей підприємства	1. Включає лише одну ціль, яка пов'язана із створенням нового виду діяльності або розвитком того, що існує
2. Включає різні типи стратегій	2. Орієнтований лише на розвиток
3. Плани із зростаючим горизонтом часу і постійним корегуванням	3. Має чітко окреслені тимчасові рамки, після закінчення яких робота над бізнесом-проектом завершується
4. Розроблюється для власного використання	4. Розроблюється найчастіше для пошуку джерел фінансування, тобто для зовнішніх інвесторів і кредиторів
5. Функціональні складові (план виробництва, маркетингу та ін.) мають набагато менше значення	5. Функціональні складові (план виробництва, маркетингу і ін.) мають набагато більше значення

Сьогодні існує багато визначень бізнес-плану, його значення, структури та методів розробки.

Наказом Фонду державного майна України затверджено Положення про типовий бізнес-план, розроблене відповідно до Державної програми приватизації та інших нормативно-правових актів, які регламентують процес приватизації. Положення визначає порядок розробки покупцями бізнес-планів і вимоги до них.

Згідно з Положенням, *бізнес-планом* є документ, який містить у собі зобов'язання покупців щодо подальшої експлуатації об'єкта приватизації та обґрунтування можливостей їх виконання відповідно до вимог Фонду державного майна України.

Мета розробки бізнес-плану полягає у формуванні концепції розвитку підприємства (чи реалізації ним підприємницького проекту), яка забезпечує аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності і динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Складанню бізнес-плану передують визначення цілей власного бізнесу загалом і бізнес-плану зокрема. При цьому визначаються *ділові загальні* й

особисті цілі, що є основою оцінки успішного бізнесу як особистого успіху підприємця.

Цілі можна розглядати як бажаний стан справ. Як правило, спочатку визначаються загальні цілі, потім виділяються специфічні конкретні, що визначають проміжні етапи в досягненні загальної мети. Цілі суб'єктивні й у цьому розумінні вони не можуть бути правильними чи неправильними. Процедура вирішення цього питання відрізнятиметься при плануванні нового і реконструкції діючого підприємства як за складом, так і за змістом використання необхідної інформації.

Бізнес-план охоплює як *зовнішні*, так і *внутрішні* цілі. Основна *зовнішня* *ціль* полягає в тому, щоб запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи. Головна *внутрішня* *ціль* *бізнес-плану* – бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план дає змогу розв'язати цілий ряд завдань, основними серед яких є такі:

- обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку фірми;
- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку, доходів на капітал;
- визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

Таким чином, бізнес-плану характерні наступні риси:

1. Бізнес-план може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності компанії.

2. Бізнес-план є інструментом, за допомогою якого підприємець може оцінити фактичні результати діяльності фірми за визначений період. Наприклад, фінансовий розділ бізнес-плану може бути використаний як основа для складання бюджету виробничої діяльності та оперативного контролю за правильним використанням фірмою коштів. В цьому аспекті такий план може й повинен стати основою для нового плану. Час від часу компанія має звіряти результати своєї діяльності, щоб виявити, за якими показниками компанія відхилилась від нього, чи можна вважати ці відхилення сприятливими або небажаними, а також прогнозувати подальший розвиток бізнесу.

3. Бізнес-план є засобом залучення коштів.

У теперішній час бізнес-план обов'язково розробляється підприємцями у таких випадках:

- 1) продаж об'єкта приватизації за некомерційним конкурсом;
- 2) продаж контрольного пакету акцій на неконкурентних засадах іноземним інвесторам;
- 3) при створенні спільного (за участю держави) підприємства з іноземними інвестиціями.

Бізнес-план ґрунтується на:

- конкретному проектуванню виробництва визначеного товару (послуги), створення нового типу виробів або нових послуг;
- всебічному аналізі виробничо-господарської та комерційної діяльності організації, метою якого є виділення її слабких і сильних сторін, специфіки та відмінностей від інших аналогічних фірм;
- вивченні конкретних фінансових, техніко-економічних та організаційних механізмів, що використовуються в економіці для реалізації конкретних завдань.

Принципи реалізації бізнес-планування такі:

- адекватність – бізнес-план та положення усіх його розділів повинні відповідати існуючим ринковим умовам, на якому функціонує підприємство, його розмірам, можливостям, ресурсному забезпеченню;
- цільовий характер – розрахунки, проведені при бізнес-плануванні, мають відповідати основній цілі, поставленій при розробці цього планового документа (максимізація прибутку чи доходу, мінімізація витрат, ін.);
- постійність – ефективне управління функціонуванням та розвитком підприємства передбачає не лише розробку бізнес-плану перед його реєстрацією та створенням; це повинен бути безперервний процес планування бізнесу, реалізації підприємницького проекту та його коригування під час реалізації проекту;
- системність – сукупність показників та розрахунків, проведених при розробці бізнес-плану, мають бути ув'язаними в єдину систему показників, узгоджених між собою спільними цілями та ресурсами;
- науковість – усі розрахунки, проведені при розробці бізнес-плану, мають ґрунтуватись виключно на наукових підходах та методиках;
- оптимізації – у ході розрахунку показників слід забезпечити обрання допустимого, проте найкращого варіанту реалізації підприємницького проекту та розвитку підприємства.

3.2. Структура та послідовність складання бізнес-плану

Підготовча стадія є початковим етапом процесу розробки бізнес-плану. На підготовчій стадії ще не приступають до розробки бізнес-плану як документа та формування структурних частин цього документу, проте більшість отриманих результатів та розроблених на цьому етапі планування матеріалів у подальшому знаходять своє місце в окремих розділах бізнес-плану.

В рамках підготовчої стадії розробки бізнес-плану збирається та опрацьовується інформація, яка стосується підприємницького проекту, що підлягає плануванню, його характеристик, сильних та слабких сторін підприємства, сприятливих можливостей та загроз зі сторони зовнішнього середовища, формування цілей реалізації підприємницького проекту та визначення шляхів і засобів їх досягнення. Фактично зазначені дії і входять до стадії стратегічного планування бізнесу.

Загальну логіку процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Загальна логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану

Завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану може бути виконано завдяки реалізації такої послідовності дій:

1) визначення ключових цілей бізнес-плану; підбір виконавців та розподіл обов'язків між ними; складання плану-графіку виконання робіт; збір необхідної внутрішньої і зовнішньої інформації;

2) оформлення попередніх результатів стратегічного аналізу підприємницького проекту та обговорення їх з керівництвом проекту;

3) затвердження остаточних результатів, формулювання місії та основних цілей проекту, обрання стратегії та тактики реалізації підприємницького проекту; прийняття рішення про розробку бізнес-плану.

Метою зовнішнього аналізу є виявлення факторів успіху в обраному виді підприємницької діяльності. Під сприятливими можливостями розуміють фактори зовнішнього середовища, які сприяють досягненню цілей бізнес-проекту. Відповідно, до зовнішніх загроз чи небезпек відносять умови зовнішнього середовища, які обмежують можливості підприємства щодо досягнення намічених цілей.

Обрані фактори зовнішнього середовища зводять у таблицю «Матриця оцінки загальноекономічних факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту». У цій матриці за кожним фактором встановлюється бальна оцінка (наприклад, від одного до п'яти) залежності бізнесу від його впливу та робляться висновки щодо потенційних сприятливих можливостей або очікуваних загроз.

Оцінку факторів, як правило, здійснюють із урахування думок експертів (сформованих з числа керівного складу підприємства, споживачів продукції (послуг), експертів чи аналітиків). В результаті виявляють усі можливі фактори впливу на реалізацію підприємницького проекту, напрями та силу впливу кожного з них.

Виявлення сильних та слабких сторін *бізнес-проекту* здійснюється в межах *внутрішнього аналізу* процесу стратегічного управління та передбачає здійснення оцінки факторів, які піддаються впливу та контролю з боку підприємства, тобто факторів, обумовлених результатами його господарювання та є результатом ефективності його функціонування чи окремих дій.

Викладена у бізнес-плані місія підприємства має містити характеристику таких елементів:

- 1) товари, послуги (призначення підприємства з огляду на вид його економічної діяльності в межах конкретного сегменту ринку);
- 2) споживачі (покупці продукції (послуг) підприємства);
- 3) географія (ринки, на яких підприємство буде вести конкурентну боротьбу);
- 4) проблеми виживання (головна економічна ціль, яку переслідуватиме підприємство);
- 5) філософія підприємства (основні напрями, орієнтири, до яких прагне підприємство, найбільш бажані цінності та пріоритети його функціонування і розвитку);
- 6) уявлення про підприємство (якісні характеристики та конкурентні переваги, які виокремлюють його серед конкурентів та вказують на нові, кращі чи оригінальні шляхи задоволення запитів споживачів).

Після місії визначають *ціль підприємства* (підприємницького проекту).

Цілі виконують такі основні функції:

- ініціативи – співставлення існуючого та бажаного стану підприємства, мотиву до дії;
- критерію прийняття рішення – оцінки інформації і вибору альтернатив, пріоритетів у підприємницькій діяльності;
- інструменту управління – керівні вимоги до дії, визначення напрямів підприємницької діяльності;
- координації – забезпечення безконфліктних відносин осіб, які приймають рішення, узгодження роботи підрозділів підприємства;
- контролю – співставлення оперативного стану показників господарської діяльності підприємства.

Доцільно формувати стратегічні цілі діяльності підприємства за такими основними напрямками:

- 1) становище на ринку (частка ринку, обсяги доходу, захоплення нових ринків, ін.);
- 2) інноваційність діяльності;
- 3) наявність ресурсного забезпечення та ефективність його використання;
- 4) дохідність та прибутковість діяльності;
- 5) ефективність управління;
- 6) персонал підприємства;
- 7) соціальна відповідальність бізнесу.

Після формування стратегічних цілей підприємства необхідно розробити стратегію їх досягнення.

Процес аналізу стратегічних альтернатив та обрання стратегії реалізації підприємницького проекту традиційно включає такі етапи:

- 1) формування загальної (портфельної) стратегії;
- 2) визначення функціональних стратегій;
- 3) формування ділової (конкурентної) стратегії.

Загальну (портфельну) стратегію можна визначити як комплексний системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства (чи окремих стратегічних одиниць бізнесу), в якому обґрунтовується рішення щодо того як розвивати підприємство (реалізовувати підприємницький проект) в цілому та його окремі стратегічні бізнес-одиниці, яке місце займати в галузі, як протидіяти конкурентам, як покращити позицію підприємства на ринку і в галузі і т. ін.

Функціональні стратегії мають на меті розробку плану заходів для кожного з напрямів його діяльності (маркетинг, виробництво, комерційна діяльність, інноваційна діяльність, фінансова діяльність, кадрова політика та ін.).

Стратегія бізнесу (ділова, конкурентна стратегія) підприємства є лінією його альтернативної поведінки, яка повинна привести до успіху в реалізації підприємницького проекту та розвитку стратегічних підрозділів і усіх бізнес-процесів підприємства в цілому. Розробка бізнес-стратегії фактично полягає в уточненні конкурентної позиції та виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку підприємства за окремими видами його діяльності (бізнесу, стратегічними зонами господарювання).

Після завершення підготовчої приступають до реалізації основної стадії розробки бізнес-плану – безпосередньо розробки структурних частин цього документу.

Зміст і структура бізнес-плану не є регламентованими. Відповідно можуть застосовуватись різні підходи до логіки розробки та структури цього документу. Може бути така *структура бізнес-плану* (рис. 3.2.).



Рис. 3.2. Структура бізнес-плану

У такому вигляді бізнес-план може представляти інтерес для потенційних інвесторів, якщо у підприємства виникла потреба у залученні зовнішніх джерел фінансування.

В умовах, коли підприємство має декілька проектів, які підкріплені бізнес-планами, здійснюється ранжирування останніх за термінами окупності, за обсягами і джерелами фінансування.

3.3. Фінансовий план як розділ бізнес-плану

Метою розроблення фінансового розділу бізнес-плану є прийняття рішення про доцільність реалізації підприємницького проекту.

Завданнями фінансового плану є [11]:

- узагальнити результати всіх попередніх розділів бізнес-плану та звести воедино усі необхідні капіталовкладення для початку реалізації, а також інформацію про поточні витрати в межах підприємницького проекту, визначені в попередніх розділах бізнес-плану; обґрунтувати таким чином загальну потребу бізнес-проекту в інвестиціях;

- визначити джерела фінансування інвестицій по проекту та їх структуру;

- розробити план руху грошових коштів;

- скласти план чистого доходу та витрат;

- спрогнозувати плановий баланс підприємства (підприємницького проекту);

- розрахувати значення показників-індикаторів обсягів господарської діяльності підприємства (підприємницького проекту);

- розрахувати основні показники фінансової ефективності проекту.

Послідовність розробки фінансового розділу бізнес-плану представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Послідовність розробки фінансового розділу бізнес-плану

Отже, мета фінансового розділу бізнес-плану – сформулювати та представити загальну всебічну та достовірну систему проектів щодо очікуваних фінансових результатів діяльності фірми. Якщо ці дані добре підготовлені та докладно викладені, вони стають найважливішими критеріями оцінки привабливості бізнесу. З цього розділу інвестор дізнається про прибуток, на який він може розраховувати, та про можливості потенційного позичальника обслуговувати борг.

Фінансовий план як розділ бізнес-плану має узагальнити матеріали попередніх розділів і представити їх у вартісному вираженні. До цього розділу мають бути підготовлені такі документи:

1. План обсягу продажу – повинен дати уявлення про частку ринку, котру передбачається завоювати, як правило, складається на 3-5 років.

Якщо ринок даного товару ще не склався, то підраховується просто обсяг реалізації. Такий прогноз складають на три роки вперед, причому для першого року дані наводяться помісячно, для другого – поквартально, а для третього року приводиться загальна сума продажів за весь рік.

Прогнозуються такі показники:

- об'єм продажів у натуральному вираженні;
- ціна за одиницю продукції;
- обсяг реалізації.

Зазначимо, що для планованого періоду виробництво уже достатньо точно відомі майбутні споживачі продукції, у наявності є договори з ними про майбутні поставки продукції. Тільки починаючи з другого року приходиться робити прогнозні прикидки.

2. План доходів і видатків характеризує загальні суми очікуваних доходів підприємства та його видатків за певний період.

План доходів і видатків складається в певній послідовності:

1. Визначаються відповідні середні показники в галузі, до якої належить даний бізнес. Середньогалузеві показники є орієнтиром як для складання плану доходів і видатків, так і для контролю за фактичною фінансовою діяльністю підприємства в майбутньому.

2. Складаються прогнози обсягів продажу продуктів (послуг) підприємства. Очікувані обсяги продажу є найважливішим елементом з усіх інших фінансових показників; вони є тією основою, на якій, зрештою, будуються всі наступні фінансові розрахунки в бізнес-плані.

Прогноз продажу треба складати за кожним видом продукції з розбивкою по місяцях за перший рік і кварталах за другий та в цілому за третій роки.

3. Розраховуються прямі й операційні витрати підприємства на виробництво та реалізацію продуктів (послуг).

Прямі витрати фірми на виробництво та реалізацію продуктів (вартість проданих товарів) включають:

- прямі матеріальні затрати, тобто вартість сировини, матеріалів, комплектувальних виробів та інші змінні витрати, пов'язані з виготовленням продукції;

- прямі затрати праці, тобто заробітну плату та інші виплати основному виробничому персоналу підприємства.

Операційні витрати – це всі інші витрати, які необхідні для забезпечення нормальної діяльності підприємства.

4. Визначається валовий прибуток підприємства. Валовий прибуток обчислюється як різниця між загальним обсягом продажу фірми і вартістю проданих товарів (сумою прямих витрат фірми на виробництво та реалізацію продукції).

5. Обчислюється операційний прибуток фірми відніманням від валового прибутку суми операційних витрат.

6. Розраховуються суми сплати процентів за отримані кредити.

7. Обраховується прибуток після сплати процентів як різниця між операційним прибутком і сумою сплати процентів за кредит.

8. Обчислюються згідно з чинним законодавством суми податків з прибутку фірми.

9. Визначається чистий прибуток фірми як різниця між прибутком до сплати податків і сумою податків з прибутку фірми.

Баланс грошових надходжень і витрат дозволяє перевірити синхронність надходження і витрачання грошових засобів, тобто зробити оцінку майбутньої ліквідності підприємства при реалізації бізнес-плану, тобто постійну наявність на банківському рахунку грошових коштів, достатніх для розрахунку по зобов'язаннях підприємства.

Нижче представлена можлива форма планування доходів і видатків підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

План доходів та видатків підприємства

Показник	Значення показника за періодами планування, грн						
	1-й рік			2-й рік			3-й рік за рік
	помісячно			поквартально			
	1	...	12	1	...	IV	
1. Загальний обсяг продажу товарів							
2. Собівартість проданих товарів, усього							
у т.ч. матеріальні витрати							
прямі затрати праці							
3. Валовий прибуток (ряд. 1 – ряд. 2)							
4. Операційні витрати, усього							
у т.ч. заробітна плата персоналу (за виключенням прямих затрат праці)							
нарахування на заробітну плату							
...							
інші операційні витрати							

1	2	3	4	5	6	7	8
5. Операційний прибуток (ряд. 3 – ряд. 4)							
6. Сплата процентів за кредит							
7. Чистий прибуток до сплати податків (ряд. 5 – ряд. 6)							
8. Податок з прибутку							
6. Чистий прибуток (ряд. 7 – ряд. 8)							

3. План грошових надходжень і виплат необхідний для синхронізації доходів і надходжень з метою забезпечення платоспроможності підприємства.

Такий план, зокрема, дає змогу:

- визначити періоди, коли фірма відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;
- обчислити, скільки коштів потрібно позичити на ці періоди;
- показати, на що ці кошти буде витрачено;
- з'ясувати, коли їх треба повернути.

Нижче представлена можлива форма плану грошових надходжень і виплат підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

План грошових надходжень і виплат підприємства

Показник	Значення показника за періодами планування, грн						
	1-й рік			2-й рік			3-й рік за рік
	помісячно			поквартально			
	1	...	12	1	...	IV	
1. Готівкові кошти на початок місяця							
2. Грошові надходження, усього							
у т.ч.:							
виторг від продажу							
надходження на рахунки від продажу в кредит							
позички							
інші надходження							
3. Грошові платежі на сторону — усього							
у т. ч. придбання товарів							
заробітна плата							
нарахування та податки на заробітну плату							
придбання машин та устаткування							
виплата боргу та процентів							
інші платежі							
4. Чистий потік готівки (2 – 3)							
5. Готівкові грошові кошти на кінець місяця (1 + 4)							

Отже, такий план руху готівки дає змогу заздалегідь підготувати документи для отримання кредитів.

4. Плановий баланс активів і пасивів підприємства рекомендується складати на початок і кінець першого року реалізації проекту. В активній частині балансу на певну дату показують склад і розміщення коштів підприємства. У пасивній частині відображаються джерела утворення тих коштів, склад і величина яких показані в активі. Дані балансу використовуються для оцінки фінансового стану, визначення власних обігових засобів, перевірки відповідності банківських позик об'єктам кредитування, розрахункових стосунків і використання ресурсів за цільовим призначенням.

Аналіз балансу активів і пасивів підприємства дозволяє визначити:

- банкам і інвесторам – платоспроможність і забезпеченість кредитів;
- акціонерам – надійність вкладів та їх дохідність;
- керівникам підприємства – стратегію розвитку і можливості фінансування.

Нижче представлена можлива форма прогнозованого балансу активів і пасивів підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Таблична форма планового балансу підприємства (на початок і кінець планового періоду)

Показник	Значення показника за періодами планування, грн						
	1-й рік			2-й рік			3-й рік за рік
	помісячно			поквартально			
	1	...	12	1	...	IV	
1	2	3	4	5	6	7	8
АКТИВ							
I. Необоротні активи							
Незавершене будівництво							
Основні засоби: залишкова вартість							
первісна вартість							
знос							
Довгострокові фінансові інвестиції							
Інші необоротні активи							
Всього за розділом I							
II. Оборотні активи							
Запаси:							
виробничі запаси							
незавершене виробництво							
готова продукція							
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги							
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом							
Інша поточна заборгованість							
Поточні фінансові інвестиції							
Грошові кошти та їх еквіваленти:							

1	2	3	4	5	6	7	8
в національній валюті							
в іноземній валюті							
Всього за розділом II							
III. Витрати майбутніх періодів							
ПАСИВ							
1. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ ПЕРЕД ВЛАСНИКАМИ							
Зареєстрований капітал							
Додатковий капітал							
Резервний капітал							
Нерозподілений прибуток (збиток)							
Неоплачений капітал							
II. Довгострокові зобов'язання							
III. Поточні зобов'язання							
Короткострокові кредити банків							
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями							
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги							
Поточні зобов'язання по розрахунках:							
з бюджетом							
з страхування							
з оплати праці							
Інші поточні зобов'язання							
Всього за розділом III							
IV. Доходи майбутніх періодів							

Плановий баланс підприємства є корисним для інвестора та безпосередньо розробника цього документа, оскільки він показує:

- яку суму фінансових ресурсів підприємство планує витратити на придбання активів;
- як підприємство планує фінансувати придбання активів (якими будуть джерела залучених коштів);
- який обсяг фінансових ресурсів повинен бути залученим ззовні.

5. Графік досягнення безбитковості являє собою схему, що показує вплив на прибуток об'єму виробництва і реалізації продукції, продажної ціни і собівартості продукції. За допомогою такого графіка можна знайти точку безбитковості, тобто той обсяг виробництва і реалізації продукції, за якого крива, що показує зміну виручки від реалізації при заданому рівні цін, перетнеться із кривою, що свідчить про зміну собівартості продукції.

Приклад. Змінні витрати фірми складають 6 грн на одиницю виробу, обсяг продажу на цей час – 40000 од. за рік, постійні витрати – 100000 грн за рік. Побудуйте графік безбитковості виробництва і реалізації продукції і знайдіть точку безбитковості.

Побудова графіка безбитковості здійснюється у такій послідовності:

1) побудуємо систему координат. На вертикальній осі – грошовий показник (витрати, виручка від реалізації), на горизонтальній осі – натуральний показник (кількість продукції);

2) проводимо вертикальну лінію від точки, що відповідає обсягові продажу продукції. На цій лінії відкладаємо точки, що відповідають сумі постійних, загальних витрат і виручці від реалізації продукції.

3) проведемо лінію постійних витрат.

4) проведемо лінію загальних витрат (витрати змінні + витрати постійні).

5) Проведемо лінію виручки від реалізації продукції. Точка перетину цієї лінії з лінією загальних витрат і характеризує точку беззбитковості продажу продукції (рис. 3.4).

Рисунок свідчить, що беззбитковість продажу продукції складає більше 10 тис од. виробів.

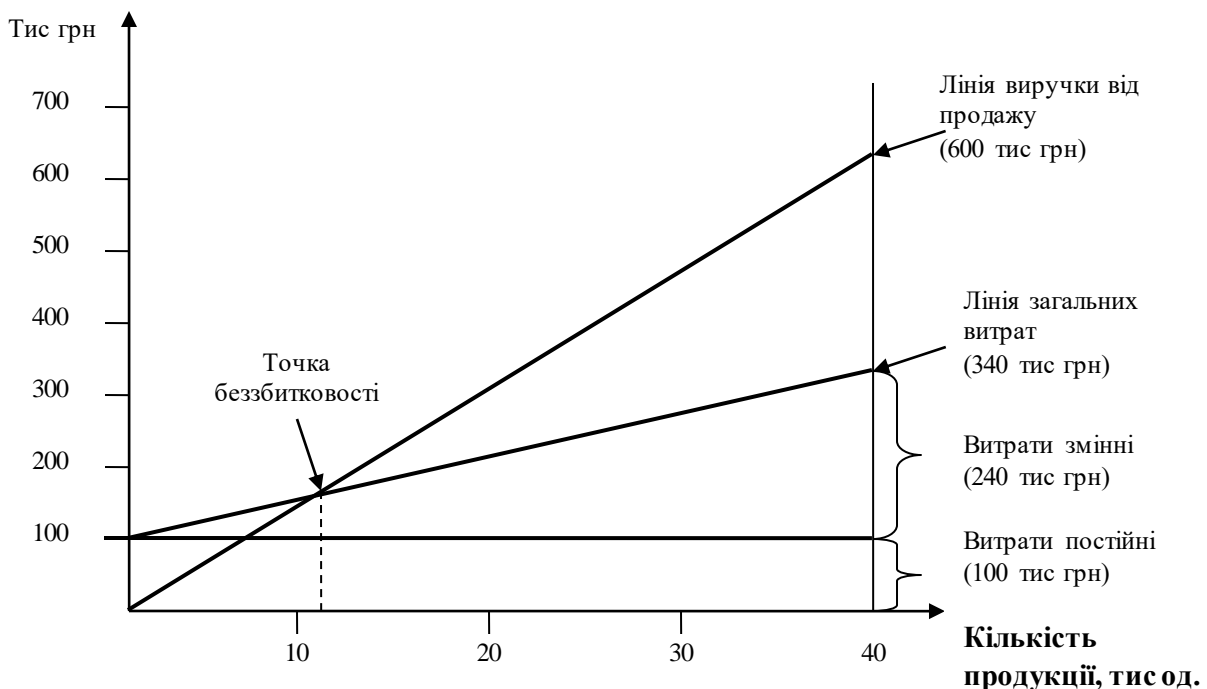


Рис. 3.4. Графік беззбитковості продажу продукції (до удосконалення виробництва)

Щоб перевірити правильність визначення точки беззбитковості графічним методом, обчислимо її значення алгебраїчним методом за такою формулою:

$$Q_{ТБ} = \frac{B_{пост}}{P - B_{зм}} \quad (3.1)$$

де $Q_{ТБ}$ – точка беззбитковості (тис од.);

$B_{пост}$ – постійні витрати, тис грн;

P – ціна одного виробу, грн;

$B_{зм}$ – витрати змінні на один виріб, грн.

$$Q_{TB} = \frac{100}{15-6} = 11,1 \text{ тис.од.}$$

Заключним етапом фінансового плану є оцінка ефективності інвестиційного проекту.

Критерії, що використовуються в аналізі інвестиційної діяльності, можна поділити на дві групи залежно від того, враховується чи не враховується часовий параметр:

- 1) ті, що базуються на дисконтних оцінках;
- 2) ті, що базуються на облікових оцінках.

До *першої групи* відносять:

- чистий приведений ефект (NPV);
- внутрішню норму дохідності (IRR);
- індекс рентабельності інвестицій (PI);
- дисконтний термін окупності інвестицій (DPP).

До *другої групи* відносять:

- термін окупності інвестицій (PP);
- бухгалтерську ставку дохідності інвестицій (ARR).

Чистий приведений ефект базується на порівнянні суми вихідних інвестицій (IC) із загальною сумою дисконтних чистих грошових потоків, що генеруються ними протягом прогнозованого періоду.

Чистий приведений ефект (NPV) розраховується за такою формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IC, \quad (3.2)$$

де CF_t – чистий грошовий потік, що генерується інвестиціями за період t ;

k – ставка дисконтування;

N – термін експлуатації проекту.

Отже, чистий приведений ефект розраховується на основі двох показників:

1) дисконтних грошових потоків від реалізації інвестиційного проекту за весь період його експлуатації:

2) суми вихідних інвестицій:

Якщо: $NPV > 0$, то проект приймається;

$NPV < 0$, то проект не приймається;

$NPV = 0$, то окуповуються тільки інвестиційні витрати. Прибуток = 0.

Чистий грошовий потік за проектом оцінюється за такою схемою:

Надходження грошових коштів (виручка)

- Змінні витрати

- Постійні витрати

= Грошовий потік до оподаткування

- Амортизаційні відрахування

- Платежі за позичку

= Оподатковуваний результат
 - Податок на прибуток
 = Чистий результат
 + Амортизаційні відрахування
 = Чистий грошовий потік (після оподаткування).

Внутрішня норма дохідності – це таке значення показника дисконту, за якого теперішнє значення інвестицій дорівнює сучасному значенню потоків грошових коштів, що генеруються цими інвестиціями, або значення показника дисконту, за якого забезпечується нульове значення NPV інвестиційних вкладень.

Розрахунок IRR передбачає розв'язок такого рівняння:

$$NPV = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - IC = 0 \quad (3.3)$$

Отже, IRR характеризує вартість капіталу (дисконтну ставку), за якої сума дисконтних грошових потоків, що генеруються проектом, дорівнює сумі інвестиційних вкладень, тобто $NPV=0$.

Сенс розрахунку IRR за аналізу ефективності планованих інвестицій полягає у тому, що IRR показує очікувану дохідність проекту, а отже, максимально допустимий відносний рівень витрат, які можуть бути пов'язані з даним проектом.

Зазначимо, що практична значимість критерію IRR полягає у тому, що підприємство може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких не нижче поточного значення показника «вартість капіталу» (k).

Схема прийняття рішень на основі методу IRR має такий принцип:

- якщо значення IRR більше чи дорівнює вартості капіталу, то проект приймається;
- якщо значення IRR менше вартості капіталу, то проект відхиляється.

Індекс рентабельності інвестицій (PI) характеризує окупність інвестицій і розраховується за такою формулою:

$$PI = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1 + k)} : IC \quad (3.4)$$

Критерії оцінки інвестиційних проектів при використанні PI такі:

- якщо $PI > 1$ – проект приймається;
- якщо $PI < 1$ – проект відхиляється.

PI прямо пов'язана з розрахунком NPV проекту і дає аналогічні результати стосовно оцінки його ефективності.

Дисконтний термін окупності – це період часу, необхідний для повернення початкових інвестиційних витрат за рахунок дисконтного чистого прибутку (чистого грошового потоку).

Тобто, дисконтний термін окупності – це така величина t , яка відповідає умові:

$$IC = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+k)^t}, \quad (3.5)$$

В оцінці інвестиційних проектів критерій DPP можна використовувати двояко:

- проект приймається, якщо окупність має місце;
- проект приймається тільки в тому випадку, коли термін окупності не перевищує деякої межі, встановленої фінансовим менеджером.

Термін окупності інвестицій на недисконтній основі (PP) розраховується аналогічно DPP, але без урахування зміни вартості грошей у часі. Тобто чисті грошові потоки, що генеруються проектом, не дисконтуються.

Бухгалтерська ставка дохідності інвестицій (ARR) показує дохідність інвестицій від проекту і розраховується за такою формулою:

$$ARR = \frac{P}{(IC - PV) : 2}, \quad (3.6)$$

де P – середньорічний чистий прибуток, що генерується проектом;

IC – вихідна сума інвестицій;

PV – залишкова або ліквідаційна вартість активу;

2 – коефіцієнт, що формує середню за період використання проекту суму інвестицій.

ARR порівнюється з коефіцієнтом рентабельності авансованого капіталу, що розраховується діленням загального чистого прибутку підприємства на загальну суму засобів, авансованих у його діяльність.

Тестові завдання

1. *Бізнес-план розглядається як інструмент:*

- 1) підвищення ефективності господарювання;
- 2) залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів;
- 3) управління бізнесом;
- 4) ринкової економіки.

2. *До зовнішньої функції бізнес-плану не належить:*

- 1) залучення необхідного обсягу інвестицій;
- 2) визначення найбільш ефективних інвестиційних проектів;
- 3) ознайомлення різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
- 4) підвищення рентабельності власного капіталу підприємства.

3. *В межах внутрішньої функції бізнес-плану виділяють такі напрямки його застосування:*

- 1) як інструменту стратегічного планування;
- 2) як засобу оперативного управління;
- 3) як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства;
- 4) усі відповіді правильні.

4. До завдань бізнес-плану не належить:

- 1) обґрунтування економічної доцільності напрямів розвитку підприємства;
- 2) визначення джерел фінансування обраної стратегії;
- 3) формування договорів з постачальниками;
- 4) підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

5. Центром бізнес-плану є:

- 1) фінансові ресурси;
- 2) виробнича програма;
- 3) соціальна програма;
- 4) кадрова програма.

6. Бізнес-плану не характерні наступні риси:

- 1) може бути використаний для розробки концепції бізнесу;
- 2) є інструментом, за допомогою якого підприємець може оцінити фактичні результати діяльності фірми за визначений період;
- 3) є засобом залучення коштів;
- 4) немає правильної відповіді.

7. Процес підготовки бізнес-плану є:

- 1) безперервним;
- 2) епізодичним;
- 3) тимчасовим;
- 4) обмеженим.

8. До функцій бізнес-плану не належить:

- 1) планування;
- 2) моніторинг;
- 3) аналіз;
- 4) укладання господарських договорів.

9. У створенні бізнес-плану беруть участь:

- 1) автори його концепції;
- 2) б) фінансисти;
- 3) в) маркетингологи;
- 4) г) усі відповіді правильні.

10. До принципів бізнес-планування не належить:

- 1) гнучкість;
- 2) захищеність;
- 3) неперервність;
- 4) багатоваріантність.

Задачі

Приклади розв'язання типових задач

Задача 1. Фінансовому менеджеру необхідно оцінити два інвестиційні проекти 1 і 2, користуючись даними таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Грошові потоки інвестиційних проектів 1 і 2 (тис грн)

Рік	Проект 1	Проект 2
0	-1000	-1000
1	500	100
2	400	300
3	300	400
4	100	600

Для обох проектів ціна капіталу дорівнює 10%. Строк експлуатації проекту – 4 роки.

Визначити ефективність проектів 1 і 2, застосовуючи різні критерії ефективності:

- а. термін окупності;
- б. бухгалтерська ставка дохідності;
- в. чистий приведений ефект;
- г. внутрішня дохідність;
- д. індекс рентабельності.

Розв'язання

а. Термін окупності інвестиції (РР) обчислюється як відношення суми таких інвестицій до середньорічних надходжень від їх використання. Оскільки надходження грошей нерівномірні у часі, для обчислення терміну окупності інвестицій складаємо таблицю:

Грошові потоки проектів 1 і 2 (тис грн)

Рік	Проект 1		Проект 2	
	початковий	кумулятивний	початковий	кумулятивний
0	-1000	-1000	-1000	- 1000
1	500	- 1000 + 500 = - 500	100	-1000 + 100= - 900
2	400	- 500 + 400 = - 100	300	- 900 + 300 = - 600
3	300	- 100 + 300 = +200	400	- 600 + 400 = - 200
4	100	+ 200 + 100 = +300	600	- 200 + 600 = +400

Обчислимо *PP* проекту 1. З таблиці видно, що за 2 роки використання активу генеруються грошові потоки на суму 900 тис грн (500 + 400), що дещо менше вартості проекту. За три роки використання проекту грошові потоки складуть 1 200 тис грн (500 + 400 + 300), що перевищує вартість проекту. Отже, *PP* першого проекту знаходиться в інтервалі 2-3-ох років. А саме, *PP* першого проекту складає 2 роки (500 + 400) плюс 100 / 300 (100 грн компенсується з 300 тис грн грошового потоку, що одержують за третій рік використання проекту). Отже, *PP* проекту 1 дорівнює 2 роки + 0,3 = 2,3 роки.

Аналогічно обчислюють *PP* проекту 2.

3 роки + 200 / 600 = 3,3 роки.

Висновок. Проект 1 є більш ефективним.

б. Бухгалтерська ставка дохідності (*ARR*) обчислюється за такою формулою:

$$ARR = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Середня вартість проекту}} = \frac{\text{Середньорічне надходження грошових коштів} - \text{Середньорічна амортизація}}{(\text{Початкова вартість проекту} - \text{Залишкова вартість проекту}) : 2} \quad (3.7)$$

Середньорічна сума амортизації = 1000 : 4 роки = 250 тис грн.

$$ARR_1 = \frac{(500 + 400 + 300 + 100) : 4 - 250}{(1000 - 0) : 2} = 0,15 (\text{або } 15\%).$$

$$ARR_2 = \frac{(100 + 300 + 400 + 600) : 4 - 250}{(1000 - 0) : 2} = 0,20 (\text{або } 20\%).$$

Висновок. Проект 2 є більш ефективним.

в. Чистий приведений ефект (*NPV*) обчислюється за формулою:

$$NPV_1 = \frac{500}{(1+0,1)^1} + \frac{400}{(1+0,1)^2} + \frac{300}{(1+0,1)^3} + \frac{100}{(1+0,1)^4} - 1000 = 78,83 \text{ тис грн.}$$

$$NPV_2 = \frac{100}{(1+0,1)^1} + \frac{300}{(1+0,1)^2} + \frac{400}{(1+0,1)^3} + \frac{600}{(1+0,1)^4} - 1000 = 49,21 \text{ тис грн.}$$

Висновок. Проект 1 є більш ефективним.

г. Внутрішня дохідність інвестиційного проекту (*IRR*) – це така вартість капіталу, при якій *NPV*=0, а саме:

$$NPV = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I_0 = 0. \quad (3.8)$$

IRR обчислимо методом підбору. Для цього доволіно обираємо два значення *IRR* (наприклад, 12% і 14%) і обчислюємо *NPV*. Те значення *NPV*, яке буде ближче до нуля і є *IRR* проекту.

Розрахунок *IRR* проекту 1 (тис грн):

Рік	Інвестиції	Надходження	<i>IRR</i> = 12%		<i>IRR</i> = 14%	
			Коефіцієнт дисконтування (id)	обчислення NPV	коефіцієнт дисконтування (id)	обчислення NPV
0	-1000	-	-	-1000	-	-1000
1	-	500	0,8929	446,5	0,8772	438,6
2	-	400	0,7972	318,9	0,7695	307,8
3	-	300	0,7118	213,5	0,6750	202,5
4	-	100	0,6355	63,6	0,5921	59,2
Усього	-1000	1300	×	<i>NPV</i> = +42,5	×	<i>NPV</i> = +8,1

Коефіцієнт дисконтування (id) обчислюється за такою формулою:

$$id = \frac{1}{(1+k)^t}, \quad (3.9)$$

де k – вартість капіталу;
 t – порядковий номер періоду (року).

Отже, розрахунки свідчать, що коли $IRR = 14\%$, то значення NPV більше наближене до нуля, ніж при 12% . Тому значення IRR для першого проекту дорівнює 14% .

Аналогічно обчислюють IRR проекту 2. Розрахунки свідчать, що $IRR_2 = 12\%$.

Висновок. Проект 1 є більш ефективним.

д. Індекс рентабельності інвестиційного проекту (PI) обчислюється за такою формулою:

$$PI = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+k)^t} : I_0. \quad (3.10)$$

$$PI_1 = \left(\frac{500}{(1+0,1)^1} + \frac{400}{(1+0,1)^2} + \frac{300}{(1+0,1)^3} + \frac{100}{(1+0,1)^4} \right) : 1000 = 1,079(7,9\%).$$

$$PI_2 = \left(\frac{100}{(1+0,1)^1} + \frac{300}{(1+0,1)^2} + \frac{400}{(1+0,1)^3} + \frac{600}{(1+0,1)^4} \right) : 1000 = 1,049(4,9\%).$$

Висновок. Проект 1 є більш ефективним.

Задача 2. Проаналізуйте два альтернативних проекти, якщо вартість капіталу дорівнює 10%:

(тис грн)

Проект	ІС	P_1	P_2	P_3	P_4
А	- 100	120	-	-	-
В	- 100	-	-	-	174

Розв'язання

Доцільність вибору більш ефективного проекту обґрунтуємо за допомогою NPV (див. формулу 3.2):

$$NPV_A = \frac{120}{(1+0,1)^1} - 100 = 109 - 100 = 9 \text{ тис.грн.}$$

$$NPV_B = \frac{174}{(1+0,1)^4} - 100 = 119 - 100 = 19 \text{ тис.грн.}$$

Висновок: Більш ефективним є проект В.

Задача 3. Розглядаються два різні плани фінансування придбання обладнання вартістю 4 млн дол: 1. випуск 5%-х облігацій; 2. випуск 6%-х привілейованих акцій.

Відомо, що сумарна кількість звичайних акцій (номінальною вартістю 100 дол) складає 40 000 шт.

Прибуток до сплати відсотків і податків оцінюється в розмірі 2 млн дол, а податок на прибуток складає 18%.

Обґрунтуйте кращий план фінансування, обчисліть прибуток на одну звичайну акцію для кожного плану.

Розв'язання

Розв'язання задачі подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Обчислення прибутку на звичайну акцію (дол)

Показники	Варіанти фінансування	
	облігації	привілейовані акції
1	2	3
Прибуток до сплати відсотків і податків	2000000	2000000
Мінус: відсотки по облігаціях (4 000 000 × 0,05)	200000	-
Чистий прибуток до сплати податку	1800000	2000000
Мінус: податок на прибуток (18%)	324000	360000

1	2	3
Чистий прибуток	1476000	1640000
Мінус: дивіденди по привілейованих акціях (4 000 000 × 0,06)	-	240000
Прибуток до розподілу на звичайні акції	1476000	1400000
Чистий прибуток на одну звичайну акцію	36,90 (1476000 / 40000)	35,00 (1400000 / 40000)

Висновок. Кращий план фінансування – випуск облігацій.

Задачі для розв'язання

Задача 4. Для заснування нового бізнесу потрібно 350 тис грн. Можливі два варіанти залучення коштів:

Варіант 1. Випуск боргових зобов'язань на суму 150 тис грн під 15% плюс 200 тис грн звичайних акцій номіналом 5 грн.

Варіант 2. Випуск боргових зобов'язань на суму 170 тис грн під 22% плюс 180 тис грн звичайних акцій номіналом 9 грн.

Прибуток до сплати відсотків, податків та дивідендів прогнозується в наступному році в розмірі 95 680 грн. Ставка податку на прибуток – 18%.

Визначити дохід на акцію в кожному з варіантів, коли коефіцієнт капіталізації чистого прибутку складає 0,7.

Задача 5. Стартова вартість об'єкту лізингу – 3,6 млн грн. Період повної амортизації – 1 рік, рівномірно за місяцями. Комісійні лізингодавця та інші витрати із надання кредитних послуг складають 10% на місяць від фактично задіяних фінансових засобів.

Складіть графік лізингових платежів і визначте загальну суму витрат лізингоотримувача. Порівняйте ефективність отримання обладнання за лізингом у порівнянні з придбанням його за рахунок кредиту під відсотки на рівні 20% річних.

Задача 6. Компанія «Дніпро» хоче одержати кредит під проект і надала до банку розрахунки, де чиста дисконтна вартість дорівнює 15000 дол. Аналітики банку перевірили розрахунки і отримали такі дані:

Результат	Ймовірність результату, %	NPV, дол
Оптимістичний	10	22000
Найбільш ймовірний	50	15000
Песимістичний	40	-28000

Який висновок аналітиків банку? а) кредит може бути видано, б) проект повинен бути відхилений. Навести обґрунтування.

Питання для контролю

1. Назвіть мету бізнес-планування.
2. Обґрунтуйте відміни стратегічного плану і бізнес-плану.
3. Назвіть цілі бізнес-планування.
4. Висвітліть основні риси, характерні бізнес-плану.
5. Назвіть випадки, коли обов'язково повинен розроблятися бізнес-план.
6. Принципи реалізації бізнес-планування.
7. Охарактеризуйте структуру і послідовність складання бізнес-плану.
8. Мета складання фінансового розділу бізнес-плану.
9. Послідовність розроблення фінансового розділу бізнес-плану.
10. Розкрийте суть показників фінансової ефективності підприємницького проекту.

Змістовий модуль 2. Діагностика і планування фінансових ресурсів підприємства

ТЕМА 4. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ЯК ПЕРЕДУМОВА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

План

- 4.1. Сутність та роль фінансової діагностики в системі фінансового планування.
- 4.2. Структура системи фінансової діагностики.
- 4.3. Бізнес-індикатори в системі фінансової діагностики.
- 4.4. Методи фінансової діагностики.
- 4.5. Механізм діагностики фінансового стану підприємства.

Мета вивчення теми: з'ясувати сутність та роль фінансової діагностики у фінансовому плануванні підприємства, вивчити структуру системи фінансової діагностики, зрозуміти економічну суть індикаторів фінансового стану підприємства, розглянути методи діагностики фінансового стану підприємства.

Ключові поняття: фінансова діагностика, система фінансової діагностики, бізнес-індикатори, методи фінансової діагностики, технологія здійснення фінансової діагностики, функції діагностики, балансові моделі, матриця фінансової рівноваги, норматив динаміки, експрес-діагностика, фундаментальна діагностика.

4.1. Сутність та роль фінансової діагностики в системі фінансового планування

Головною базою ефективною системи менеджменту підприємства є повне, достовірне, своєчасне забезпечення інформацією менеджерів для розроблення і прийняття управлінських рішень. Тобто йдеться про необхідність побудови та використання на підприємствах систем діагностики, спрямованих на оцінювання та ідентифікацію ретроспективного, поточного і перспективного стану функціонування, виявлення проблем та можливостей з метою прийняття адекватних управлінських рішень превентивного або санаційного характеру.

Фінансова діагностика підприємства передбачає оцінювання, аналізування й ідентифікацію фінансового стану, тенденцій та перспектив розвитку на основі системи індикаторів з метою формування структурованої інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на усунення проблемних моментів та слабких сторін чи використання шансів умов функціонування і сильних позицій підприємства.

Діагностика охоплює такі основні складові:

- оцінювання підконтрольного об'єкта, тобто визначення головних ознак, параметрів, характеристик, властивостей;

- аналіз – деталізоване дослідження структури, тенденцій динаміки;
- ідентифікацію, яка передбачає визначення стану підконтрольного об'єкта, суттєвість відхилень параметрів від критеріїв та стандартів, формулювання діагнозу.

Основні положення фінансової діагностики такі:

1. Зміст діагностики складають аналіз результатів діяльності і основних бізнес-процесів підприємства.
2. Фінансові показники повинні аналізуватися у комплексі з іншими не фінансовими показниками.
3. Принцип розумної достатності: для цілей діагностики необхідно використовувати тільки ті показники, які є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень.
4. Принцип порівнянності: фінансові показники є малокорисними для прийняття рішення, якщо менеджер не порівнює їх з іншими даними, які мають відношення до об'єкта діагностики.
5. Принцип часової погодженості: фінансова діагностика повинна проводитися у відповідності до конкретного часового регламенту, наприклад, один раз на рік проводиться крупномасштабна діагностика, а один раз на місяць здійснюється моніторинг вибіркового фінансових показників.

4.2. Структура системи фінансової діагностики

Структура системи фінансової діагностики включає такі елементи:

1. Суб'єкти діагностики – зацікавлені сторони: власники, керівники, функціональні фахівці (економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетологи, постачальники та ін.); інвестори, кредитори; споживачі, контрагенти; державні органи влади і под.

2. Цілі діагностики: *елементні* (діагностика ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості тощо); *часткові* (діагностика фінансової, інвестиційної та інших видів діяльності); *комплексні* (діагностика інвестиційної привабливості, діагностика банкрутства, діагностика кредитоспроможності і под.).

3. Технологія здійснення фінансової діагностики – це логічно обґрунтована послідовність підготовчої, основної та завершальної стадій діагностики, яка допомагає поєднати у динаміці ключові елементи діагностичної системи (табл. 4.1).

4. Методи діагностики – це способи та прийоми цільового оцінювання стану (ретроспективного, поточного, перспективного) заданих об'єктів з метою інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень підприємства.

Методи діагностики класифікують за:

1. *Формою оцінювання:*
 - кількісні методи використання математичних, статистичних процедур);
 - якісні методи (ґрунтовані на досвіді, знаннях).

2. *Формою відображення:*
 - фактологічні (інвентаризація, експертиза, експеримент);

Таблиця 4.1

Технологія здійснення фінансової діагностики на підприємствах

Етапи діагностики	Зміст етапів діагностики
1	2
Стадія діагностики – Підготовча	
<p>1. Інформаційне забезпечення фінансової діагностики</p> <p>2. Визначення цілей діагностики</p> <p>3. Вибір методів та методик здійснення діагностики</p> <p>4. Побудова системи діагностичних бізнес-індикаторів</p> <p>5. Обґрунтування та стандартизація критеріїв для обраних діагностичних бізнес-індикаторів</p> <p>6. Формування бази даних про фактичні значення діагностичних індикаторів, їхню динаміку й взаємозв'язки</p>	<p>Збір інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства</p> <p>Визначення рівня комплексності діагностики, вибір пріоритетних цілей, пов'язаних із проблемними й перспективними сферами на підприємстві</p> <p>Вибір залежно від цілей діагностики адекватних методів і методик</p> <p>Обґрунтування переліку та складу бізнес-індикаторів, які б максимально точно відображали стан певних сфер функціонування підприємства залежно від цілей діагностики</p> <p>Вибір оптимальних межових значень і критеріальних ознак бізнес-індикаторів</p> <p>Збір інформації, визначення відносних та інтегральних діагностичних індикаторів</p>
Стадія діагностики – Основна	
<p>7. Оброблення інформаційного масиву даних з метою виявлення стану об'єкта діагностики</p> <p>8. Установлення діагнозу – висновку про стан, проблеми та перспективи розвитку об'єкта діагностики</p>	<p>Аналітичне оброблення даних, динамічний, планово-фактичний, структурний, критеріальний аналізи з метою виявлення відхилень і небажаних тенденцій</p> <p>Виявлення реального стану речей, формування висновку стосовно проблем та перспектив розвитку</p>

1	2
Стадія діагностики – Завершальна	
9. Формування структурованої інформаційної бази для розроблення управлінських рішень	Формування інформаційної бази даних на засадах добору альтернативних заходів за результатами діагностики з метою оптимізації управлінських рішень

- розрахунково-аналітичні (техніко-економічні розрахунки, аналітичне оцінювання, економіко-математичне моделювання);

- документальні (логічна перевірка, зустрічна перевірка документів).

3. *Обґрунтуванням:*

- теоретичні (абстрагування, узагальнення, синтез, індукція, дедукція);

- емпіричні (експеримент, експертиза, вимірювання).

4. *Кількістю критеріїв:*

- монокритеріальні (один критерій);

- полікритеріальні (система критеріїв).

5. *Характером досліджуваних взаємозв'язків:*

- лінійні (симплексний метод);

- нелінійний (дисперсійний аналіз, динаміко-статистичний аналіз).

6. *Спрямуванням:*

- методи прогнозу діагностики (діагностика майбутнього стану об'єкта у тактичному і стратегічному вимірах);

- методи поточної діагностики (діагностика сучасного стану об'єкта);

- методи ретроспективної діагностики (покликані оцінити стан та розвиток об'єкта в минулому).

7. *Ступенем формалізування:*

- неформалізовані (методи експертних оцінок, сценаріїв, порівняльні, табличні, графічні);

- формалізовані (статистичні, бухгалтерські, економіко-математичні).

Доцільно звернути увагу на те, що діагностику діяльності підприємства здійснюють на засадах фінансових, економічних, соціальних та інших індикаторів. Їх краще називати бізнес-індикаторами.

5. Бізнес-індикатори – кількісні вимірники властивостей, стану, розвитку підприємства та його складових, за допомогою яких суб'єкти діагностики відстежують, аналізують та прогнозують тенденції змін окремих сфер діяльності.

Бізнес-індикатори під час їхнього оцінювання підлягають порівнянню із *критеріальними значеннями*, тобто мірилами, які повинні бути обґрунтованими і уніфікованими.

Фінансова діагностика спрямована на досягнення та виконання властивих їй *функцій* (табл. 4.2).

Характеристика функцій фінансової діагностики на підприємствах [18]

№ з/п	Функції фінансової діагностики	Зміст діагностичних функцій
1	Інформаційна	Передбачає систематичний збір інформації про формування фінансового стану підприємства, її систематизацію та перевірку на достовірність
2	Аналітична	Деталізує фінансову діяльність підприємства за складовими (підрозділами, видами діяльності, показниками та ін.) залежно від аналітичних цілей
3	Ідентифікаційна	Має на меті ідентифікацію існуючого поточного фінансового стану підприємства, а також його ретроспективного та перспективного станів
4	Попереджувальна	Покликана виявити потенційні ризики й розробити перелік заходів уникнення, запобігання та боротьби з ними
5	Антикризова	Передбачає розроблення заходів протидії кризовим явищам внутрішнього і зовнішнього середовища у поточному періоді та запобіганню виникненню потенційних кризових явищ у майбутньому
6	Регулювальна	Має на меті усунення виявлених недоліків, відхилень, вирішення існуючих проблем
7	Консультаційно-дорадча	Передбачає розгляд багатоваріантності заходів, які розробляють конкретні користувачі з метою цільового розв'язання проблем
8	Симптоматична	Виявляє й інтерпретує «симптоми» існуючого фінансового стану підприємства, визначає наскільки стан позитивний, негативний, критичний

Діагностика потребує ресурсного забезпечення її здійснення, а саме:

- технічного (комп'ютерна техніка);
- програмного (спеціалізовані аналітичні програми);
- інформаційного (цілеспрямований збір інформації залежно від цілей діагностики);
- кадрового (відповідний рівень знань, кваліфікації, досвіду працівників);
- матеріального (оперування необхідними для діагностики матеріалами тощо).

Впровадження та використання економічних діагностичних систем дає змогу істотно підвищити рівень обґрунтованості розроблення фінансових планів підприємств.

4.3. Бізнес-індикатори в системі фінансової діагностики

В процесі діагностики фінансового стану підприємства доцільно відстежувати абсолютні та відносні показники.

Основні *абсолютні індикатори* можна отримати, аналізуючи фінансову звітність. Їх діагностика ґрунтується на використанні методів горизонтального та вертикального аналізів, розрахунку ланцюгових і базових темпів зростання цих показників, середніх величин.

Відносні фінансові індикатори відображають певні цільові структурні співвідношення.

Узагальнення наукових джерел та практики функціонування підприємств дало змогу виокремити найрепрезентативніші індикатори для діагностики фінансового стану.

1. Індикатори рентабельності

1.4. Коефіцієнт рентабельності капіталу (активів) (норматив - > 0 , збільшення).

1.5. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (норматив - > 0 , збільшення).

1.6. Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції (норматив - > 0 , збільшення).

1.7. Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції (норматив - > 0 , збільшення).

2. Індикатори ліквідності

2.1. Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття поточний) (норматив – 1,0-2,0).

2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (норматив – 0,8-1,5).

2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (норматив – 0,2-0,35).

3. Індикатори фінансової незалежності

3.1. Коефіцієнт автономії (норматив – 0,5-0,8).

3.2. Коефіцієнт фінансового левериджу (норматив – 1,0-2,0).

3.3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (норматив – > 0 , збільшення).

3.4. Коефіцієнт вкладень довгострокового капіталу за призначенням (норматив – ≈ 1).

4. Індикатори ділової активності

4.1. Коефіцієнт оборотності активів (збільшення.)

4.2. Середній термін погашення кредиторської заборгованості (збільшення).

4.3. Середній термін погашення дебіторської заборгованості (зменшення).

4.4. Середній термін обороту виробничих запасів (зменшення).

4.5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (збільшення).

4.6. Коефіцієнт оборотності основних засобів (збільшення).

4.4. Методи діагностики фінансового стану підприємства

4.4.1. Ідентифікація фінансового стану підприємства на основі балансових моделей

Реалізація цього методичного підходу передбачає визначення таких показників:

1. **Власні оборотні кошти (ВОК)** підприємства, розмір яких визначається так:

$$\text{ВОК} = \text{ВК} + \text{ДП} - \text{НА}, \quad (4.1)$$

де ВК – власний капітал (ряд. 1495 ф№1);
ДП – довгострокові зобов'язання (ряд. 1595 ф№1);
НА – необоротні активи (ряд. 1095 ф№1).

2. **Нормальні джерела формування запасів (НДФЗ).**

Їх кількісна оцінка проводиться за формулою:

$$\text{НДФЗ} = \text{ВОК} + \text{БКОК} + \text{ТКрЗ}, \quad (4.2)$$

де БКОК – банківські кредити для формування оборотних коштів (ряд. 1510 + ряд. 1600);

ТКрЗ – кредиторська заборгованість товарного характеру (ряд. 1605 + ряд. 1615 + ряд. 1635 ф№1).

3. **Запаси витрати (ЗВ).**

Їх розмір розраховується як сума ряд. 1100 і ряд. 1170 ф №1.

Залежно від співвідношення розглянутих показників (ВОК, НДФЗ та ЗВ) виділяють такі типи поточної фінансової стійкості підприємства:

1. *Абсолютна фінансова стійкість*, досягнення якої відбувається за умови:

$$\text{ЗВ} < \text{В} \quad (4.3)$$

Це співвідношення свідчить про абсолютну незалежність підприємства від зовнішніх джерел для покриття поточних фінансових потреб. У разі реалізації такого підходу до фінансування запасів підприємство не використовує переваги, що притаманні зовнішньому фінансуванню, обмежує темпи зростання обсягів своєї діяльності. Встановлюється норматив участі ВОК у фінансуванні запасів.

2. *Нормальна фінансова стійкість* відповідає такій нерівності:

$$\text{ВОК} < \text{ЗВ} < \text{НДФЗ} \quad (4.4)$$

Даний тип фінансової стійкості свідчить про ефективну політику залучення та використання позикових коштів.

3. *Нестійке фінансове становище* відповідає нерівності:

$$ЗВ > НДФЗ \quad (4.5)$$

Цей тип фінансової стійкості свідчить про наявність певних проблем з джерелами фінансування запасів і витрат. Для формування певної їх частини використані джерела фінансування, що не можуть бути визнані за нормальні (позикові ресурси, що отримані для інших цілей, кредиторська заборгованість нетоварного характеру та ін.).

4. *Критичне фінансове становище*, яке має місце в разі наявності у підприємства додатково до попередньої нерівності позичок, що непогашені у встановлений термін.

4.4.2 Побудова та використання матриць фінансової рівноваги в процесі діагностики фінансового стану підприємства

Застосування даного підходу базується на використанні спеціальних узагальнюючих показників:

- результату господарської діяльності;
- результату фінансової діяльності;
- результату господарсько-фінансової діяльності.

Результат господарської діяльності (РГД) являє собою суму грошових коштів підприємства, яка залишається в його розпорядженні після фінансування виробничого розвитку.

Кількісно цей показник розраховується за формулою:

$$РГД = НРЕІ - \Delta ФЕП - ВІ + РМ, \quad (4.6)$$

де НРЕІ – нетто-результат експлуатації інвестицій;

Δ ФЕП – зміна фінансово-експлуатаційних потреб підприємства за аналізований період;

ВІ – виробничі інвестиції;

РМ – виручка від реалізації майна, яка має сталий характер.

НРЕІ = Прибуток до сплати податку + Фінансові витрати (відсотки за кредит).

Δ ФЕП = Наявність оборотних коштів на кінець періоду – Наявність оборотних коштів на початок періоду.

ВІ = (Нематеріальні активи + Незавершене будівництво + Основні засоби) (на кінець періоду) – (Нематеріальні активи + Незавершене будівництво + Основні засоби) (на кінець періоду).

Якщо РГД > 0, підприємство забезпечує реалізацію принципу самофінансування свого розвитку. Якщо РГД < 0, підприємство залучає для фінансування своїх виробничих потреб позикові ресурси, оскільки власних коштів для цього недостатньо.

Результат фінансової діяльності (РФД) – це зміна обсягу заборгованості підприємства, скоригована на розмір фінансових витрат, дивідендних виплат та податкових платежів.

Кількісно результат фінансової діяльності визначається за формулою:

$$\text{РФД} = \text{ЗЗ} - \text{Впоз} - \text{Див} - \text{Под}, \quad (4.7)$$

де ЗЗ – зміна заборгованості підприємства протягом періоду;

Впоз – відсотки по позиках, які підлягають сплаті;

Див – дивідендні виплати акціонерам;

Под – податкові платежі з прибутку.

Якщо РФД > 0, – це свідчить про залучення додаткових джерел фінансових ресурсів

Результат господарсько-фінансової діяльності (РГФД) дає можливість оцінити обсяг вільних грошових коштів підприємства після фінансування ним усіх своїх витрат та виробничого розвитку:

$$\text{РГФД} = \text{РГД} + \text{РФД}.$$

Якщо РГФД > 0, то в розпорядженні підприємства є вільні грошові кошти для фінансування інших напрямів діяльності, крім виробничого розвитку.

Для оцінки фінансового стану підприємства залежно від отриманих значень результатів господарської та фінансової діяльності, використовується спеціальна **матриця фінансової рівноваги**, яка має такий вигляд (рис. 4.1.)

Значення показників А	РФД << 0 (гальмування)	РФД ≈ 0 (стабілізація)	РФД >> 0 (прискорення)
РГД >> 0 (повільне зростання)	1 РГФД ≈ 0 Батько родини	4 РГФД > 0 Рант'є	6 РГФД >> 0 Холдинг
РГД ≈ 0 (оптимальне зростання)	7 РГФД < 0 Епізодичний дефіцит	2 РГФД ≈ 0 Стійка рівновага	5 РГФД > 0 Атака
РГД << 0 (форсоване зростання)	9 РГФД << 0 Криза	8 РГФД < 0 Дилема	3 РГФД ≈ 0 Нестійка рівновага

Б

Рис. 4.1. Матриця фінансової рівноваги

По діагоналі АБ проходить межа між двома основними зонами:

- над діагоналлю – *зона успіхів* – зона позитивних значень аналітичних показників;
- під діагоналлю – *зона дефіцитів* – зона від’ємних значень аналітичних показників.

Квадранти 1, 2, 3 матриці фінансової рівноваги визначають позицію фінансової рівноваги підприємства, квадранти 7, 8, 9 – позицію дефіциту ліквідних коштів, а квадранти 4, 5, 6 характеризують ситуації успіху, тобто збільшення ліквідних коштів підприємства.

4.4.3. Норматив динаміки як інструмент діагностики фінансового стану підприємства

За своїм змістом економічні показники являють собою результат прийнятих раніше управлінських рішень. Оцінка показників, а отже і якості управлінських рішень фінансових менеджерів, знаходить своє відображення в динаміці таких показників. Тобто у якості ознаки упорядочення показників можна використати міри їх динаміки, наприклад, темпи зростання.

Упорядочений ряд мір руху показників дозволяє виразити динаміку показників у їх взаємозв’язку, тобто дозволяє оцінити стан системи, котрий ні одним з показників окремо оцінений бути не може.

Цілеспрямованою побудовою і контролем динаміки показників можна не тільки визначити напрямок руху ділової активності підприємства, але і управляти цим рухом для досягнення поставленої мети.

Кращому динамічному стану показників підприємства відповідає нормативний або еталонний порядок мір їх руху. Такий еталонний порядок показників може слугувати точкою відліку при оцінці фактичної динаміки аналізованих показників, тобто моделлю динаміки формування фінансового стану підприємства.

Процес формування динамічного ряду показників здійснюється у такій послідовності:

1. Обґрунтування множини показників.
2. Економічна інтерпретація співвідношення темпів зростання показників.
3. Еталонне упорядкування пар показників за темпами їх зростання.
4. Ранжування показників.

1.1. Обґрунтування множини показників.

Для аналізу відібрані такі показники, які характеризують ефективність процесу формування фінансового стану підприємства, а саме:

- валовий прибуток (ПР);
- виручка від реалізації продукції (ВР);
- собівартість реалізованої продукції (С);
- оборотні кошти (ОК);
- виробничі запаси (ВЗ);
- незавершене виробництво (НВ);
- готова продукція і товари (ГП);

- поточна дебіторська заборгованість (ДЗ);
- грошові активи (ГА);
- кредиторська заборгованість (КЗ);
- власні оборотні кошти (ВОК).

1.2. Економічна інтерпретація співвідношення темпів зростання показників.

Співвідношення між вказаними вище показниками характеризують такі фінансові коефіцієнти:

- оборотність оборотних коштів (ВР/ОК);
- оборотність виробничих запасів (С/ВЗ);
- оборотність незавершеного виробництва (С/НВ);
- оборотність дебіторської заборгованості (ВР/ДЗ);
- оборотність кредиторської заборгованості (С/КЗ);
- оборотність грошових активів (ВР/ГА);
- співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості (ДЗ/КЗ);
- рентабельність оборотних активів (ПР/ОК);
- питома вага власних оборотних коштів у вартості оборотних коштів (ВОК/ОА).

1.3. Еталонне упорядкування пар показників за темпами їх зростання.

Зростання першого коефіцієнта оцінюється як благоприємна тенденція. Отже, у моделі динаміки темпи зростання виручки від реалізації продукції повинні випереджати темпи зростання (Т) оборотних коштів: $T(ВР) > T(ОК)$.

На основі такого підходу встановлені еталонні співвідношення між показниками:

$T(С) > T(ВЗ); T(С) > T(НВ); T(ВР) > T(ДЗ); T(С) > T(ГП); T(С) > T(КЗ);$
 $T(ДЗ) < T(КЗ); T(ПР) > T(ОК); T(ВОК) > T(ОА); T(ВР) > T(ГА).$

1.4. Ранжування показників.

Послідовно розглянувши усі парні співвідношення, можна побудувати загальне упорядкування показників, котре і буде виступати в ролі динамічної моделі (табл. 4.3):

$$T(ПР) > T(ВР) > T(ВОК) > T(С) > T(ГА) > T(ГП) > T(НВ) > T(ВЗ) > T(ОК) > \\ > T(КЗ) < T(ДЗ) \quad (4.8)$$

Таблиця 4.3

Система інтегральної оцінки динаміки розвитку підприємства

Показник	Позначення	Ранг
Валовий прибуток	П	1
Виручка від реалізації продукції	ВР	2
Власні оборотні кошти	ВОК	3
Собівартість реалізованої продукції	С	4
Грошові активи	ГА	5
Готова продукція і товари	ГП	6
Незавершене виробництво	НВ	7
Виробничі запаси	ВЗ	8
Оборотні кошти	ОК	9
Кредиторська заборгованість	КЗ	10
Поточна дебіторська заборгованість	ДЗ	11

Приклад. На основі даних умовного підприємства розрахуємо фактичні і еталонні ранги (таблиця 4.4).

Таблиця 4.4

Основні показники господарської діяльності підприємства (млн грн)

Показники	Базисний рік (б)	Звітний рік (з)	$I_{з/б}$	Фактичні ранги	Еталонні ранги
Валовий прибуток	41	109	2,66	3	1
Виручка від реалізації продукції	131	352	2,69	2	2
Власні оборотні кошти	175	173	0,99	10	3
Собівартість реалізованої продукції	90	243	2,70	1	4
Грошові активи	10	2	0,2	11	5
Готова продукція і товари	26	50	1,92	4	6
Незавершене виробництво	108	123	1,14	6	7
Виробничі запаси	86	89	1,03	9	8
Оборотні кошти	377	404	1,07	8	9
Кредиторська заборгованість	123	132	1,07	7	10
Поточна дебіторська заборгованість	89	118	1,32	5	11

Потім розрахуємо відхилення між фактичним і еталонним упорядкуванням показників (d^2) (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Розрахунок відхилень між фактичним і еталонним упорядкуванням показників діяльності підприємства

Показники	Фактичні ранги	Еталонні ранги	d^2
1	2	3	$4 = (3-2)^2$
Валовий прибуток	3	1	4
Виручка від реалізації продукції	2	2	0
Власні оборотні кошти	10	3	49
Собівартість реалізованої продукції	1	4	9
Грошові активи	11	5	6
Готова продукція і товари	4	6	4
Незавершене виробництво	6	7	1
Виробничі запаси	9	8	1
Оборотні кошти	8	9	1
Кредиторська заборгованість	7	10	9
Поточна дебіторська заборгованість	5	11	36
Всього	×	×	120

Далі розраховується коефіцієнт кореляції між рядами рангів (фактичним і еталонним), використовуючи формулу:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{N(N^2 - 1)}, \quad (4.9)$$

де d_i^2 – квадрат різниці нормативного і фактичного рангів;
N – число пар рангів.

Підставляючи відомі дані у формулу (4.8), одержимо: $r_s = 0,454$.

На основі шкали Чеддока встановлюють силу зв'язку між нормативним і еталонним рангами:

Шкала Чеддока

Показання тісноти зв'язку	0,1-0,3	0,3-0,5	0,5-0,7	0,7-0,9	0,9-0,99
Характеристика сили зв'язку	слабка	помірна	помітна	висока	дуже висока

Отже, рівень фінансового стану підприємства за аналізований період слід вважати незадовільним.

4.5. Механізм діагностики фінансового стану підприємства

Механізм фінансової діагностики розвитку й безпеки функціонування сучасного підприємства має бути побудований таким чином, щоб ще на ранніх стадіях внаслідок систематичної перевірки за цілеспрямовано введеними функціональними складовими можна було б ідентифікувати і результати аналізу використовувати у фінансовому плануванні підприємства.

Деякі дослідники, які вивчають проблему діагностики фінансового стану підприємств, використовують у своїх роботах такі терміни: «слабкі сигнали», «симптом», «симптомокомплекс» і «синдром».

Вчені вважають, що слабкі сигнали – ранні і неточні ознаки проблем, що призводять до настання кризових ситуацій.

Діагностика фінансового стану неможлива без проведення постійного моніторингу – системи постійного спостереження за процесами і тенденціями, які протікають у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства із метою своєчасної оцінки ситуацій, що виникають.

Діагностування є складовою управління і планування підприємства і складається з ряду етапів. Колектив учених [21] вважає, що експрес-діагностика фінансового положення підприємства повинна мати такі етапи (рис. 4.2).

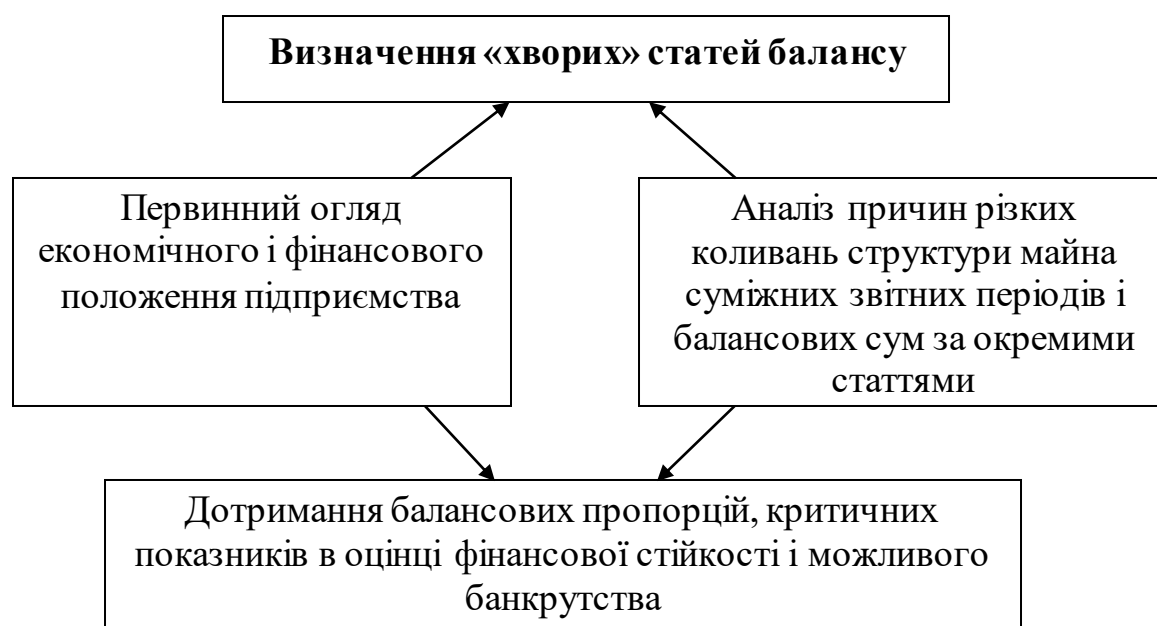


Рис. 4.2. Схема експрес-діагностики фінансового стану підприємства

Зазначимо, що цикл діагностики фінансового стану підприємства складається з таких функціональних блоків: 1) моніторингу; 2) експрес-діагностики; 3) фундаментальної діагностики; 4) остаточної діагностики.

Моніторинг фінансового стану є етапом постійного слідкування за фінансовим здоров'ям підприємства. На цьому етапі здійснюється збір

інформації за допомогою «слабких сигналів», що надходять як із зовнішнього середовища, так і з внутрішнього, здійснюється накопичення даних, необхідних для експрес-діагностики фінансового стану підприємства.

Експрес-діагностика фінансового стану підприємства – попередній етап виявлення фінансового захворювання підприємства, оцінки ступеня тяжкості хвороби та її виду.

Фундаментальне дослідження фінансового стану підприємства – етап поглибленого аналізу фінансового здоров'я підприємства, уточнення ступеня тяжкості і виду хвороби, виявлення її причин.

Під експрес-діагностикою розуміють систему взаємопов'язаних показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства з точки зору відповідності її тактичним цілям господарювання. До складу показників експрес-діагностики включають оціночні показники, що розраховуються тільки на підставі фінансової звітності підприємств.

Основні напрями проведення експрес-діагностики фінансового стану підприємства подано на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Основні напрями проведення експрес-діагностики фінансової звітності підприємства

На цьому етапі діагностики досягаються такі цілі:

- по «слабких сигналах», що надходять до підприємства, здійснюється попередня термінова кількісна і якісна оцінка циклу кругообігу капіталу на підприємстві як на визначений момент часу (статична), так і за визначений проміжок часу (динамічна);
- здійснюється оцінка напряму зміни фінансової хвороби підприємства;
- узагальнюються остаточно результати оцінки фінансового стану (фінансового здоров'я) підприємства.

На першому етапі процесу експрес-діагностики проводиться моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища з метою виявлення ранніх «слабких сигналів», що попереджують про зародження негативних тенденцій порушення пропорцій у фазах циклу кругообігу капіталу на підприємстві.

При цьому важливим моментом є кількісний вимір «слабких сигналів» (симптомів), які повинні відповідати таким вимогам:

- охоплювати усі фази циклу кругообігу капіталу на підприємстві;
- їх вимір повинен ґрунтуватися на існуючій статистичній базі, що дозволяє оперативно фіксувати найменші зміни в «слабких сигналах»;

«Слабкі сигнали» – це початкові ознаки виникнення потенційних явищ у середовищі функціонування, які з певним рівнем імовірності здатні впливати на окремі сфери діяльності підприємства. «Слабкі сигнали» – це інформативні повідомлення кількісного характеру, які вказують на початкові зміни тенденцій розвитку потенційних явищ або виникнення нових тенденцій в середовищі функціонування підприємства. Коректно ідентифіковані та належним чином оброблені сигнали формують базу для розроблення і прийняття превентивних управлінських рішень щодо випередження настання потенційних явищ внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

При проведенні експрес-діагностики фінансового стану підприємства можна використовувати таку інтерпретацію зміни статей балансу.

В активі балансу.

Позитивні тенденції:

- збільшення грошових коштів на рахунках, зростання дебіторської заборгованості, нарощування величини запасів зі збільшенням виручки від реалізації;
- зростання вартості основних засобів;
- зменшення суми дебіторської заборгованості, якщо вона була надто високою (більше 20-40% оборотного капіталу);
- зменшення запасів зі зменшенням обсягу виручки;
- зменшення незавершеного виробництва.

Негативні тенденції:

- зростання грошових коштів на рахунках понад 30% від суми оборотного капіталу;
- зростання дебіторської заборгованості понад 40% від суми оборотного капіталу;

- зменшення грошових коштів на рахунках нижче 10% від суми оборотного капіталу;
- зменшення виробничих запасів у складських приміщеннях зі збільшенням обсягів виручки.

В пасиві балансу.

Позитивні тенденції:

- зростання статутного капіталу;
- збільшення нерозподіленого прибутку;
- збільшення фондів підприємства;
- зростання резервного капіталу;
- збільшення доходів майбутніх періодів;
- скорочення кредиторської заборгованості;
- зменшення обсягів кредитів;
- зменшення позичкових засобів.

Негативні тенденції:

- зростання кредиторської заборгованості;
- збільшення обсягів кредитів;
- збільшення позичкових засобів;
- зменшення суми нерозподіленого прибутку;
- зменшення резервного капіталу;
- зменшення фондів підприємства.

При експрес-діагнозі підприємства як «фінансово здорове», процес діагностики закінчується, а при діагнозі «фінансово хворе» продовжується, переходячи у другу стадію – фундаментальне дослідження фінансового стану підприємства.

Фундаментальна діагностика – це більш детальна, комплексна характеристика фінансового стану підприємства і результатів його діяльності у звітному періоді за системою різнопланових показників, встановлення факторів, які зумовили формування фінансового стану, а також прогнозування перспективних параметрів розвитку підприємства.

Розрахунок показників фундаментальної діагностики потребує більш складного інформаційного забезпечення у вигляді матеріалів управлінського обліку та результатів спеціальних досліджень.

На етапі фундаментальної діагностики досягаються такі цілі:

- кількісно у статиці і динаміці оцінюється розмір порушення пропорцій у фазах циклу кругообігу капіталу на підприємстві, тобто симптомокомплекс хвороби або симптом хвороб, які підлягають фундаментальному дослідженню;
- виявляються причини порушення пропорцій у фазах циклу кругообігу капіталу на підприємстві, динаміка змін їх впливу на перебіг фінансової хвороби підприємства.

Фундаментальну діагностику фінансового стану підприємства доцільно проводити за три етапи:

1. Кількісне уточнення порушення пропорцій у фазах циклу кругообігу капіталу на підприємстві (симптомокомплекс хвороби або синдром хвороб, які підлягають фундаментальному дослідженню).

2. Побудова причинно-наслідкових зв'язків і кількісна оцінка динаміки зміни порушення пропорцій у фазах циклу кругообігу капіталу на підприємстві.

3. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими хворобами, виявленими в підприємства, і причинами, що їх породили. З цією метою використовується математичний апарат теорії графів, а також багатофакторні регресійні рівняння.

На завершальному етапі фундаментальної діагностики визначаються причини порушення пропорцій у циклі кругообігу капіталу підприємства. Для проведення фундаментальної діагностики може бути використана така дворівнева система показників.

До першої групи відносяться критерії й показники, неприємні поточні значення або динаміка, що формується, яких свідчить про можливі в недалекому майбутньому значні фінансові ускладнення. До них належать:

- суттєві втрати від основної діяльності, що повторюються;
- перевищення критичного рівня простроченої кредиторської заборгованості;
- надмірне використання короткострокових позичкових коштів у якості джерел фінансування довгострокових вкладень;
- стійко низькі значення коефіцієнтів ліквідності;
- хронічний дефіцит оборотних коштів;
- частка позичкових коштів у загальній сумі джерел, що стійко зростає до небезпечного рівня;
- неправильна інвестиційна політика;
- перевищення розміру позичкових коштів у порівнянні з встановленими лімітами;
- хронічне невиконання зобов'язань перед інвесторами, кредиторами і акціонерами;
- висока питома вага простроченої дебіторської заборгованості;
- наявність наднормативних і залежаних товарів і виробничих запасів;
- погіршення відносин з установами банківської системи;
- вимушене використання нових джерел фінансових ресурсів на відносно не вигідних умовах;
- застосування у виробничому процесі обладнання з термінами, що закінчилися;
- потенційні втрати довгострокових контрактів;
- неприємні зміни в портфелі замовлень.

До другої групи входять критерії й показники, неприємні значення яких не дають підстав розглядати поточний фінансовий стан як критичний. Разом з тим вони вказують, що за певних умов чи неприйнятті дійових заходів ситуація може суттєво погіршитися. До них належать:

- втрата ключових співробітників апарату управління;

- вимушені зупинки, а також порушення виробничо-технологічного процесу;
- недостатня диверсифікація діяльності;
- необґрунтована ставка на прогнозовану успішність і прибутковість нового проекту;
- участь підприємства в судових тяганинах з непередбаченим наслідком;
- втрата ключових контрагентів;
- недооцінка технічного і технологічного обладнання;
- неефективні довгострокові угоди;
- політичний ризик, пов'язаний у цілому чи ключовими підрозділами.

З наведених прикладів видно, що кожний з авторів по-своєму підходить до діагностування фінансового стану підприємства залежно від поставленої мети, використовуюваного підходу і застосовуваних методів і інструментів.

Для суб'єктів діагностики недостатньо лише розрахувати значення показників фінансового стану. Вагомості набуває вміння інтерпретувати ситуацію й оцінити параметри існуючого фінансового стану, тобто його тип, що необхідно для прийняття рішення про розробку переліку заходів, що має важливе значення у фінансовому плануванні.

Вважаємо, що найбільш повною і обґрунтованою змістовою характеристикою типів фінансового стану та рекомендованого переліку заходів за відповідних його параметрів можуть бути такі (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Змістова характеристика типів фінансового стану та рекомендований перелік заходів за відповідних параметрів фінансового стану

Типи фінансового стану	Змістова характеристика відповідних типів фінансового стану	Перелік рекомендованих заходів за відповідних параметрів фінансового стану
1	2	3
1. Ідеальний стан	Демонструє позитивні характеристики та динаміку ключових фінансових індикаторів, засвідчує фінансову результативність, ліквідність, фінансову незалежність та достатній у відповідних умовах функціонування рівень ділової активності	Відстежувати значення та динаміку фінансових показників, а також акцентувати на дослідженнях параметрів середовища функціонування та прогнозування їхнього впливу на подальше функціонування підприємства

1	2	3
2. Позитивний стан	Відображає позитивні параметри у прибутковості, ліквідності, фінансовій незалежності підприємства. Можливі певні відхилення у сфері ділової активності та цільового використання довгострокових позик, які на тому чи іншому етапі негативно не впливають на фінансові параметри функціонування підприємства загалом і його фінансову стабільність	Грунтовно аналізувати параметри ділової активності підприємства для визначення чинників, які впливають на її зниження, та намагатись вплив цих факторів усунути або нейтралізувати
3. Стан дестабілізації	Засвідчує певні негативні (але не загрозливі) тенденції в окремих сферах фінансового стану, зокрема, йдеться або про суттєві фінансові проблеми, або про зниження ділової активності, або про виявлення певних ознак зниження фінансової незалежності	Скерувати зусилля на ліквідацію проблем у відповідних сферах фінансового стану з дослідженням чинників, що зумовили такий стан речей, з метою їх можливого усунення
4. Передкризовий стан	Підтверджує існування ґрунтовних проблем у сферах фінансової незалежності, ділової активності, фінансової результативності й існування негативних тенденцій в динаміці	Детально проаналізувати чинники, які вплинули на суттєве погіршення ситуації в окремих сферах, ідентифікувати рівень їхньої керованості, на підставі чого реалізувати реактивні й превентивні заходи цілеспрямованого характеру
5. Кризовий стан	Показує існування загрозливих характеристик одночасно у ключових параметрах фінансового стану підприємства: зменшення або відсутність фінансової результативності, погіршення ліквідності, формування фінансової залежності, невідповідну ділову активність	Реалізовувати спектр обґрунтованих санаційних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на відновлення платоспроможності, прибутковості, структурної рівноваги капіталу та конкурентоспроможності підприємства
6. Катастрофічний стан	Засвідчує фактичне (не обов'язково юридичне) банкрутство підприємства, оскільки воно характеризується неплатоспроможністю, порушеною структурою капіталу, відсутністю чи недостатнім рівнем фінансової результативності, економічною неактивністю	У таких умовах йдеться про добровільну чи примусову ліквідацію підприємства, визнання його банкрутом, або під впливом зовнішніх суб'єктів — про реорганізацію згідно з чинним законодавством

Параметри системи фінансової діагностики на кожному підприємстві формуються індивідуально з урахуванням особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування. Тому постає необхідність визначення переліку чинників, що впливають на побудову цільової системи фінансової діагностики, зокрема, на добір ключових індикаторів.

Менеджмент розрізняє три типи середовищ:

- зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу);
- внутрішнє середовище підприємства;
- проміжне середовище.

Зовнішнє середовище – це сукупність чинників, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) підприємства, і на які воно не може впливати взагалі, або має незначний вплив.

Внутрішнє середовище – це сукупність чинників, що формують довгострокову прибутковість (збитковість), і перебувають під безпосереднім контролем власників, менеджерів та персоналу підприємства.

Розвиток будь-якого підприємства залежить від зовнішнього середовища. Нині існують різні підходи до визначення складових цього середовища та дослідження його впливу на діяльність підприємства.

Стан зовнішнього середовища можна визначити за допомогою таких груп чинників:

- економічні (визначають стан економіки та ринків);
- політико-інституціональні (діяльність уряду);
- структурні тенденції;
- науково-технічні тенденції;
- природно-екологічна складова;
- тенденції ресурсного забезпечення;
- демографічні тенденції;
- соціально-культурна складова;
- несподіванки стратегічного характеру і можливі «горизонти»

стратегічного планування;

- міжнародне середовище.

Проміжне середовище (безпосереднього оточення, або середовища завдань) включає такі складові елементи: загальну характеристику галузі; споживачів; попит; сегмент ринку; постачальників; товари-замінники; конкурентів; партнерів; організаційні регулятори.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі прямого та непрямого впливу. Використовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища підприємства, доцільно тлумачити його як виробничий потенціал – систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

Традиційна система управління формуванням і використанням ресурсів зосереджує увагу на процесах, що здійснюються в середині підприємства –

закупівлях, функціях, виробих, споживачах. Тобто враховуються стадії додавання цінності, розпочинаючи з оплати постачальникам і завершуючи одержанням оплати від споживачів. Ключовим моментом є доведення до максимуму доданої вартості, а саме, різниці між виручкою від реалізації продукції та витратами. Іншими словами, підприємство не використовує потенціалу зв'язків і умов роботи з постачальниками, а також досить обмеженими є його можливості щодо розширення своїх конкурентних позицій за рахунок впровадження післяпродажного обслуговування клієнтів.

Безумовно, чинниками зовнішнього середовища підприємства не можуть управляти, але повинні до них пристосовуватися і за допомогою ефективного менеджменту пом'якшувати їх негативну або посилювати позитивну дію.

Провідним внутрішнім чинником, що впливає на формування фінансового стану підприємства, є якість менеджменту.

Маркетингова діяльність є важливою складовою, що впливає на формування і використання фінансових ресурсів підприємства у тому сенсі, що на основі дослідження його зовнішнього і внутрішнього середовища дозволяє заволодіти і утримувати певний сегмент ринку та задовольняти потреби споживачів продукції краще, ніж конкуренти. Даний фактор визначає такі показники як ціни, обсяг реалізації продукції, прибуток, а отже, можливості ефективного використання ресурсів і поповнення капіталу підприємства.

Фактор інноваційного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання, по суті, є вирішальним. Він реалізується шляхом інтенсивного впровадження досягнень науки і техніки на основі створення нових і вдосконалення існуючих технологій, засобів виробництва і кінцевої продукції з метою кардинального підвищення результативності діяльності суб'єктів господарювання.

Обсяг виробництва і реалізації продукції є взаємопов'язаними показниками. У ринкових умовах можливий обсяг продажу є основою для розробки виробничої програми підприємства, а отже, визначає потребу в сировині, матеріалах та інших ресурсах.

Темпи зростання обсягу виробництва і реалізації продукції, підвищення її якості безпосередньо впливають на величину витрат, прибуток і рентабельність підприємства. У свою чергу, обсяг виробництва і реалізації продукції залежить від оборотності оборотних коштів, своєчасного їх постачання для формування оборотних активів. Виникають непродуктивні витрати у зв'язку з простоями устаткування, робочої сили, транспорту, порушенням договірних зобов'язань щодо поставок продукції споживачам. Усе це зменшує прибуток підприємства, погіршує його фінансовий стан.

Важливим чинником, що впливає на процес формування фінансового стану підприємства, є організація оборотних коштів, тобто встановлення на підприємствах необхідного їх складу та структури, визначення потреб та джерел формування, а також контролю за зберіганням і ефективністю використання. Склад оборотних коштів показує, з яких видів і окремих елементів вони складаються. Структура оборотних коштів характеризує

співвідношення, котрі складаються між складовими видами оборотних коштів підприємств або окремими їх елементами.

Оборотні кошти становить значну частину в загальній сумі капіталу. Від раціонального їх розміщення та ефективності використання значною мірою залежать фінансові результати діяльності підприємства. Тому важливе значення має планування оптимальної структури оборотних коштів, розміщення їх у сфері виробництва й обігу, що є запорукою їх ефективного використання.

Провідним чинником також є наявність власних оборотних коштів. Вони повинні забезпечити майнову і оперативну самостійність підприємства. Власні оборотні кошти свідчать про міру фінансової стійкості підприємства, його стан на фінансовому ринку.

Вказані економічні чинники, що впливають на процес фінансового стану підприємства, неможливо успішно реалізувати без вискоєфективного менеджменту, що передбачає розробку і впровадження відповідної політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими активами і зобов'язаннями.

Таким чином, чинники, що впливають на процес формування фінансового стану підприємства базуються на відносинах, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – підприємство». Виявлення і дослідження таких чинників є обов'язковою умовою для прийняття ефективних фінансових рішень, спрямованих на оптимізацію формування фінансового стану підприємств. Склад, структура, перелік індикаторів безпосередньо залежать від чинників внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування, що впливає на ефективність фінансового планування підприємства.

Тестові завдання

1. *Фінансова діагностика спрямована на:*

- 1) виявлення невикористаних резервів;
- 2) аналіз фінансового стану;
- 3) виявлення проблемних статей балансу;
- 4) збільшення прибутку.

2. *До інструментів фінансової діагностики не відносяться:*

- 1) коефіцієнтний аналіз;
- 2) горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності;
- 3) трендовий аналіз;
- 4) немає правильної відповіді.

3. *Результуючим показником моделі Du Pont є:*

- 1) рентабельність продажу;
- 2) коефіцієнт поточної ліквідності;
- 3) рентабельність сукупних активів;
- 4) оборотність активів.

4. *Складовими елементами моделі Du Pont є:*

- 1) рентабельність продажу;

- 2) коефіцієнт автономії;
- 3) оборотність активів;
- 4) правильна відповідь 1), 3).

5. Який з фінансових коефіцієнтів розраховується як відношення суми грошових активів і дебіторської заборгованості до суми поточних зобов'язань:

- 1) коефіцієнт швидкої ліквідності;
- 2) коефіцієнт поточної ліквідності;
- 3) коефіцієнт автономії;
- 4) коефіцієнт абсолютної ліквідності.

6. Система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінку загрози його банкрутства та можливостей подолання кризи – це:

- 1) діагностика фінансового стану підприємства;
- 2) діагностика фінансової стійкості підприємства;
- 3) діагностика кризи;
- 4) діагностика банкрутства.

7. Система регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, яка здійснюється на основі даних його фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу – це:

- 1) фундаментальна діагностика;
- 2) експрес-діагностика;
- 3) поточна діагностика;
- 4) стратегічна діагностика.

8. Державні методики проведення діагностики кризи та загрози банкрутства є:

- 1) обов'язковими для використання у всіх випадках;
- 2) необов'язковими для використання;
- 3) використовуються на розсуд власників підприємств;
- 4) обов'язковими для використання в певних ситуаціях.

9. Ліквідність активів по відношенню до платоспроможності є:

- 1) первинною;
- 2) вторинною;
- 3) первинною або вторинною в залежності від умов;
- 4) показники не залежать один від одного.

10. Ліквідність балансу підприємства залежить від співвідношення:

- 1) активів за ступенем ліквідності і пасивів за терміновістю погашення;
- 2) оборотних і необоротних активів;
- 3) власного і залученого капіталу;
- 4) кредиторської та дебіторської заборгованості.

Задачі

Приклади розв'язання типових задач

Задача 1. Використовуючи нижченаведену інформацію (табл. 4.7), розрахувати показники забезпеченості запасів економічно обґрунтованими джерелами фінансування.

Таблиця 4.7

Баланс підприємства, що аналізується (млн грн)

Показники	На початок року	На кінець року
Актив		
Необоротні активи	120	135
Оборотні активи	70	95
у тому числі		
запаси	41	52
дебіторська заборгованість	20	30
грошові активи	7	10
інші оборотні активи	2	3
Баланс	190	230
Пасив		
Власний капітал	150	177
Довгострокові зобов'язання	3	7
Поточні зобов'язання	37	46
у тому числі		
короткострокові кредити банку	6	8
Кредиторська заборгованість за розрахунками:		
за товари, роботи, послуги	16	19
з оплати праці	7	8
зі страхування	3	5
з бюджетом	5	6
Баланс	190	230

Протягом звітного періоду підприємство має нормальну фінансову стійкість, тому що його запаси повністю фінансуються з економічно обґрунтованих джерел. Рівень забезпеченості запасів власними оборотними коштами і довгостроковими фінансовими зобов'язаннями підвищився, про що свідчить скорочення дефіциту власних оборотних коштів і збільшення надлишку довгострокових фінансових зобов'язань.

Дати більш точну оцінку зміни рівня фінансової стійкості на основі розрахунку коефіцієнтів забезпеченості запасів власними оборотними коштами і нормальними джерелами фінансування.

Розрахунок абсолютних показників забезпеченості запасів економічно обґрунтованими джерелами фінансування виконано у табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Аналіз забезпеченості запасів економічно обґрунтованими джерелами фінансування

Показник	На початок року	На кінець року	Відхилення	
			млн грн	темп зростання, %
1. Власний капітал	150	177	27	118,0
2. Необоротні активи	120	135	15	112,5
3. Власні оборотні кошти (1 – 2)	30	42	12	140,0
4. Довгострокові кредити	3	7	4	233,3
5. Робочий капітал (3+4)	33	49	16	148,5
6. Короткострокові кредити	6	8	2	133,3
7. Кредиторська заборгованість за товарними операціями	16	19	3	118,8
8. Загальна сума нормальних джерел фінансування запасів (5+6+7)	55	76	21	138,2
9. Загальна величина запасів	41	52	11	126,8
10. Надлишок (+), дефіцит (-) власних оборотних коштів (3-9)	- 11	- 10	+ 1	90,9
11. Надлишок (+), дефіцит (-) нормальних джерел фінансування запасів (8-9)	14	24	10	171,4
12. Тип фінансової ситуації за ступенем стійкості	Нормальна	Нормальна		

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами:

- на початок року

$$K_{з.з.вок} = 30/41 = 0,73;$$

- на кінець року

$$K_{з.з.вок} = 42/52 = 0,81.$$

Коефіцієнт забезпеченості запасів нормальними джерелами фінансування:

- на початок року

$$K_{з.з.ндф} = 55/41 = 1,34;$$

- на кінець року

$$K_{з.з.ндф} = 76/52 = 1,46.$$

Аналіз відносних показників свідчить про зміцнення рівня фінансової стійкості підприємства.

Задача 2. Складіть звіт про рух грошових коштів підприємства за таких умов (тис грн):

Актив	2019 р.	2020 р.
Необоротні активи	500	540
Запаси	650	600
Дебіторська заборгованість	500	400
Поточні фінансові інвестиції	-	100
Грошові кошти	100	200
Баланс		
Пасив		
Зареєстрований капітал	200	300
Нерозподілений прибуток	500	640
Довгострокові зобов'язання	100	300
Поточні зобов'язання	950	600
Баланс	1750	1840

Розв'язання

Зміни (тис грн):

Актив		Пасив	
Необоротні активи	+40	Зареєстрований капітал	+100
Запаси	-50	Нерозподілений прибуток	+140
Дебітори	-100	Довгострокові зобов'язання	+200
Поточні фінансові інвестиції	+100	Поточні зобов'язання	-350

Збільшення активів приводить до відтоку грошових коштів, збільшення пасивів – до їх надходження. Тому надходження = $100 + 50 + 100 + 140 + 200 = + 590$, відтік грошових коштів = $- 40 - 100 - 350 = - 490$. Всього грошові кошти = $+ 590 - 490 = + 100$.

Задача 3. Розрахуйте чистий грошовий потік підприємства «Запоріжжя», якщо прибуток до оподаткування складає 100 млн грн, амортизація – 40 млн грн, податки – 18 % прибутку. Як зміниться чистий грошовий потік, якщо амортизація складе 50 млн грн, податкова ставка – 25%. У якому випадку грошовий потік більше?

Розв'язання

$$\text{Податки} = 100 \times 0,18 = 18 \text{ млн грн.}$$

$$\text{Чистий грошовий потік} = 100 - 18 + 40 = 122 \text{ млн грн.}$$

$$\text{При змінах} \quad 100 \times 0,25 = 25 \text{ млн грн.}$$

Чистий грошовий потік = $100 - 25 + 50 = 125$ млн грн.

Задачі для розв'язання

Задача 4. Оцінити фінансову стійкість підприємства та розрахувати коефіцієнти на підставі таких даних:

Показник	Сума, тис грн
Власні кошти	200
Позикові кошти	150
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	Визначити
Власні оборотні кошти	30
Коефіцієнт маневреності оборотних коштів	Визначити
Сума накопиченої амортизації	60
Первісна вартість майна	130
Коефіцієнт накопичення амортизації	Визначити
Вартість основних засобів	170
Вартість майна за підсумком балансу	350
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів та майна підприємства	Визначити
Кількість днів обороту оборотних коштів	15
Коефіцієнт обертання	10
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Визначити
Середня вартість оборотних коштів	150
Виручка від реалізації	3000
Коефіцієнт оборотності	20
Середня іммобілізація коштів у розрахунки	460
Середній строк погашення дебіторської заборгованості	Визначити
Коефіцієнт обертання коштів у розрахунках (дебіторської заборгованості)	Визначити

Задача 5. Визначити на підставі даних балансу значення таких коефіцієнтів:

- коефіцієнта реальної вартості основних засобів;
- коефіцієнта обертання матеріальних оборотних засобів;
- коефіцієнта накопичення амортизації.

тис грн

Показники	На початок року	На кінець року
Залишкова вартість основних засобів	1500	1800
Чистий прибуток	7238	8224
Сума реалізації продукції		4718
Середня вартість оборотних коштів		2532
Сума накопиченої амортизації	1080	1460
Первісна вартість основних засобів	2808	3368

Задача 6. Є дані про грошові потоки:

Потік	Рік				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
А	200	200	200	200	200
Б	800	-	-	-	-
В	-	-	-	-	1450
Г	300	400	200	400	350

Необхідно розрахувати для кожного потоку його майбутню вартість при вартості капіталу 12 % для двох випадків:

- 1) потоки мають місце на початку року;
- 2) потоки мають місце в кінці року.

Питання для контролю

1. Розкрийте необхідність і значення діагностики у фінансовому плануванні підприємства.
2. Охарактеризуйте основні положення фінансової діагностики.
3. Назвіть суб'єктів діагностики.
4. Висвітліть об'єкти діагностики.
5. Висвітліть технологію здійснення фінансової діагностики.
6. Дайте характеристику методів діагностики.
7. Розкрийте функції діагностики.
8. Назвіть які є бізнес-індикатори в системі фінансової діагностики.
9. Поясніть, як використовуються балансові моделі у фінансовій діагностиці.
10. Дайте характеристику матриць фінансової рівноваги.
11. Поясніть роль нормативу динаміки у фінансовій діагностиці підприємства.

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ, ВИТРАТ І ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА

План

- 5.1. Планування доходів підприємства
- 5.2. Планування операційних витрат
- 5.3. Планування прибутку підприємства

Мета вивчення теми: з'ясувати методи та етапи планування прибутку, операційних витрат, джерел формування доходів від операційної діяльності, їх суть і призначення, навчитися визначати межу беззбитковості та обґрунтовувати рівень фінансової безпеки підприємства.

Ключові поняття: доходи, витрати, прибуток, операційна діяльність, інвестиційна діяльність, фінансова діяльність, методи планування прибутку (метод прямого рахунку, нормативний метод, метод оптимізації, метод експертних оцінок, балансовий метод), змінні витрати, постійні витрати, беззбитковість виробництва і реалізації продукції, межа беззбитковості підприємства.

5.1. Планування доходів підприємства

Найбільш важливим чинником, що впливає на обсяг фінансових ресурсів підприємства, є розмір доходів, що формуються в процесі фінансово-економічної діяльності.

Доходи – збільшення економічних вигод у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, які призводять до зростання власного капіталу (за винятком зростання капіталу за рахунок внесків учасників).

З метою визнання доходу та визначення його суми розрізняють:

- дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та інших оборотних активів, крім інвестицій у цінні папери;
- інші операційні доходи;
- доходи від участі в капіталі;
- інші фінансові доходи;
- інші доходи;
- дохід з податку на прибуток;
- складові для розрахунку сукупного доходу (дооцінка, уцінка).

Зазначимо, що лівова частина доходів підприємства формується за рахунок операційної діяльності.

Операційний дохід згідно з НПСБО 1 формується з чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) та інших операційних доходів.

Мета планування операційних доходів – забезпечення надходження доходів, достатніх для забезпечення самокупності та самофінансування розвитку діяльності підприємства на розширеній основі в плановому періоді.

Завданнями планування операційних доходів є:

- збільшення абсолютної величини доходів підприємства в цілому та за окремими джерелами їх формування;
- збільшення у структурі доходів підприємства частки чистого доходу;
- забезпечення стабільності надходження доходів, а також обмеження впливу на формування доходів підприємства надзвичайних подій, прогнозування та оцінювання впливу яких є проблематичним;
- забезпечення зростання у структурі чистого доходу підприємства доходів, отриманих від основної діяльності;
- прискорення отримання доходів шляхом зменшення проміжку часу між їх формальним визнанням (момент визнання доходів з метою оподаткування – за першою подією) та реальним отриманням (момент надходження грошових коштів від контрагента).

Основні чинники, що впливають на формування операційного доходу виробничого підприємства такі:

- обсяг реалізованої продукції;
- рівень цін на продукцію;
- рівень оподаткування;
- привабливість клієнта;
- управління дебіторською заборгованістю.

Наведені вище чинники забезпечують механізм управління формуванням операційного доходу підприємства. Основу такого механізму складають:

- формування ефективної цінової політики;
- планування операційних доходів.

Цінова політика – встановлення підприємством цін на товари і способів їх гнучких змін залежно від ситуації на ринку з метою забезпечення цільового обсягу прибутку.

Планування операційних доходів передбачає врахування таких передумов: наявність розробленої виробничої програми, що визначає обсяги і склад продукції на плановий період; цільової суми операційного прибутку; розробленої цінової політики підприємства.

Процес планування операційних доходів підприємства включає чотири етапи (табл. 5.1).

Вибір методу планування доходів залежить від мети планування, горизонту планування, ступеня невизначеності зовнішнього середовища, номенклатури продукції та інших факторів. Якщо попит на продукцію в плановому періоді визначено, виручку від реалізації можна розрахувати методом прямого рахунку за формулою:

Таблиця 5.1

Етапи процесу планування операційних доходів підприємства

Етапи	Зміст етапів
1. Аналіз операційного доходу підприємства в передплановому періоді	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз динаміки загальної суми валового операційного доходу • Аналіз рівномірності формування валового операційного доходу • Аналіз співвідношення чистого і валового операційного доходу • Аналіз основних факторів, що вплинули на зміну суми чистого і валового операційного доходу в плановому періоді
2. Оцінка і прогнозування кон'юнктури товарного ринку	<ul style="list-style-type: none"> • Дослідження поточного стану ринкової активності • Оцінка поточної кон'юнктури товарного ринку • Прогнозування кон'юнктури товарного ринку
3. Розрахунок планової суми різних видів операційних доходів	<ul style="list-style-type: none"> • Планування валового операційного доходу на основі розробленої виробничої програми • Планування чистого операційного доходу на основі розробленої виробничої програми • Планування валового операційного доходу на основі цільової суми прибутку • Планування чистого операційного доходу на основі цільової суми прибутку
4. Розроблення системи заходів на забезпечення виконання плану операційних доходів	<ul style="list-style-type: none"> • Реалізація цінової політики • Використання сприятливої кон'юнктури ринку • Підвищення рівня сервісного обслуговування покупців продукції • Надання товарного кредиту покупцям • Інтенсифікація рекламної діяльності • Доведення планів до центрів доходу і прибутку

$$V_p = C \times V_r, \quad (5.1)$$

де V_p – планова виручка від реалізації, грн;

C – планова ціна реалізації одиниці виробу i -го найменування, грн;

V_r – обсяг реалізації виробу i -го найменування, шт.

Ціна і обсяг реалізації у плановому періоді встановлюються на основі даних відділу маркетингу про сформований портфель замовлень. Проте часто, сформованого портфеля замовлень на плановий період (особливо довгостроковий) підприємство не має. В цьому випадку для планування доходів використовуються методи експертних оцінок, метод сценаріїв, статистичні методи (найпростішим з яких є трендові прогнозування), факторний метод, ситуаційне моделювання.

При річному плануванні виручки від реалізації продукції в період планової економіки використовувалося балансове рівняння:

$$V_p + ГП_{кп} = ТП + ГП_{нп}, \quad (5.2)$$

де V_p – виручка від реалізації продукції, тис грн;

ГПкп, ГПнг – очікувані залишки відповідно на кінець і початок планового періоду готової продукції на складі (а так само для касового методу – товарів відвантажених, термін оплати яких не настав, товарів на відповідальному зберіганні у покупця), тис грн;

ТП – плановий обсяг товарної продукції, тис грн.

Балансове рівняння вказує на взаємозв'язок виручки від реалізації з об'ємом товарної продукції, яку можна виготовити з урахуванням виробничої потужності підприємства. У період планової економіки саме обсяг товарної продукції був відправною точкою внутрішньо фірмового планування. Проте в ринкових умовах не можна з упевненістю стверджувати, що все, що може бути вироблено, буде продано. Тому представлене балансове рівняння необхідно використовувати не для розрахунку виручки від реалізації, а для планування обсягів виробництва.

Доходи підприємства формуються також за рахунок надходжень грошових коштів від інвестиційної та фінансової діяльності. Проте їх частка у загальній сумі доходів складає незначну величину.

5.2. Планування операційних витрат

Планування витрат підприємства підпорядковане її стратегічним цілям діяльності і покликане вирішувати такі завдання:

- 1) визначення економічно обґрунтованих витрат для виконання планів маркетингу і прибутку;
- 2) динамічний і маневрений перерозподіл видатків між видами діяльності та статтями витрат;
- 3) усунення неефективних витрат.

Планування затрат підприємства є частиною системи управління її витратами. Затрати, на відміну від доходів, які багато в чому визначаються об'єктивними ціновими факторами, значною мірою залежать від суб'єктивних факторів, опосередкованих організацією бізнесу самого підприємства.

У плані витрат відображаються різноспрямовані інтереси суспільства, регіону, покупців, постачальників і суміжників, підприємства. Кваліфіковане планування вимагає їх поєднання і взаємозв'язку в рамках загальноприйнятих норм, в тому числі правових.

При плануванні витрат необхідно дотримуватися наступних принципів: потрібні не мінімальні, а оптимальні затрати; відсоток приросту витрат повинен бути менше відсотка приросту обсягу діяльності; приріст витрат повинен бути пов'язаний з фінансовими можливостями компанії.

Оптимальні витрати підприємства включають витрати, які відповідають рівню його розвитку, стійкості і місця на ринку. Вважається нормальним, коли вони забезпечують не тільки виробництво і продаж, а й відповідну якість продукції і обслуговування, рекламу і сервіс.

Вихідними даними для розробки плану по витратах є:

- встановлені фінансовим планом розміри прибутку, а також рівень рентабельності виробництва або завдання щодо зниження собівартості продукції;
- показники виробництва і реалізації продукції;
- ефективність заходів за планом інновацій;
- прогресивні планові норми і нормативи;
- показники плану матеріально-технічного забезпечення виробництва;
- прейскуранти цін;
- дані про використання основних засобів і розмір амортизаційних відрахувань;
- показники плану з праці;
- обсяг робіт з підготовки виробництва, освоєння і впровадження нової техніки, обсяг виробництва нової техніки та ін.

Мету і завдання планування витрат представлено на рис. 5.1.

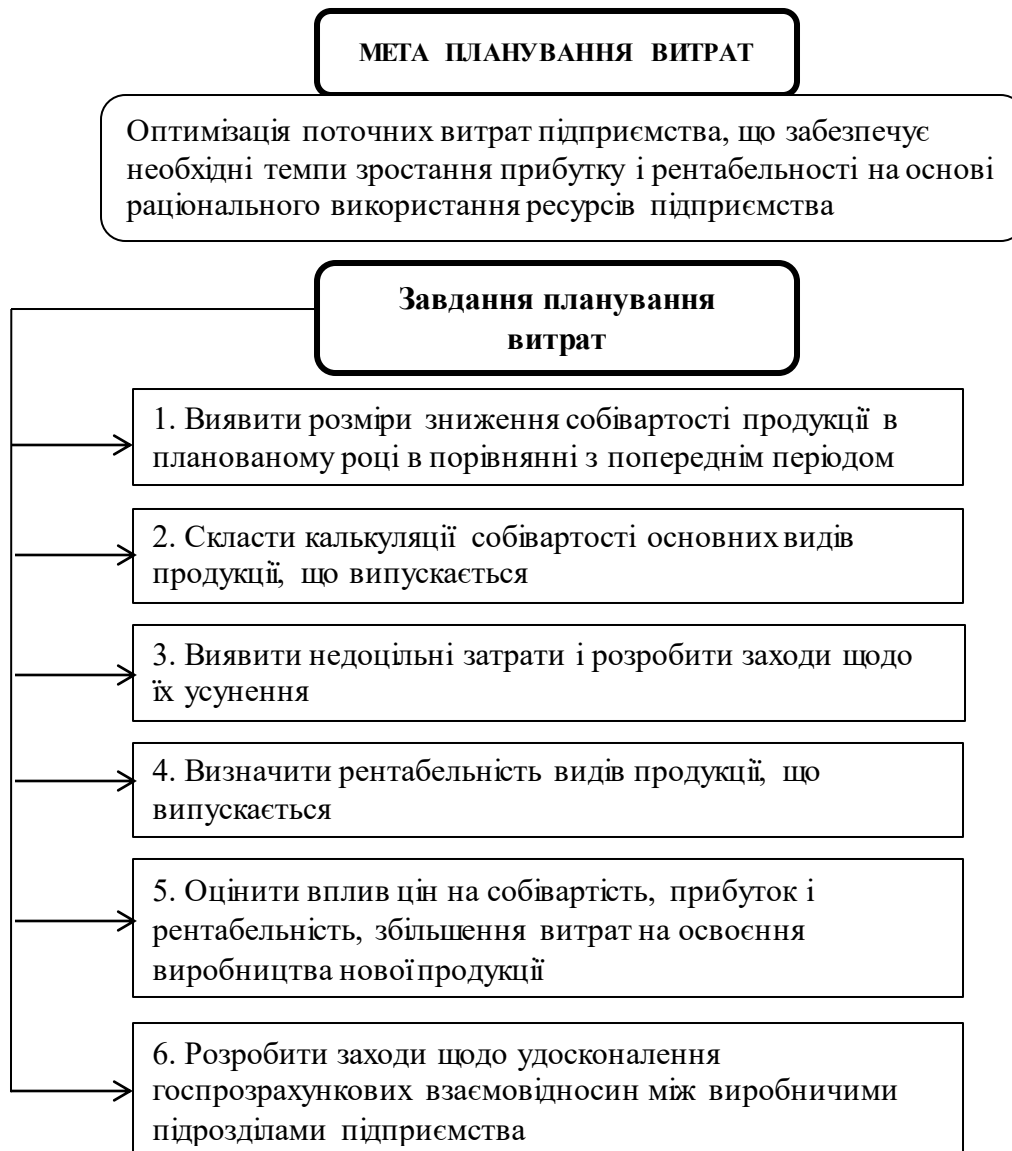


Рис. 5.1. Мета і завдання планування витрат підприємства

Планування витрат підприємства передбачає розробку наступних документів:

1) розрахунок зниження собівартості продукції за техніко-економічними чинниками;

2) планові калькуляції на окремі види продукції (робіт і послуг);

3) кошториси витрат;

4) зведений план витрат підприємства.

При плануванні собівартості продукції застосовуються наступні методи:

- метод планування витрат за техніко-економічними чинниками;

- кошторисний метод;

- метод калькуляцій;

- нормативний метод.

1. Метод планування витрат за техніко-економічними чинниками. За цим методом собівартість продукції визначається з урахуванням впливу техніко-економічних чинників на витрати підприємства в планованому році порівняно з попереднім.

Такими чинниками можуть бути:

- підвищення технічного рівня виробництва;

- поліпшення організації виробництва і праці;

- зміна структури й обсягу виготовленої продукції;

- підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;

- використання матеріальних ресурсів з кращими властивостями та ін.

2. Кошторисний метод передбачає визначення собівартості за допомогою кошторису затрат, який може складатися як на окремі комплексні статті затрат, так і на весь обсяг продукції. Кошторисний метод дозволяє пов'язати окремі розділи тактичного плану між собою та узгодити їх з планами окремих підрозділів. На основі кошторисів витрат визначається загальна сума витрат на виробництво продукції та її реалізацію.

Схема типового кошторису затрат на виробництво представлена в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Кошторис затрат на виробництво продукції підприємства на 2020 рік

Назва витрат	Базовий рік	Плановий рік
1. Сировина і матеріали		
в т. ч. покупні		
2. Допоміжні матеріали		
3. Пальне		
4. Електроенергія		
5. Заробітна плата		
6. Відрахування до бюджету		
7. Амортизація основних засобів		
8. Інші затрати		
Всього затрат на виробництво		

3. Метод калькуляції. За його допомогою визначається величина витрат на виробництво одиниці продукції, робіт, послуг. Планові калькуляції використовуються для планування собівартості всього обсягу продукції, розробки планових кошторисів витрат, визначення загальної суми витрат підприємства.

Схема типового кошторису витрат на виробництво конкретного виду продукції представлена в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Схема типового кошторису витрат на виробництво продукції (назва) підприємства на 2020 рік

Шифр рядка	Назва статей	За планом, усього	в т.ч. за кварталами			
			I	II	III	IV
01	Сировина та матеріали					
02	Напівфабрикати власного виробництва					
03	Покупні комплектувальні вироби					
04	Паливо і енергія на технологічні цілі					
05	Основна заробітна плата робітників					
06	Додаткова заробітна плата робітників					
07	Відрахування на соціальне страхування					
08	Загальновиробничі витрати					
09	Виробнича собівартість					
10	Позавиробничі витрати					
11	Повна собівартість продукції одиниці продукції					

4. Нормативний метод. За даним методом витрати на виробництво та реалізацію продукції (робіт, послуг) розраховується на основі норм і нормативів. Цей метод застосовується на тих виробництвах, де виробничі операції постійно повторюються, інакше норми визначити буде неможливо. Нормативи витрат встановлюються або за фактичними даними минулих років, або на основі технічного аналізу. Останній метод більш ефективний, так як знижує небезпеку перенесення в планові нормативи помилок та прорахунків минулих років.

Схема типового нормативного планування витрат на виробництво конкретного виду продукції представлена в табл. 5.4.

При плануванні собівартості продукції зазначені методи застосовуються, як правило, у комплексі, доповнюють один одного і роблять процес планування витрат наскрізним.

Процес планування собівартості продукції відбувається за наступними етапами:

1. Аналіз витрат підприємства за минулий період.

2. Планування зниження витрат за чинниками.
3. Розрахунок планових калькуляцій.
4. Розрахунок планових кошторисів.
5. Розрахунок загального обсягу витрат підприємства.

Таблиця 5.4

Схема типового нормативного планування витрат на виробництво продукції (назва) підприємства на ... рік

Назва статей	Норма на одиницю	Кількість продукції	Плановий обсяг витрат, всього
Сировина та матеріали			
Паливо			
Енергія			
Заробітна плата			
...			
Інші			
Собівартість одиниці виробу			

1. Аналіз витрат підприємства за минулий період.

Головна мета проведення такого аналізу – оцінка фактичної величини витрат в порівнянні з плановою за звітний період, виявлення резервів економії витрат та зниження собівартості, визначення заходів для використання цих резервів.

Об'єктами аналізу виступають:

- повна собівартість продукції та окремі елементи витрат;
- витрати на 1 грн виготовленої продукції;
- собівартість окремих виробів;
- окремі статті витрат.

Аналіз витрат підприємства за звітний період передбачає:

- оцінку величини сукупних витрат за звітний період, визначення темпів її зміни порівняно з плановими показниками та попереднім роком;
- оцінку структури витрат, питомої ваги кожної із статей, а також темп змін цих показників відносно планових даних та попереднього року;
- порівняння фактичної та планової величини собівартості основних видів продукції, темп змін та причини таких змін;
- дослідження величини постійних та змінних витрат, їх структури;
- оцінку витрат окремих підрозділів;
- визначення частки невиробничих витрат у загальному обсязі витрат підприємства;
- дослідження обґрунтованості вибору методу розподілу загальновиробничих та загальногосподарських витрат.

2. Планування зниження витрат (собівартості) за чинниками.

Собівартість продукції формується під впливом значної кількості чинників. Вони можуть бути поділені на зовнішні – ті, на які підприємство не може впливати, та внутрішні.

До зовнішніх відносяться:

- зміна цін на матеріали, напівфабрикати, інструмент, паливо, енергію, які підприємство отримує від сторонніх підприємств;
- зміна встановлених розмірів мінімальної заробітної плати, а також різного роду обов'язкових внесків, відрахувань і нарахувань на заробітну плату;
- зміна тарифів на перевезення вантажів.

Серед чинників, що впливають на зниження собівартості продукції виділяють наступні:

- підвищення технічного рівня виробництва;
- поліпшення організації виробництва та праці;
- зміна структури та обсягу виробленої продукції;
- підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів та ін.

Перелік чинників може розширюватися і деталізуватися відповідно до галузевих особливостей підприємств.

3. Розрахунок планових калькуляцій.

Планова калькуляція – це розрахунок витрат на виробництво одиниці продукції у планованому періоді за калькуляційними статтями. В річному плані калькуляції складаються на всі види готової продукції.

Витрати, в залежності від способу їх віднести до собівартості окремого виду продукції, поділяються на прямі та непрямі.

Прямими є витрати, які можна відразу включити до витрат на виготовлення певного виду продукції (матеріали, заробітна плата робітників). Непрямі відносяться одночасно до всіх видів продукції підприємства.

Найбільш розповсюдженим способом калькулювання є *нормативний*. При його використанні основою для складання планової калькуляції на підприємстві є технічно обґрунтовані норми витрат ресурсів, стандарти та технічні умови, що встановлені для певної продукції. Норми визначаються на основі діючих (або очікуваних) на початок планового періоду нормативів з урахуванням впливу заходів, що розроблені для підвищення економічної ефективності виробництва у плановому періоді (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Калькулювання витрат за калькуляційними статтями

Стаття	З чого складається	Як визначається при плануванні
1	2	3
1. Витрати на: сировину, основні та допоміжні матеріали	З вартості сировини, матеріалів, з яких виготовляється продукція або є необхідним компонентом при її виготовленні	Добутком норми витрат сировини, матеріалів на їх ціну
...
4. Основна зарплата виробничих робітників	З оплати операцій і робіт за відрядними розцінками, а також погодинна оплата праці виробничих робітників	Добутком норми часу на виготовлення операції на годинну тарифну ставку

1	2	3
...
8. Адміністративні витрати (АВ)	Із заробітної плати апарату управління; амортизаційних відрахувань; витрати на послуги. Сумуванням всіх перелічених витрат сьомої калькуляційної статті отримуємо АВ на рік, і у відношенні їх до основної заробітної плати виробничих робітників на рік отримуємо % АВ	Добутком отриманого відсотка АВ на основну заробітну плату виробничих робітників конкретного виду продукції, поділений на 100%
9. Витрати на збут (ВЗ)	З витрат на тару і упаковку на складах готової продукції, з витрат на доставку продукції на станцію призначення, з маркетингових витрат. Сумуванням всіх перелічених витрат дев'ятої калькуляційної статті отримуємо ВЗ на рік і у відношенні її до виробничої собівартості на рік отримуємо % ВЗ	Добутком отриманого % ВЗ на виробничу собівартість конкретного виду продукції, поділений на 100%
10. Повна собівартість	З витрат на виробництво та збут продукції	Сумуванням виробничої собівартості і адміністративних витрат

Планування собівартості продукції за калькуляційними статтями застосовується для визначення собівартості одиниці продукції і називається калькулюванням. Результатом калькулювання є складання калькуляції, тобто документа, в якому обумовлені всі витрати на виробництво і збут одиниці конкурентного виду продукції даного підприємства.

Планування собівартості продукції за економічними елементами застосовується для визначення собівартості всієї виготовленої товарної (валової) продукції, при цьому складається документ, що називається *кошторисом витрат*. Класифікація собівартості за економічними елементами представлена в табл. 5.6.

Таблиця 5.6

Класифікація собівартості за економічними елементами

Економічний елемент	З чого складається	Як вираховується
1	2	3
1. Матеріальні витрати	З вартості сировини, основних матеріалів, комплектуючих виробів, з яких виготовляється вся продукція підприємства, включаючи витрати на доставку з вартості палива та електроенергії, що використовуються як на технологічні, так і господарські потреби в цілому по підприємству, цеху	Добутком вартості сировини, матеріалів комплектуючих одиниці продукції на кількість виготовленої продукції підприємством на рік (квартал, місяць). Добутком кількості палива, енергії на їх ціну

1	2	3
2. Витрати на оплату праці	З фонду оплати праці всіх категорій працюючих по підприємству, цеху	Добутком середньомісячної заробітної плати працівників підприємства на чисельність і на 12 міс.
3. Відрахування на соціальні потреби	З відрахувань за встановленим відсотком від фонду оплати праці	Добутком фонду оплати праці на норму відрахувань на соціальні потреби, поділеним на 100%
4. Амортизаційні відрахування	З амортизаційних відрахувань як устаткування, так і будівель в цілому по підприємству, цеху	Добутком балансової вартості основних фондів на їх норму амортизації
5. Інші операційні витрати	З оплати послуг, виконаних сторонніми організаціями, за послуги зв'язку, орендної плати та інших грошових витрат	Сумуванням перелічених грошових витрат
6. Повна собівартість	З перелічених економічних елементів	Сумуванням перелічених економічних елементів

Сюди входять всі витрати на виробництво товарної продукції, а також витрати, пов'язані із зміною залишків незавершеного виробництва, витрати майбутніх періодів та інші.

Кошторис витрат може складатися на рік, квартал, місяць; по підприємству, цеху; за окремими статтями витрат (наприклад, на витрати на утримання та експлуатацію устаткування, на витрати на збут).

5.3. Планування прибутку підприємства

Планування прибутку суб'єктами господарювання необхідне для складання поточних і перспективних фінансових планів.

Цей план може розглядається, з одного боку, як функція маркетингу, пов'язана з загальноприйнятою господарською діяльністю людей і визначає економічний результат планованої роботи підприємства, направленої на задоволення потреб ринку, а з іншого – як основний в ланцюзі економічних інтересів підприємства з-за значимості показників прибутку і рентабельності в стимулюванні праці, в зміцненні конкурентоспроможності і стабільності функціонування будь-якого економічного об'єкта.

Завданнями планування прибутку є:

- економічний доказ вигідності підприємницьких дій щодо досягнення стратегічних цілей;
- економічна оцінка плану маркетингу і функціональних планів підприємства;
- перспективне стимулювання власників і трудового колективу підприємства.

Планове обґрунтування прибутку побудовано на грамотному використанні економічної теорії, зокрема впливу на прибуток таких факторів,

як обсяг діяльності, витрати виробництва та обігу (постійні й змінні), оборотність капіталу, ціни і прибутковість, частка ринку товару та ін.

Розрахунок планового прибутку повинен бути економічно обґрунтованим, що дозволить здійснювати своєчасне і повне фінансування інвестицій, приріст власних оборотних коштів, відповідні виплати заробітної плати працівникам, а також своєчасні розрахунки з бюджетом, банками і постачальниками.

На підприємствах можуть бути застосовані такі методи обчислення прибутку від реалізації продукції:

- 1) прямого рахунку;
- 2) економічний (аналітичний);
- 3) за показниками витрат на 1 грн продукції;
- 4) на основі точки беззбитковості виробництва і реалізації продукції.

1-метод. Метод прямого рахунку застосовується при невеликому асортименті продукції, що випускається. Суть його полягає в тому, що прибуток розраховується як різниця між виручкою від реалізації продукції (без ПДВ і акцизів) у відповідних цінах і повною її собівартістю:

$$\Pi = (B - Ц) - (B \times C), \quad (5.3)$$

де Π – плановий прибуток;

B – випуск товарної продукції в плановому періоді в натуральному вираженні;

$Ц$ – ціна одиниці продукції (без ПДВ і акцизів);

C – повна собівартість одиниці продукції.

Перед розрахунком прибутку визначають випуск порівнюваної і непорівнюваної (нової) товарної продукції у плановому році за повною собівартістю і в цінах, а також залишків готової продукції на складі й товарів відвантажених на початок і кінець планового року.

Розрахунок прибутку від реалізації продукції методом прямого рахунку представлено в табл. 5.7.

Таблиця 5.7

Розрахунок прибутку від реалізації продукції методом прямого рахунку

Продукція	Товарний випуск по плану, од.	Ціна(без ПДВ і акцизу), грн /од	Планова повна собівартість продукції, грн/од.	Товарний випуск по плану, грн		Прибуток (5 – 6)
				у цінах (3×2)	за повною собівартістю (4×2)	
1	2	3	4	5	6	7
Порівнювана продукція						
№1	+	+	+			
№2	+	+	+			

1	2	3	4	5	6	7
№3	+	+	+			
Всього	×	×	×			
Непорівнювана продукція						
№4	+	+	+			
№5	+	+	+			
Всього	×	×	×			
Залишки готової продукції у плановому році:						
- на початок	×	×	×	+	+	
- на кінець	×	×	×	+	+	
Дохід від реалізації товарної продукції	×	×	×			

Переваги методу: простий і доступний. Недоліки: не дозволяє виявити вплив окремих чинників на плановий прибуток і за великої номенклатури продукції, що випускається.

2-й метод. Економічний (аналітичний) метод планування прибутку застосовується за великого асортименту продукції, що випускається, а також як доповнення до прямого методу з метою його перевірки й контролю.

Розрахунок прибутку складається з трьох послідовних етапів:

1. Розрахунок базової рентабельності як відношення очікуваної суми прибутку за звітний рік до собівартості порівнюваної товарної продукції за той же період. Він здійснюється за формулою:

$$P_6 = (P_0 : C_{\text{тп}}) \times 100\%, \quad (5.4)$$

де P_6 – базова (очікувана) рентабельність;

P_0 – очікуваний прибуток за звітний (базисний) рік;

$C_{\text{тп}}$ – собівартість товарної продукції базисного року.

2. Обчислення обсягу товарної продукції в запланованому періоді за собівартістю звітного року і розрахунок прибутку на товарну продукцію виходячи із базової рентабельності. При цьому розрахунок прибутку по товарній продукції на основі базової рентабельності здійснюється за формулою:

$$T_{\text{тп}} = T_{\text{сб}} \times P_6 \quad (5.5)$$

де $T_{\text{тп}}$ – прибуток по товарній продукції запланованого року;

$T_{\text{сб}}$ – обсяг товарної продукції в оцінці за собівартістю базового періоду.

3. Розрахунок впливу на плановий прибуток різних факторів:

1) зміни (зниження, збільшення) собівартості продукції в запланованому році;

- 2) підвищення якості та сортності реалізованої продукції;
 3) зміни рівня цін на продукцію, що продається.

Порядок розрахунку базової рентабельності продукції представлено в табл. 5.8.

Таблиця 5.8

Розрахунок базової рентабельності продукції

Показник	По звіту за 9 місяців	За планом на ІV кв. звітного року	Очікуване виконання за поточний рік (гр.2 + гр.3)
1. Обсяг порівняльної продукції звітного року:			
а) в оцінці за діючими цінами без ПДВ і акцизів, тис грн	1000	300	1300
б) в оцінці за собівартістю, тис грн	800	200	1000
2. Прибуток на обсяг порівняльної товарної продукції (ряд. 1, а – ряд. 1, б), тис грн	200	100	300
3. Зміна суми прибутку в зв'язку зі зміною цін протягом року, тис грн	+ 20	-	+ 20
4. Прибуток, який приймається за базу (ряд. 2 + ряд. 3), тис грн	220	100	320
5. Базова рентабельність, % (ряд. 4 : ряд. 1, б × 100)	×	×	32

Зведений розрахунок прибутку, розрахований економічним методом, представлено в табл. 5.9.

Таблиця 5.9

Зведений розрахунок прибутку, розрахований економічним методом

№ з/п	Показники	Сума, грн
1	2	3
1.	Товарна продукція планового року: а) порівнювана продукція за повною собівартістю звітного року б) порівнювана продукція за повною собівартістю планового року в) підвищення (зменшення прибутку) від зниження (зростання) собівартості порівнюваної товарної продукції (1,б – 1,а)	

1	2	3
2.	Прибуток від порівнюваної товарної продукції виходячи з базової рентабельності(1, а×базова рентабельність)	
3.	Прибуток від непорівнюваної товарної продукції планового року	
4.	Зростання (зменшення)прибутку в зв'язку зі структурними зрушеннями	
5.	Зростання (зменшення) прибутку в зв'язку зі зміною цін	
6.	Прибуток на весь обсяг товарної продукції планового року	
7.	Прибуток в залишках готової продукції на складах і товарах відвантажених на початок планового року	
8.	Прибуток в залишках готової продукції на складах і товарах відвантажених на кінець планового року	
9.	Плановий прибуток, всього (6 + 7 – 8)	

3-й метод. Розрахунок прибутку за показниками витрат на 1 грн продукції може застосовуватися по підприємству в цілому при розрахунку прибутку від реалізації всієї продукції.

Послідовність розрахунку така:

Перший спосіб розрахунку планового прибутку.

1. Розрахунок витрат на 1 грн реалізованої продукції у звітному періоді.
2. Формування планових витрат на 1 грн продукції, передбаченої для реалізації у плановому періоді.
3. Розрахунок планової собівартості продукції, передбаченої для реалізації у плановому періоді.
4. Розрахунок суми планового прибутку.

Другий спосіб розрахунку планового прибутку.

1. Формування планових витрат на 1 грн продукції, передбаченої для реалізації у плановому періоді.
2. Сума планового прибутку на 1 грн продукції, передбаченої для реалізації у плановому періоді.
3. Розрахунок суми планового прибутку.

При плануванні прибутку від реалізації продукції слід ураховувати зміну прибутку в залишках готової продукції на складах, а саме:

$$Pr = Pn + Pt - Pk, \quad (5.6)$$

де Pr – прибуток від реалізації продукції за плановий період;

Pn – прибуток у залишках готової продукції на початок планового періоду;

Pt – прибуток у виготовленій товарній продукції за плановий період;

Пк – прибуток у очікуваних залишках готової продукції на кінець планового періоду.

Приклад. Розрахувати прибуток на основі показника витрат на 1 грн продукції за такими даними:

- Обсяг реалізації продукції в оптових цінах у базовому періоді 620 тис грн.
- Повна собівартість продукції 500 тис грн.
- Планується зниження витрат на 1 грн продукції, що буде реалізована, на 0,05 грн.
- Обсяг реалізації продукції в плановому періоді в оптових цінах 720 тис грн.

Розв'язання

Перший спосіб:

1. Витрати на 1 грн продукції, що реалізується у звітному періоді:

$$500 / 620 = 0,81 \text{ грн.}$$

2. Витрати на 1 грн продукції, що реалізується у плановому періоді:

$$0,81 - 0,05 = 0,76 \text{ грн.}$$

3. Собівартість продукції, що буде реалізована у плановому періоді:

$$720 \times 0,76 = 547,2 \text{ тис грн.}$$

4. Прибуток від реалізації продукції в плановому періоді:

$$720 - 547,2 = 172,8 \text{ тис грн.}$$

Другий спосіб:

1. Витрати на 1 грн. продукції, що планується до реалізації:

$$0,81 - 0,05 = 0,76 \text{ грн.}$$

2. Прибуток на 1 грн продукції, що планується до реалізації:

$$1 - 0,76 = 0,24 \text{ грн.}$$

3. Прибуток від реалізації у плановому періоді:

$$720 \times 0,24 = 172,8 \text{ тис грн.}$$

Висновок: обсяг прибутку склав 172,8 тис грн.

4-й метод. *На основі точки безбитковості виробництва і реалізації продукції.*

Метод безбитковості, або метод «витрати – обсяг продажу – прибуток», Cost-Volume-Profit (CVP-аналіз) – це аналітичний підхід до вивчення взаємозв'язку між витратами і доходами за різних рівнів виробництва.

Практична цінність методу безбитковості полягає в тому, що цей підхід дозволяє:

- оцінити прибутковість окремих видів продукції, що дає підґрунтя для вибору оптимального портфеля продукції;
- встановити запас «міцності» підприємства у його поточному стані;
- запланувати обсяг реалізації продукції, який забезпечує бажане значення прибутку.

У процесі проведення аналізу приймаються такі припущення:

1. Витрати поділяються на змінні й постійні.
2. Передбачається, що уся вироблена продукція буде продана протягом планового періоду.
3. У якості критерію для аналізу застосовується операційний прибуток, а не чистий прибуток.

У межах CVR-аналізу використовується формат звіту про прибуток, який відрізняється від традиційного (табл. 5.10).

Таблиця 5.10

Порядок розрахунку операційного прибутку традиційним методом і за використання CVR-підходу

Традиційний метод	CVR-підхід
Виручка від продажу (без ПДВ) - Виробничі витрати = Валовий прибуток Невиробничі витрати: <ul style="list-style-type: none"> • адміністративні витрати • витрати на збут = Операційний прибуток	Виручка від продажу (без ПДВ) - Змінні витрати: <ul style="list-style-type: none"> • виробничі витрати • витрати на збут = Вкладений дохід - Постійні витрати: <ul style="list-style-type: none"> • виробничі • адміністративні • витрати на збут = Операційний прибуток

CVR-підхід дає можливість планувати величину прибутку, оскільки зі зміною об'єму реалізації змінюються тільки змінні витрати, в той час як фіксовані залишаються незмінними.

Точка беззбитковості – це обсяг продажу, за якого виручка дорівнює загальним витратам, або об'єм продажу, за якого вкладений дохід дорівнює постійним витратам.

Як тільки досягнута точка беззбитковості, кожна додаткова одиниця продукції приносить додатковий прибуток, що дорівнює вкладеному доходу на одиницю продукції.

Для розрахунку точки беззбитковості використовується співвідношення, що ґрунтується на балансі виручки і витрат підприємства:

$$\text{Виручка} = \text{Змінні витрати} + \text{Постійні витрати} + \text{Прибуток}.$$

Хай p – ціна одиниці продукції, а Q – об'єм продажу за деякий проміжок часу. Запишемо основне рівняння моделі, що символізує той факт, що прибуток до сплати податків (P) визначається загальною виручкою за вирахуванням усіх постійних і змінних витрат:

$$P = p \times Q - v \times Q - F, \quad (5.7)$$

де F – величина постійних витрат за період часу;
 v – величина змінних витрат на одиницю продукції.

Точка беззбитковості (BER) за визначенням відповідає умові $P = 0$, звідси:

$$BER = F / (p - v). \quad (5.8)$$

Приклад. Підприємство виробляє і реалізує 12 тис шт. виробів на рік ціною 250 грн. за одиницю.

Витрати на виробництво і реалізацію продукції склали (тис грн):

1. Сировина й матеріали – 1 140.
2. Електроенергія на виробничі потреби – 540.
3. Заробітна плата робітникам – 240.
4. Витрати на рекламу – 5.
5. Загальноцехові витрати – 420.
6. Заробітна плата керівного персоналу – 40.
7. Загальнозаводські витрати – 411.

Прибуток складає – 204 тис грн.

Визначити:

- а. Яким буде прибуток при збільшенні обсягу продажу на 10%?
- б. Яким буде прибуток при збільшенні постійних витрат на 10%?
- в. Скільки одиниць продукції необхідно продати, щоб отримати прибуток 250 тис грн?
- г. Якою повинна бути ціна, щоб, продавши 12 000 виробів, отримати прибуток 250 тис грн?
- д. Скільки виробів необхідно продати, щоб досягти точки беззбитковості?

Розрахунок.

а. Прибуток визначаємо за такою формулою:

Прибуток = Виручка від реалізації – (Витрати змінні + Витрати постійні).

Прибуток = 12 000 виробів × 250 грн. × 1,10 – (1 920 000 × 1,10 +
+ 876 000) = 312 тис грн.

Прокоментуємо проведене обчислення. Обсяг продажу згідно умов задачі зростає на 10%. Відповідно збільшується виручка від реалізації. Тобто, виручку, одержану в базовому періоді, необхідно помножити на коефіцієнт 1,10.

Змінні витрати = 1140 + 540 + 240 = 1920 тис. грн.

Постійні витрати = 5 + 420 + 40 + 411 = 876 тис. грн.

При зростанні обсягу продажу на 10%, відповідно зростають і змінні витрати.

б. Прибуток = 12 000 виробів × 250 грн – (1 920 000 + 876 000 × 1,10) =
= 116,4 тис грн.

в. Щоб відповісти на поставлене питання, слід скористатися такими формулами:

$$\boxed{\begin{array}{l} \text{Кількість одиниць} \times \\ \times \text{Внесок на покриття на} \\ \text{один виріб} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{l} \text{Постійні} \\ \text{витрати} \end{array}} + \boxed{\text{Прибуток}} \quad (5.9)$$

$$\boxed{\begin{array}{l} \text{Внесок на покриття на} \\ \text{один виріб} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{l} \text{Ціна} \\ \text{реалізації} \end{array}} - \boxed{\begin{array}{l} \text{Питомі змінні} \\ \text{витрати} \end{array}} \quad (5.10)$$

Внесок на покриття на один виріб = $250 - 1\,920\,000 / 12\,000$ виробів =
 $= 250 - 160 = 90$ грн.

Підставляючи відомі дані в формулу 5.7, одержимо:

Q виробів $\times 90$ грн = $876\,000$ грн. + $250\,000$ грн.

$$Q = \frac{876\,000 + 250\,000}{90} = 12\,511 \text{ виробів.}$$

Отже, щоб отримати прибуток у сумі 250 тис грн, необхідно продати 12511 виробів.

г. Ціну визначаємо з такого рівняння:

$$\begin{array}{l} \text{Виручка} \\ \text{від реалізації} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Змінні} \\ \text{витрати} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Постійні} \\ \text{витрати} \end{array} + \text{Прибуток} \quad (5.11)$$

Введемо в це рівняння кількість продукції Q .

Тоді одержимо:

$Q \times \text{Ціна} = \text{Змінні витрати} + \text{Постійні витрати} + \text{Прибуток}$

Звідси: $\text{Ціна} = \frac{1920 + 876 + 250}{12 \text{ тис.виробів}} = 253,8$ грн.

д. Виходячи з того, що у точці беззбитковості прибуток дорівнює нулю, з формули 5.7 маємо:

$$\begin{aligned} Q \times 90 &= 876\,000; \\ Q &= 876\,000 / 90 = 9\,733 \text{ вироби.} \end{aligned}$$

Важливою характеристикою успішної діяльності роботи підприємства є величина запасу безпеки, яка у відносній формі визначається як частка від ділення різниці між фактичним обсягом реалізації і точкою беззбитковості на фактичний обсяг реалізації. Чим вищий даний показник, тим безпечніше себе відчуває підприємство перед загрозою негативних змін (зменшення виручки чи збільшення витрат).

Операційний важіль застосовується для вивчення впливу структури витрат на величину операційного ризику. Операційний важіль показує, у скільки разів змінюється операційний прибуток при збільшенні виручки:

Відносна зміна прибутку = Операційний важіль × Відносна зміна виручки.

Операційний важіль = Вкладений дохід : Операційний прибуток.

Розглянемо роль операційного важеля для прийняття практичних рішень. Для цього проаналізуємо дві компанії з різною структурою витрат (тис грн):

Показники	Компанія 1		Компанія 2	
	Відносна зміна	Вкладений дохід	Відносна зміна	Вкладений дохід
Виручка	100	100%	100	100%
Мінус змінні витрати	60	60%	30	30%
Вкладений дохід	40	40%	70	70%
Мінус постійні витрати	30		60	
Операційний прибуток	10		10	

Припустимо в майбутньому очікується покращення стану на ринку, що в кінцевому рахунку призведе до збільшення обсягу продажу на 10%. Тоді звіти про прибуток будуть виглядати так:

Показники	Компанія 1		Компанія 2	
	Відносна зміна	Вкладений дохід	Відносна зміна	Вкладений дохід
Виручка	110	100%	110	100%
Мінус змінні витрати	66	60%	33	30%
Вкладений дохід	44	40%	77	70%
Мінус постійні витрати	30		60	
Операційний прибуток	14		17	

Отже, компанія 2 знаходиться в кращому положенні у порівнянні з компанією 1, тому що її прибуток зріс на більшу величину.

Припустимо в майбутньому очікується погіршення стану на ринку, що призведе до зменшення обсягу продажу на 10%.

Показники	Компанія 1		Компанія 2	
	Відносна зміна	Вкладений дохід	Відносна зміна	Вкладений дохід
Виручка	90	100%	90	100%
Мінус змінні витрати	54	60%	27	30%
Вкладений дохід	36	40%	63	70%
Мінус постійні витрати	30		60	
Операційний прибуток	6		3	

У цьому випадку ми приходимо до висновку про те, що компанія 1 знаходиться в кращому стані, оскільки її прибуток зменшився на 4 тис грн у порівнянні з 7 тис грн у компанії 2.

Загальний висновок такий: підприємство з більшою величиною операційного ризику більше ризикує у випадку погіршення ринкової кон'юнктури, і в той же час воно має переваги у випадку поліпшення кон'юнктури.

Структура витрат впливає на рівень операційного важеля у такому напрямку: якщо постійні витрати зростають, то і ситуація є більш ризикованою. При цьому зростає рівень точки беззбитковості. Зі збільшенням частки постійних витрат навіть при зниженні змінних витрат прибуток стає більш чутливим до зміни обсягів виробництва і продажу.

Тестові завдання

1. *Доходи як економічна категорія – це:*

- 1) економічна вигода від господарсько-фінансової діяльності, яка може призвести до зростання власного капіталу;
- 2) грошові надходження за товари, роботи і послуги;
- 3) джерела фінансування витрат;
- 4) кінцева мета господарсько-фінансової діяльності підприємства.

2. *Витрати підприємства – це:*

- 1) платежі за товари, роботи і послуги;
- 2) зменшення економічних вигод, які можуть призвести до зменшення власного капіталу;
- 3) штрафи, пені;
- 4) зменшення коштів на поточному рахунку.

3. *Доходи підприємства від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – це:*

- 1) вартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг;
- 2) викуп від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за вирахуванням ПДВ і акцизного збору;
- 3) частина викупу, призначена на покриття витрат, пов'язаних із виробництвом (закупівлею), реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), і формування операційного прибутку;
- 4) чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

4. *Доходи торговельного підприємства – це:*

- 1) власний капітал підприємства;
- 2) основна діяльність підприємства;
- 3) надбавка на закупівельну ціну товару;
- 4) реалізовані надбавки (націнки) на товари.

5. *Прибуток – це:*

- 1) різниця між доходами і витратами;
- 2) частина валового прибутку;
- 3) фінансовий результат діяльності підприємства;
- 4) кошти, отримані від реалізації продукції.

6. *На величину валового прибутку впливає:*

- 1) собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) і операційні витрати;
- 2) собівартість реалізованої продукції і величина чистого доходу від реалізації продукції;

- 3) собівартість реалізованої продукції і величина фінансових витрат;
- 4) адміністративні витрати і витрати на збут.
7. *Чистий прибуток планується як:*
 - 1) прогнозований прибуток від звичайної діяльності за вирахуванням податку на прибуток;
 - 2) різниця між доходами і витратами підприємства;
 - 3) прибуток від звичайної діяльності за вирахуванням витрат за рахунок прибутку;
 - 4) нормативний показник доходу на власний капітал.
8. *Чистий дохід – це:*
 - 1) скоригований дохід на суму податкових платежів, що входять в ціну продукції (товарів, робіт, послуг) та інших вирахувань з доходу;
 - 2) виторг від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
 - 3) реалізована торговельна надбавка;
 - 4) сума витрат і прибутку.
9. *Беззбиткова робота підприємства забезпечує:*
 - 1) самоокупність;
 - 2) самофінансування;
 - 3) високу зацікавленість інвесторів (акціонерів, пайовиків);
 - 4) шанс до покращення справ у майбутньому.
10. *Самоокупність підприємства характеризується величиною отриманого чистого прибутку, достатнього для:*
 - 1) відновлення матеріально-технічної бази;
 - 2) задоволення соціальних потреб;
 - 3) виплати дивідендів власникам капіталу;
 - 4) для здійснення простого відтворення.

Задачі

Приклади розв'язання типових задач

Задача 1. Згідно з діючим порядком розподілу чистого прибутку на підприємстві «Бердянськ» щорічно 75% чистого прибутку спрямовується на фінансування об'єктів виробничого і невиробничого призначення, придбання техніки, обладнання та інших основних засобів, фінансування приросту оборотних коштів тощо. Інша частина чистого прибутку спрямовується на виплату власникам дивідендів, поповнення резервного капіталу та інші цілі.

На підставі вихідної інформації (таблиця 5.11) зробіть висновок щодо фінансування розвитку підприємства за рахунок прибутку.

Таблиця 5.11

Основні результати фінансово-господарської діяльності підприємства «Бердянськ» за звітний період, тис грн

Показники	2019 р.	2020 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції	15327,6	16241,3
Податок на додану вартість	2555,1	2707,4
Собівартість реалізованої продукції	10728,9	11774,5
Інші операційні доходи	108,1	82,6
Адміністративні витрати	545,7	433,5
Витрати на збут	1432,5	1240,3
Інші операційні витрати	45,9	45,9
Податок на прибуток	31,9	27,9

Розв'язання

Чистий дохід за аналізований період становив 12772, 5 тис грн та 13533,9 тис грн відповідно:

$$15327,6 - 1255,1 = 12772, 5 \text{ тис грн}$$

$$16241,3 - 2707,4 = 13533,9 \text{ тис грн}$$

При цьому валовий прибуток склав 2043,6 тис грн та 1759,4 тис грн по періодах часу:

$$12772,5 - 10728,9 = 2043,6 \text{ тис грн.}$$

$$13533,9 - 11774,5 = 1759,4 \text{ тис грн.}$$

Чистий прибуток підприємства за аналізований період становив 95,7 тис грн та 83,6 тис грн відповідно:

$$2043,6 + 108,1 - 545,7 - 1432,5 - 45,9 - 31,9 = 95,7 \text{ тис грн.}$$

$$1759,4 = 82,6 - 433,5 - 1240,3 - 45,9 - 27,9 = 83,6 \text{ тис грн.}$$

Обсяг чистого прибутку, що спрямований на поповнення власного капіталу зменшився та склав відповідно 74,0 тис грн та 62,7 тис грн по періодах часу.

$$95,7 \times 0,75 = 74,0 \text{ тис грн.}$$

$$83,6 \times 0,75 = 62,7 \text{ тис грн.}$$

Задача 2. У першому кварталі підприємство реалізувало 5 000 виробів за ціною 800 грн за одиницю. Загальні постійні витрати – 500 тис грн, питомі змінні – 600 грн. У другому кварталі було вироблено і реалізовано 6 000

виробів. У третьому кварталі планується збільшити прибуток на 10% у порівнянні з другим.

Скільки необхідно додатково реалізувати продукції, щоб збільшити прибуток на 10%?

Розв'язання

Прибуток у другому кварталі = $6000 \times 800 - (6000 \times 600 + 500000) = 700000$ грн.

У третьому кварталі необхідно реалізувати 6350 виробів ($Q \times 800$ грн – $Q \times 600$ грн – 500 тис грн = 700 тис грн $\times 1,1$).

Задача 3. Взаємозв'язок між витратами та доходами на певний виріб масового виробництва виражається такими рівняннями. Припустимо, що рівень виробництва відповідає обсягу продажу (це означає, що змін в обсягах запасів немає).

Загальні витрати $C = 4 + W / 3$.

Виручка $R = W / 2$,

де C та R – грошові суми у тисячах грн;

W – обсяг виробництва у тисячах одиниць.

Обчисліть:

а. Ціну продажу одиниці виробу.

б. Критичний обсяг виробництва.

в. Прибуток при виробництві 30 000 виробів.

Розв'язання

а. Ціна продажу = $R/W = 0,5$ грн.

б. Критичний обсяг виробництва = $(C=R) = 24$ тис од.

в. Прибуток = $R - C = 30 \times 0,5 - (4 + 30/3) = 1$ тис грн.

Задачі для розв'язання

Задача 4. Підприємство виробляє один вид продукції і реалізує її за ціною 600 грн. Змінні витрати на одиницю продукції складають 560 грн. Загальна сума постійних витрат – 840 тис грн. У результаті зростання адміністративних витрат загальні постійні витрати збільшилися на 7%.

Розрахуйте, яким чином збільшення постійних витрат вплине на величину критичного обсягу продукції, що виробляється.

Задача 5. Ціна виробу в першому кварталі складала 250 грн. У другому кварталі ціна зросла на 8%. Постійні витрати підприємства залишалися незмінними і складала 250 тис грн. Питомі змінні витрати у першому кварталі дорівнювали 180 грн, а у другому зросли на 5%.

Обчисліть, як зміна ціни вплине на критичний обсяг реалізації продукції.

Задача 6. Річна потреба підприємства у напівфабрикатах, які вона виробляє, дорівнює 8000 од. Собівартість напівфабрикатів складається з таких компонентів:

- змінні витрати матеріалів (на одиницю) – 5 грн;
- змінні витрати праці (на одиницю) – 4 грн;
- змінні накладні витрати (на одиницю) – 4 грн;
- постійні накладні витрати – 52 000 грн.

Існує альтернатива закупівлі цих напівфабрикатів у постачальника за ціною 18 грн за одиницю. Який варіант найбільш прийнятний, якщо у випадку придбання напівфабрикатів постійні накладні витрати можуть бути зменшені на 40%?

Питання для контролю

1. Сформулюйте мету планування прибутку підприємства.
2. Назвіть документи, які розробляють при плануванні витрат підприємства.
3. Дайте характеристику кошторису витрат.
4. Назвіть методи планування собівартості продукції.
5. Розкрийте сутність і необхідність калькулювання витрат.
6. Назвіть складові економічних елементів витрат.
7. Охарактеризуйте метод прямого рахунку для планування прибутку.
8. Поясніть економічний метод планування прибутку.
9. Розкрийте суть базової рентабельності.
10. Висвітліть суть методу планування прибутку на основі показника витрат на 1 грн продукції.
11. Поясніть суть точки безбитковості виробництва і реалізації продукції.
12. Охарактеризуйте запас фінансової міцності.

ТЕМА 6. БАЛАНС ГРОШОВИХ РЕСУРСІВ

План

- 6.1. Необхідність складання балансу грошових ресурсів.
- 6.2. Планування потреби в оборотних коштах.
- 6.3. Визначення нормативу власних оборотних коштів.

Мета вивчення теми: вивчити методику визначення потреби в оборотних коштах для формування планових оборотних засобів, ув'язати її з наявними і реально можливими до залучення джерелами їх покриття, зрозуміти передумови, що забезпечують фінансову стійкість, платоспроможність й ліквідність.

Ключові поняття: власні оборотні кошти, грошові кошти, грошові ресурси, дебіторська заборгованість, залучені кошти, поточні зобов'язання, норма, норматив, оборотні активи, оборотні виробничі засоби, фонди обігу, оборотність оборотних засобів, платоспроможність, баланс грошових ресурсів, норматив власних оборотних коштів, планування оборотних коштів, робочий капітал. Методи розрахунку потреби в оборотних коштах: метод прямого рахунку; метод коефіцієнтів; дослідно-статистичний метод.

6.1. Необхідність складання балансу грошових ресурсів

Грошові кошти на рівні підприємства можна розглядати як ресурс та результат діяльності підприємства.

Грошові кошти є матеріальною основою фінансових ресурсів підприємства. Їх наявність на момент оцінки характеризує обсяг наявних фінансових ресурсів, що можуть інвестуватися в новий цикл господарської чи інвестиційної діяльності, визначає стан поточної платоспроможності підприємства та ліквідності його активів.

Одночасно гроші є результатом операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства.

Гроші як результат операційної діяльності характеризують обсяги надходження грошових коштів від основної діяльності підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг).

Гроші як результат інвестиційної діяльності, характеризують, з одного боку, отриманий поточний ефект збільшення грошей у порівнянні з їх сумою, авансованої в інвестиційні проекти, а з іншого боку, обсяги імобілізації грошової маси з інвестиційних проектів у зв'язку з їх закінченням або виходом з них.

Гроші як результат фінансової діяльності характеризують обсяги залучення підприємством грошей на фінансовому ринку. Можуть використовуватися різні інструменти залучення – випуск акцій, облігацій, отримання кредитів, позик, облік векселів тощо.

Роль, яку виконують грошові кошти в процесі розвитку кожного виду діяльності підприємства, відображає рис. 6.1.

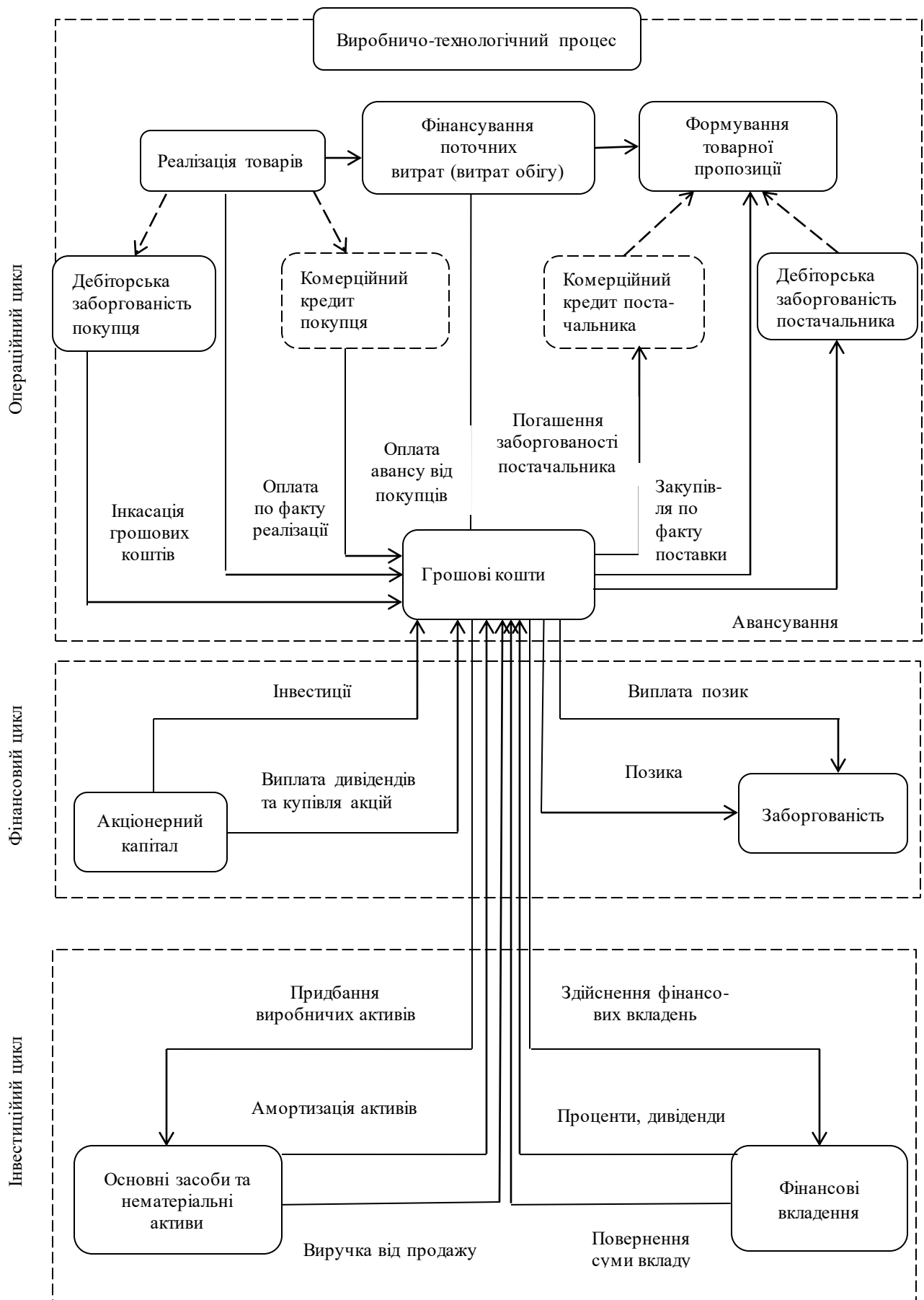


Рис. 6.1. Потоки грошових коштів промислового підприємства

Грошові кошти є одним з важливих факторів, що визначають фінансове положення підприємства, його життєздатність.

Наявні залишки грошових коштів характеризують фінансову здатність підприємства до проведення господарської діяльності. Наявні грошові кошти виступають факторами, що імітують обсяги діяльності підприємства, а також можливість проведення певних фінансових операцій.

Відсутність грошей на момент виникнення потреби в них ускладнює проведення запланованої діяльності, або взагалі стримує можливість її продовження.

Порівняння наявних залишків грошових коштів з поточними грошовими зобов'язаннями дозволяє оцінити стан поточної платоспроможності підприємства, можливість своєчасного та повного розрахунку з кредиторами підприємства. Пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі неспроможність підприємства задовольнити у встановлений для цього строк пред'явлені до нього з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом є підставою впровадження справи про банкрутство підприємства.

Таким чином, грошові кошти використовуються як інструмент оцінки, засіб платежу, є ресурсом за результатом діяльності підприємства, обумовлюють його поточний та майбутній фінансовий стан.

Однією з умов безперервності виробництва є постійне поновлення його матеріальної основи – засобів виробництва. У свою чергу, це визначає безперервність руху самих засобів виробництва, що здійснюється у вигляді їх кругообігу.

В своєму обігу оборотні фонди послідовно приймають грошову, продуктивну й товарну форми, що відповідає їх поділу на виробничі фонди і фонди обігу. Матеріальним носієм виробничих фондів є засоби виробництва, які поділяються на предмети праці й засоби праці і т. п. – *перша стадія кругообігу*. В результаті грошові засоби приймають форму виробничих запасів, виражаючи перехід зі сфери обігу в сферу виробництва.

Друга стадія кругообігу здійснюється у процесі виробництва. Авансована вартість знову змінює свою форму – з продуктивної вона переходить у товарну.

Третя стадія кругообігу полягає в реалізації виробленої готової продукції і отриманні грошових засобів. На цій стадії оборотні засоби знову переходять зі сфери виробництва у сферу обігу.

Кругообіг фондів підприємства може здійснюватися за наявності певної авансованої вартості у грошовій формі. Вказана вартість у грошовій формі являє собою оборотні засоби підприємства. Ритмічність, злагодженість і висока результативність роботи підприємства багато в чому залежить від його забезпеченості оборотними засобами.

Завершивши один кругообіг, оборотні засоби вступають у новий, тим самим здійснюється їх безперервний оборот. Саме постійний рух оборотних засобів є основою безперебійного процесу виробництва й обігу. Тому важливим завданням менеджменту підприємств є забезпечення формування оборотних засобів відповідними джерелами у повному обсязі.

Потреба в оборотних засобах за своїм складом і величиною для кожного суб'єкта господарювання є індивідуальною. Вона залежить насамперед від виду і обсягів діяльності, тривалості операційного циклу, забезпеченості підприємства власним капіталом та вміння управляти сукупним капіталом, задіяним у господарській діяльності.

За принципами організації і планування оборотні засоби поділяються на нормовані (планові) і ненормовані.

Нормовані (планові) оборотні засоби – це товарно-матеріальні цінності (виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція на складі).

Ненормовані оборотні засоби – кошти в розрахунках з дебіторами за товари, роботи і послуги, строк сплати яких не настав, грошові кошти та їх еквіваленти. Вони необхідні для безперервної роботи підприємств та виконання запланованих обсягів господарської діяльності.

Слід зазначити, що кругообіг оборотних засобів опосередкований рухом оборотних коштів, авансованих на їх формування. Це є двоєдиний процес. Якщо потребу в планових оборотних активах не збалансувати з реально можливими і економічно доцільними для залучення в оборот коштами і не зробити процес кругообігу планових оборотних засобів регульованим, то це може призвести до порушення циклу кругообігу оборотних коштів, що може призвести до виникнення фінансових проблем на підприємстві.

Запобігти таким негативним явищам можна шляхом налагодження планової організації кругообігу оборотних виробничих фондів і фондів обігу на ресурсно-збалансованій основі в процесі складання балансу грошових ресурсів – важливого розділу фінансового плану.

Мета складання балансу грошових ресурсів – визначити потребу в оборотних коштах для формування планових оборотних засобів, ув'язати її з наявними і реально можливими до залучення джерелами їх покриття, забезпечити передумови фінансової стійкості, платоспроможності й ліквідності.

Баланс грошових ресурсів доцільно складати на рік за кварталами з урахуванням прогнозованих обсягів діяльності. В ньому слід передбачати оборотні кошти за джерелами їх формування та напрями використання на весь плановий період (за кварталами) як програмне завдання щодо оптимізації їх структури і забезпечення фінансової стабільності.

Величину необхідних оборотних коштів слід визначати кожного кварталу з урахуванням прогнозованих обсягів діяльності на квартал і фактичного складу та структури грошових ресурсів на початок кварталу.

Основні етапи складання балансу грошових ресурсів:

1. Визначення планової потреби в оборотних коштах;
2. Розрахунок нормативу власних оборотних коштів;
3. Узгодження планової потреби в оборотних коштах з наявними і реальними до залучення в оборот коштами.

6.2. Планування потреби в оборотних коштах

Визначення потреби в оборотних коштах здійснюється через їх нормування.

Зазначимо основні фактори, що впливають на визначення потреби підприємства в оборотних коштах.

1) умови постачання підприємств товарно-матеріальними цінностями: кількість постачальників, строки поставки, розмір транзитних партій, кількість найменувань матеріальних цінностей, форми розрахунків за матеріальні цінності;

2) організація процесу виробництва: тривалість виробничого циклу, характер розподілу витрат протягом виробничого циклу, номенклатура випущеної продукції;

3) умови реалізації продукції: кількість споживачів готової продукції, їх віддаленість, призначення продукції, умови її транспортування, форми розрахунків за відвантажену продукцію.

Значення нормування оборотних коштів полягає в такому:

1) правильне визначення нормативу оборотних коштів забезпечує безперервність і безперебійність процесу виробництва.

2) нормування оборотних коштів дає змогу ефективно використовувати оборотні кошти на кожному підприємстві.

3) від правильно встановленого нормативу оборотних коштів залежить виконання плану виробництва, реалізації продукції, прибутку та рівня рентабельності.

4) науково обґрунтовані нормативи оборотних коштів сприяють зміцненню режиму економії, мінімізації ризику підприємницької діяльності.

Визначення планової потреби в оборотних коштах передбачає розробку норм відносно тривалої дії і нормативів на конкретний період. Це досягається проведенням таких робіт:

1. Визначення норм запасів за статтями нормованих оборотних коштів. *Норма оборотних коштів* – це показник, який обчислюється в днях, процентах або абсолютних величинах у гривнях (залежно від розрахованого нормативу оборотних коштів). При цьому норми запасу в днях застосовуються протягом кількох років, якщо суттєво не змінюються умови виробництва, постачання та розрахунків. До нормованих оборотних коштів належать кошти, які формують виробничі запаси, запаси готової продукції, незавершеного виробництва,

2. Встановлення одноденного витрачання матеріальних цінностей, виходячи із кошторису витрат на виробництво.

3. Визначення нормативу оборотних коштів за кожною статтею в грошовому вираженні.

4. Розрахунок сукупного нормативу, або загальної потреби в оборотних коштах

5. Заключний етап нормування – визначення норм та нормативів за окремими статтями оборотних коштів для підрозділів підприємств.

В практиці використовуються три методи визначення потреби в оборотних коштах:

- 1) прямого рахунку;
- 2) економічний (аналітичний);
- 3) коефіцієнтний.

Метод прямого розрахунку – це розрахунок нормативів за кожним нормованим елементом оборотних коштів, потім наступним їх додаванням визначається загальна величина нормативу.

Економічний метод застосовується у тих випадках, коли в плановому періоді не передбачено суттєвих змін в умовах роботи підприємства у порівнянні з попереднім. Розрахунок нормативу оборотних коштів тут здійснюється укрупнено, враховуючи співвідношення між темпами росту обсягу виробництва і розміру нормованих оборотних коштів у попередньому періоді.

При **коефіцієнтному методі** новий норматив розраховується на базі старого шляхом внесення до нього змін з врахуванням умов виробництва, постачання, реалізації продукції, розрахунків.

На практиці найбільш доцільно застосування методу прямого рахунку як більш точного.

Нормування оборотних коштів методом прямого розрахунку. *Норма оборотних коштів* стосовно сировини, матеріалів і покупних напівфабрикатів включає такі елементи:

- 1) транспортний запас;
- 2) час для прийняття, розвантаження, сортування, складування матеріалів; технологічний запас;
- 3) поточний (складський) запас;
- 4) гарантійний (страховий) запас.

Транспортний запас визначається як різниця між часом перебування вантажу в дорозі від постачальника до споживача та часом поштового пробігу розрахункових документів, їх оформлення вантажовідправником і обробки банками за місцем знаходження постачальника і споживача.

Приклад.

Час руху вантажу від постачальника до споживача – 8 днів. Пробіг документів – 2 дні. Опрацювання документів у постачальника і в банківських установах – 2 дні. За цих умов транспортний запас дорівнюватиме чотирьом дням (8 – 2 – 2).

Підготовчий запас — це час для прийняття, розвантаження, сортування, складування матеріалів.

Технологічний запас включає час на підготовчі операції (сушіння лісоматеріалів, подрібнення брухту, розкроювання матеріалів), якщо вони не є складовою частиною виробничого циклу.

Поточний запас – норма оборотних коштів у частині поточного запасу залежить від частоти та рівномірності поставок матеріалів, рівномірності їх

споживання у виробництві. Поточний запас рекомендується брати 50% середнього інтервалу між поставками.

Гарантійний (страховий) запас створюється з метою запобігання наслідкам можливих перебоїв у постачанні. Норма оборотних коштів на страховий запас встановлюється, як правило, в межах 50 % поточного запасу.

На підставі норм оборотних коштів, обчислених за названими вище складовими елементами, визначається норматив для окремих видів, груп і в цілому щодо сировини, матеріалів і купованих напівфабрикатів.

Загальна потреба в оборотних коштах визначається за допомогою розрахунку, наведеного в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Розрахунок загальної потреби в оборотних коштах для основних матеріалів [23]

Види матеріальних цінностей	Одноденні витрати, тис грн	Норми оборотних коштів, днів						Потреба в оборотних коштах, тис грн (гр. 2×гр.8)
		транспортний запас	час на приймання і складування	технологічний запас	поточний запас	страховий запас	разом	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	13,3	3	2	4	10	5	24	319,2
Б	6	2	2	2	8	4	18	108
В	8,9	1	1	2	14	7	25	222,5
Г	8	4	2	2	12	6	26	208
Д	6,2	2	1	2	6	3	14	86,8
Усього	42,4						22,3	944,5

Розрахунок нормативу оборотних коштів економічним методом.

Установлення потреби в оборотних коштах економічним методом передбачає виконання розрахунків для кожного елемента оборотних коштів. При цьому норматив ділять на дві частини. До першої частини відносять нормативи обсягу витрат на виробництво: сировина, матеріали, куповані напівфабрикати, незавершене виробництво та готова продукція (виробничий норматив). До другої частини включають ті статті нормованих оборотних коштів, розмір яких прямо не залежить від зміни витрат на виробництво: запасні частини для ремонтів устаткування, витрати майбутніх періодів (невиробничий норматив).

При розрахунку планової потреби в оборотних коштах економічним методом враховується:

- 1) планове зростання виручки від реалізації продукції;
- 2) прискорення оборотності оборотних коштів.

Виходячи з планового прискорення оборотності оборотних коштів, розраховується планова величина коефіцієнта забезпечення оборотними коштами (коефіцієнт завантаження):

$$K_3^1 = K_3^0 \times T_{об}, \quad (6.1)$$

де K_3^1 , K_3^0 – коефіцієнт завантаження відповідно у плановому і базисному періодах;

$T_{об}$ – темп зміни тривалості одного обороту оборотних коштів (десятковий дріб).

Розмір оборотних коштів (OK_1) підприємства в плановому періоді розраховується за формулою:

$$OK_1 = BP^0 \times T_{вр}^1 \times K_3^1, \quad (6.2)$$

де BP^0 – виручка від реалізації продукції у базисному періоді;

$T_{вр}$ – темп зміни виручки від реалізації у плановому періоді (десятковий дріб).

Приклад вихідних даних для розрахунку потреби в оборотних коштах економічним методом подано в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Вихідні дані для розрахунку потреби підприємства в оборотних коштах економічним методом

Показники	Умовні позначення	Базисний період	Плановий період
1. Виручка від реалізації, тис. грн	BP	25000	
2. Темп зміни виручки від реалізації у плановому періоді	$T_{вр}$		1,043
3. Середній розмір оборотних коштів, тис. грн	OK_c	10000	?
4. Коефіцієнт завантаження (забезпеченості оборотними коштами)	K_3	0,406	?
5. Тривалість одного обороту оборотних коштів (днів)	T	146	140
6. Темп зміни тривалості одного обороту оборотних коштів (десятковий дріб)	$T_{об}$		0,959 (140:146)

Розраховуємо плановий коефіцієнт завантаження:

$$K_3^1 = 0,406 \times 0,959 = 0,389.$$

Величина оборотних коштів дорівнює:

$$OK_c = 25000 \times 1,043 \times 0,389 = 10140 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок нормативу оборотних коштів коефіцієнтним методом.

Приклад вихідних даних для розрахунку нормативу оборотних коштів коефіцієнтним методом представлено в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

Вихідні дані для розрахунку потреби підприємства в оборотних коштах коефіцієнтним методом

Показники	Умовні позначення	Базисний період	Плановий період
1. Темп росту обсягу виробництва (десятковий дріб)	$T_{вр}$		1,073
2. Середній розмір оборотних коштів, тис. грн	OK_c	10000	?
3. 1-а група оборотних коштів (сировина, матеріали тощо)	$I OK_c$	7000	?
4. 2-а група оборотних коштів (запасні частини, витрати майбутніх періодів тощо)	$II OK_c$	3000	?
5. Темп зміни тривалості одного обороту оборотних коштів (десятковий дріб)	$T_{об}$		0,959

Розрахунок потреби в оборотних коштах для 1-ої групи враховує темп росту обсягу виробництва у плановому періоді і планове прискорення їх оборотності:

$$I OK_c^1 = I OK_c^0 \times T_{вр} \times T_{об} = 7000 \times 1,073 \times 0,959 = 7200 \text{ тис грн}$$

Розрахунок нормативу для 2-ої групи оборотних коштів враховує лише планову зміну тривалості одного їх обороту:

$$II OK_c^1 = II OK_c \times T_{об} = 3000 \times 0,959 = 2900 \text{ тис грн}$$

6.3. Визначення нормативу власних оборотних коштів

Власні оборотні кошти є одним із основних джерел формування оборотних коштів підприємства. За рахунок власних оборотних коштів формується робочий капітал, уміле використання якого генерує прибуток.

Частка власних коштів у формуванні оборотних активів повинна бути вагомою, забезпечувати підприємству фінансову стійкість, а робочий капітал, сформований за рахунок власних коштів, – високоліквідним, забезпечувати підприємству високу платоспроможність і ліквідність поточних зобов'язань.

Для забезпечення підприємству фінансової стабільності величина і частка власних коштів в обороті повинна бути регульованою та підлягати нормуванню.

Норматив власних оборотних коштів встановлюється з метою забезпечення підприємству фінансової стійкості, платоспроможності та кредитоспроможності з урахуванням його фінансових можливостей.

Норматив власних оборотних коштів в обороті доцільно встановлювати у розмірі фактичної їх наявності за даними балансу на початок планового періоду, але не менше мінімальної потреби в них.

Фактична наявність власних коштів в обороті визначається за даними балансу на останню звітну дату за формулою:

$$\text{ВОК} = \text{ВК} + \text{ЗНВ} + \text{ДЗ} + \text{ДМП} - \text{НА} - \text{ВМП}, \quad (6.3)$$

де ВОК – власні оборотні кошти;
ВК – власний капітал;
ЗНВ – забезпечення наступних витрат і платежів;
ДЗ – довгострокові зобов'язання;
ДМП – доходи майбутніх періодів;
НА – необоротні активи;
ВМП – витрати майбутніх періодів.

Більш простим методом фактичну наявність власних оборотних коштів можна визначити методом розрахунку робочого капіталу за формулою:

$$\text{РК} = \text{ОА} - \text{ПЗ}, \quad (6.4)$$

де РК – робочий капітал;
ОА – оборотні активи;
ПЗ – поточні зобов'язання.

Мінімальну потребу у власних оборотних коштах доцільно встановлювати у розмірі, достатньому для забезпечення підприємству фінансової стійкості, платоспроможності та кредитоспроможності. Для цього необхідно не менше 50 відсотків планової потреби в оборотних засобах формувати за рахунок власного капіталу. Тоді підприємство забезпечить ліквідність поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів на достатньому рівні, залежно від стану дебіторської і кредиторської заборгованості. Такий показник поточної ліквідності при умілому управлінні оборотними активами забезпечить своєчасність розрахунків за зобов'язаннями, створить підприємству імідж надійного партнера по бізнесу.

Мінімально необхідна сума власного оборотного капіталу повинна дорівнювати величині найменш ліквідних оборотних активів (виробничі запаси, незавершене виробництво, аванси постачальникам).

Нижче представлено розрахунок допустимого і фактичного ВОК підприємства ПАТ «Мотор Січ» (табл. 6.4).

За наявності власних оборотних коштів понад мінімальну потребу в них норматив доцільно встановлювати в розмірі фактичної їх наявності, але не більше потреби в коштах для формування матеріальних оборотних активів. Їх наявність забезпечить підприємству достатню фінансову незалежність у формуванні планових оборотних засобів. Решта власних коштів може бути вилучена з обороту на капітальні і фінансові інвестиції, або використана на соціальні потреби.

Таблиця 6.4

Розрахунок допустимого і фактичного обсягу ВОК ПАТ «Мотор Січ», звітний рік (млн грн)

№ з/п	Назва позицій	Звітний рік
1	Виробничі запаси	2030
2	Незавершене виробництво	4741
3	Аванси постачальникам	994
4	Готова продукція	440
5	Дебіторська заборгованість	894
6	Грошові кошти	1500
7	Інші оборотні активи	78
8	Всього оборотні активи	11100
9	Мінімально необхідний ВОК(ряд. 1+ ряд. 2 + ряд. 3)	7765
10	ВОК (факт) (ОА – ПЗ)	7113

Зі встановленням нормативу власних оборотних коштів підприємство повинно подбати про реальну їх участь в обороті та можливість залучення коштів із зовнішніх джерел для повного покриття потреби в оборотних коштах.

Ресурсне забезпечення кругообігу оборотних виробничих фондів і фондів обігу досягається за допомогою балансового ув'язування потреби в оборотних коштах з наявними і реальними до залучення в оборот коштами.

Наявними оборотними коштами слід вважати власні оборотні кошти в розмірі встановленого нормативу. Різницю між плановою потребою в оборотних коштах і нормативом власних оборотних коштів необхідно покрити за рахунок залучення коштів кредиторів, банків.

Одним із відносно сталих джерел формування планових оборотних засобів є кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги. Її наявність зумовлена правилами безготівкових розрахунків з постачальниками за сировину, матеріали, товари в порядку післяплати з певним відтермінуванням строку платежу, передбаченим договором (угодою). Величина заборгованості на кожну конкретну дату не однакова. Вона залежить від обсягу, частоти і ритмічності купівлі сировини, матеріалів, товарів та строків оплати рахунків за них. Постійна наявність кредиторської заборгованості за товари, роботи і

послуги дає підставу вважати її як відносно сталу величину, реальним джерелом формування планових оборотних коштів.

Відносно стала величина кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги традиційно визначається за даними балансу на початок планового періоду в розмірі 50 відсотків її величини. При високому рівні інфляції, коли кредиторська заборгованість має тенденцію до зростання, цей показник можна збільшити до 75.

В складі кредиторської заборгованості з нетоварних операцій відносно сталий характер має заборгованість з оплати праці. Тому ця величина є відносно сталою і при плануванні її також слід вважати стійким джерелом формування планових оборотних засобів.

Інша кредиторська заборгованість є не прогнозованою, її величина залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, тому є не сталою і не повинна братися до уваги при визначенні джерел формування планових оборотних засобів.

Відповідно, відносно стійка кредиторська заборгованість як джерело формування планових оборотних засобів визначається за формулою:

$$СКЗ = (КЗТ + ЗОП) \times 50/100, \quad (6.5)$$

де СКЗ – стійка кредиторська заборгованість;

КЗТ – кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги;

ЗОП – заборгованість з оплати праці.

Якщо розрахована величина стійкої кредиторської заборгованості перевищує реальну потребу в залучених оборотних коштах, то необхідно проаналізувати стан кредиторської заборгованості на початок планового періоду за даними аналітичного обліку, виключити заборгованість за разовими поставками, прострочену заборгованість, проаналізувати періодичність поставок, при необхідності передбачити зміни графіків завозу сировини, матеріалів, товарів. Одночасно слід звернути увагу на стан розрахунків з постачальниками за товари, роботи, послуги та розрахунків з оплати праці, оскільки надлишкове залучення в оборот грошових ресурсів створює передумови (або є наслідком) накопичення наднормативних матеріальних запасів, що призводить до сповільнення їх кругообігу, знижує матеріаловіддачу і рентабельність на вкладений капітал.

Таким чином, попередньо розрахована величина стійкої кредиторської заборгованості повинна бути перевірена на реальність і стійкість, після чого визначена як джерело формування за величиною, не більше необхідної до залучення.

Наступним джерелом залучення в оборот коштів є короткострокові кредити банку. Загальна потреба в кредиті визначається за формулою:

$$КБ = ОКПЛ - НВОК - СКЗ, \quad (6.6)$$

де КБ – потреба підприємства в короткостроковому кредиті банку для формування планових оборотних засобів.

Банківські кредити є надійним і сталим джерелом формування оборотних коштів для кредитоспроможних підприємств. Однак в сучасних умовах, коли відсоткова ставка за користування банківським кредитом висока, кредитом необхідно користуватися виважено. Тому підприємства користуються ним переважно при недостатності інших джерел формування оборотних активів.

На основі проведених розрахунків складають баланс грошових ресурсів. В ньому відображаються в балансовому взаємозв'язку джерела грошових ресурсів і напрями їх вкладення. Приклад форми балансу наведений в табл. 6.5.

Таблиця 6.5

Баланс грошових ресурсів підприємства

№ з/п	Напрями вкладання грошових ресурсів	Сума, тис грн	Питома вага, %	№ з/п	Джерела грошових ресурсів	Сума, тис грн	Питома вага, %
1	Виробничі запаси	237	37,0	1	Власні оборотні кошти на початок планового періоду	280	43,8
2	Незавершене виробництво	71	11,1	2	Планове поповнення власних оборотних коштів	40	6,2
3	Готова продукція	32	5,0		Разом	320	50,0
4	Товари	104	16,3		Норматив власних оборотних коштів	320	50,0
5	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	185	28,9		Стійка кредиторська заборгованість	295	46,1
6	Грошові кошти	11	1,7	4	Короткострокові кредити банку	25	3,9
	Разом	640	100,0				
7	Власні кошти понад норматив						
	Баланс (1+2+3+4+5+6+7)	640	100,0		Баланс (1+2+3+4)	640	100,0

Перед тим, як прийняти рішення про залучення банківського кредиту для формування матеріальних запасів, необхідно визначити його окупність. Банківський кредит буде економічно вигідним тоді, коли з його залученням підприємство забезпечить виконання прогнозованих завдань з обсягу реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і прибутку, а валовий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) буде достатнім для покриття операційних витрат, відсотків за кредит і отримання прогнозованого операційного прибутку. Критична оцінка структури джерел грошових ресурсів і напрямів їх вкладення дасть можливість підприємству розробити заходи щодо її оптимізації та

підвищення ефективності використання власних і залучених в оборот грошових ресурсів.

Тестові завдання

1. Необхідність складання балансу грошових ресурсів зумовлена:

- 1) вимогами партнерів по бізнесу;
- 2) потребою підприємства в оборотних коштах;
- 3) потребою планової організації кругообігу оборотних виробничих фондів і фондів обігу на ресурсно збалансованій основі;
- 4) контролінгом процесу формування і використання оборотних засобів і оборотних коштів.

2. Мета складання балансу грошових ресурсів полягає в:

- 1) збалансуванні потреби в оборотних коштах з джерелами їх формування;
- 2) визначенні потреби в планових оборотних засобах і оборотних коштах;
- 3) ресурсному збалансуванні потреби в планових оборотних засобах на засадах забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності;
- 4) регулюванні руху грошових коштів.

3. Баланс грошових ресурсів підприємства характеризує:

- 1) забезпеченість підприємства власними оборотними коштами;
- 2) валові доходи і валові витрати;
- 3) балансовий взаємозв'язок грошових ресурсів з плановими оборотними засобами;
- 4) прогнозовані джерела приросту власного капіталу.

4. Планова потреба в грошових ресурсах визначається, виходячи з:

- 1) обсягів діяльності підприємства;
- 2) планового обсягу оборотних засобів;
- 3) операційних витрат;
- 4) наявності власного капіталу.

5. Планові оборотні засоби – це:

- 1) оборотні активи;
- 2) сировини, матеріалів, товарів та інших матеріальних цінностей;
- 3) оборотні активи, запаси яких піддаються плановому регулюванню;
- 4) засоби, необхідні для забезпечення безперервної діяльності підприємства, потреба в яких впливає з нормального кругообігу оборотних засобів і піддається плануванню.

6. В умовах нестабільного асортименту товарів і баз постачання планові запаси товарів доцільно встановлювати:

- 1) нормативним методом;
- 2) дослідно-статистичним методом;
- 3) методом коефіцієнтів;
- 4) не встановлювати зовсім.

7. Баланс грошових ресурсів складається з метою ув'язування:

- 1) грошових потоків;
- 2) оборотних активів з поточними зобов'язаннями;
- 3) планової потреби в грошових ресурсах для виконання прогнозованих обсягів діяльності з реально можливими джерелами їх покриття;
- 4) планової потреби в грошових ресурсах з реально можливими джерелами їх покриття на засадах забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності підприємства.

8. У процесі складання балансу грошових ресурсів підприємство орієнтується тільки на власний капітал:

- 1) так;
- 2) ні;
- 3) в основному;
- 4) на власний і залучений капітал.

9. Планування оборотних коштів – це процес:

- 1) визначення потреби в оборотних коштах для формування планових оборотних засобів;
- 2) встановлення нормативу оборотних засобів;
- 3) розрахунку норм оборотних коштів за складовими елементами оборотних засобів;
- 4) визначення джерел формування оборотних коштів.

10. Джерелами приросту власного капіталу є:

- 1) економія операційних витрат;
- 2) зниження собівартості продукції;
- 3) ріст ціни на товари і продукти;
- 4) прибуток підприємства і додаткові вкладення капіталу засновниками, пайовиками, акціонерами, спонсорами.

Задачі

Приклади розв'язання типових задач

Задача 1. Розрахувати норматив оборотних коштів із сировини та матеріалів з урахуванням змін, приріст (нестачу) нормативу оборотних коштів за такими даними:

- | | |
|--|-------------|
| • Витрати на сировину і матеріали за рік | 460 тис грн |
| • Частка цих витрат у IV кварталі | 30 % |
| • Норма запасу | 28 днів |
| Передбачається в плановому році: | |
| • Зменшити норму запасу оборотних коштів на | 2 дні |
| • Збільшити денні витрати на оборотні кошти на | 2,1 тис грн |

Розв'язання

1. Витрати на сировину і матеріали в IV кварталі базисного року становили:
 $460 \cdot 0,3 = 138$ тис грн.
2. Одноденні витрати в IV кварталі базисного року становлять:
 $138 : 90 = 1,53$ тис грн.
3. Норматив оборотних коштів з сировини і матеріалів у базисному році:
 $1,53 \cdot 28 = 42,84$ тис грн.
4. Норма запасу оборотних коштів у плановому році з урахуванням змін:
 $28 - 2 = 26$ днів
5. Одноденні витрати оборотних коштів у плановому році з урахуванням змін:
 $1,53 + 2,1 = 3,63$ тис грн.
6. Норматив оборотних коштів із сировини та матеріалів у плановому році:
 $3,63 \cdot 26 = 94,38$ тис грн.
7. Приріст нормативу оборотних коштів:
 $94,38 - 42,84 = 51,54$ тис грн.

Задача 2. Визначити норматив оборотних коштів у незавершеному виробництві за такими даними:

Виробнича собівартість виробу	640 грн
у тому числі:	
• одноразові витрати в перший день виробництва становлять	70 %
• одноденні витрати з незавершеного виробництва	20 тис грн
• тривалість виробничого циклу	26 днів

Розв'язання

1. Сума одноразових витрат на виробництво виробу становить:
 $640 \cdot 0,7 = 448$ грн.
2. Сума наступних витрат, які включаються у собівартість продукції:
 $640 - 448 = 192$ грн.
3. Коефіцієнт наростання витрат дорівнює:
 $(448 + 0,5 \cdot 192) / 640 = 0,85$
4. Норматив оборотних коштів у незавершеному виробництві становить:
 $20 \cdot 26 \cdot 0,85 = 442$ тис грн.

Задача 3. Визначити економічним методом норматив оборотних коштів на підприємстві на плановий рік та його приріст (зменшення) за такими даними:

- Норматив оборотних коштів на початок планового року 10500 тис грн
- у тому числі:
- невиробничий норматив 1400 тис грн
- Передбачається в плановому році:

- збільшення виробничої програми на 6 %
- прискорення обертання оборотних коштів на 2 %

Розв'язання

1. Виробничий норматив оборотних коштів на початок року становив:
 $10500 - 1400 = 9100$ тис грн.
2. Виробничий норматив оборотних коштів на плановий рік становить:
 $9100 \cdot 106 \% \cdot (100 - 2) / 100 \% = 9453,08$ тис грн.
3. Невиробничий норматив оборотних коштів на плановий рік становить:
 $1400 \cdot (100 - 2) \% / 100 \% = 1372$ тис грн.
4. Загальний норматив оборотних коштів на плановий рік становить:
 $9453,08 + 1372 = 10825,08$ тис грн.
5. Очікувана сума вивільнення з обігу оборотних коштів у зв'язку з прискоренням їх обертання:
 $10825,08 \cdot 2 \% / 100 \% = 216,5$ тис грн.
6. Норматив оборотних коштів на плановий рік з урахуванням прискорення їх обертання:
 $10825,08 - 216,5 = 10608,58$ тис грн.
7. Приріст нормативу оборотних коштів у плановому році становить:
 $10608,58 - 10500 = 108,58$ тис грн.

Задачі для розв'язання

Задача 4. Власний капітал компанії «Ромашка» становить 3 млн грн, при цьому 2,9 млн грн перебувають на розрахунковому рахунку в банку, інші – в касі компанії.

Скласти баланс та заповнити таблиці 6.6 і 6.7, знаючи, що:

а) компанія закуповує товари на суму 700 тис грн на таких умовах:

- 300 тис грн сплачує відразу з банківського рахунку;

- 400 тис грн – через 30 днів;

б) компанія купує устаткування на суму 3 млн грн, узявши позичку в банку.

Компанія продає товари собівартістю 600 тис грн за 1 млн грн на таких умовах:

- 400 тис грн має бути сплачено відразу;

- 600 тис грн має бути сплачено через 30 днів.

Таблиця 6.6

Баланс компанії «Ромашка»

Актив	Сума, тис грн	Пасив	Сума, тис грн
Каса		Капітал	
Банк		Розрахунки з постачальниками	
Товари			
Всього		Всього	

Таблиця 6.7

Баланс компанії «Ромашка»

Актив	Сума, тис грн	Пасив	Сума, тис грн
Каса		Капітал	
Банк		Розрахунки з постачальниками	
Товари		Позичка банку	
Устаткування		Прибуток	
Розрахунки з дебіторами			
Всього		Всього	

Задача 5. У звітному році приватним підприємством «Берізка» було реалізовано продукції на загальну суму 1200 тис грн за наявності середньорічної суми оборотних коштів 800 тис грн. У наступному році передбачається збільшити обсяг продажу продукції на 8%. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів має збільшитися на 20 %. Визначити потребу підприємства в оборотних коштах у наступному році.

Задача 6. На основі наведеної нижче інформації визначити платіжні кошти та термінові зобов'язання. Зробити висновки.

(тис грн)

1.	Пред'явлені до сплати рахунки постачальників	8037
2.	Заборгованість за страхування майна	216
3.	Залишок коштів на поточному рахунку	765
4.	Пред'явлені до продажу короткострокові цінні папери	900
5.	Короткострокові кредити банку до погашення	1125
6.	Розрахунки підрядної будівельної організації, пред'явлені до оп	450
7.	Рахунки покупців, які підлягають оплаті	8244
8.	Векселі, видані постачальником до оплати	648
9.	Кошти до отримання за реалізовані основні засоби	1980
10	Інші надходження грошових коштів	180
11	Заборгованість за розрахунками з бюджетом	2628
12	Зобов'язання за розрахунками з оплати праці	3312
13	Зобов'язання за розрахунками з позабюджетних платежів	432
14	Кошти до надходження за реалізовані зайві матеріали	828
15	Депонентська заборгованість з оплати праці	45
16	Залишок грошових коштів у касі	153
17	Дебіторська заборгованість з нарахованих доходів	756
18	Надходження від покупців за простроченими рахунками	819

Задача 7. Компанія має такий фінансовий звіт:

Баланс на	Сума, тис дол	
	31.12.2019р.	31.01.2020р.
Актив		
Грошові засоби	177,5	
Рахунки до одержання	436,0	
Товарно-матеріальні запаси	341,5	
Всього поточних активів	955,0	
Основні засоби, нетто	392,5	
Баланс	1347,5	
Пасив		
Рахунки до сплати	229,0	
Векселі до сплати	184,0	
Інші поточні зобов'язання	217,0	
Всього поточних зобов'язань	630,0	
Довгострокова заборгованість	356,0	
Власний капітал	361,5	
Баланс	1347,5	

У січні 2020р. у компанії були проведені такі операції:

09.01: придбано товарів на 32 тис дол за готівку;

18.01: продано товарів на суму 64 тис дол клієнту, який сплатив 24 тис дол готівкою і дав зобов'язання сплатити 40 тис дол, що залишилися, через 30 днів; собівартість проданих товарів – 46 тис дол;

26.01: одержано 100 тис дол у банку під вексель;

28.01: придбано сировини на суму 120 тис дол з оплатою 24 тис дол готівкою і зобов'язанням сплатити суму, що залишилася, до 22.03.2020р.

Складіть баланс компанії на 31.01.2020р.

Питання для контролю

1. Поясніть необхідність складання балансу грошових ресурсів.
2. Назвіть характерні ознаки оборотних виробничих фондів і фондів обігу.
3. Охарактеризуйте основні етапи складання балансу грошових ресурсів.
4. Поясніть мету планування оборотних коштів.
5. Назвіть джерела формування оборотних коштів.
6. Висвітліть основні етапи складання грошових ресурсів.
7. Поясніть сутність методу прямого рахунку та його застосування.
8. Охарактеризуйте сутність і застосування коефіцієнтного методу при розрахунку потреби в оборотних активах.
9. Назвіть відміни у нормах і нормативах розрахунку потреби у оборотних коштах.

ТЕМА 7. БЮДЖЕТ КАПІТАЛЬНИХ ВКЛАДЕНЬ

План

- 7.1. Мета та завдання складання бюджету капітальних вкладень.
- 7.2. Джерела фінансування інвестиційних ресурсів та порядок їх планування.
- 7.3. Грошові потоки інвестиційного проекту.
- 7.4. Бюджетування інвестиційної діяльності підприємства.

Мета вивчення теми: зрозуміти мету, завдання, елементи та джерела інформації складання балансу капітальних вкладень, з'ясувати джерела формування інвестиційних ресурсів, усвідомити підбір та ув'язку джерел фінансування капітальних вкладень з напрямками використання коштів.

Ключові поняття: баланс капітальних вкладень, джерела фінансування капітальних вкладень, власні фінансові ресурси, позикові кошти, амортизаційні відрахування. Методи нарахування амортизації: прямолінійний; зменшення залишкової вартості; прискореного зменшення вартості; кумулятивний; виробничий. План фінансування капітальних витрат.

7.1. Мета та завдання складання балансу капітальних вкладень

Господарська діяльність підприємств пов'язана з інвестиціями у виробничі фонди, зокрема в основні засоби і нематеріальні активи.

В процесі експлуатації основні засоби зношуються і потребують оновлення, реконструкції, технічного переобладнання, а нематеріальні активи старіють і потребують заміни. Відтворення матеріально-технічної бази на розширеній основі пов'язане з будівництвом нових об'єктів чи цілих майнових комплексів.

Інвестиції в основні засоби і нематеріальні активи – це важливий напрям розвитку економіки підприємства. Від обсягів здійснюваних інвестицій значною мірою залежить ефективність економічної діяльності підприємства, його конкурентоспроможність. Особливо це стосується інноваційних інвестицій.

Матеріальна частина реальних інвестицій в основні засоби носить назву капітальних вкладень.

Основними елементами прогнозованих капітальних вкладень на підприємствах переважно бувають:

- витрати на нове будівництво будинків, споруд, майнових комплексів;
- витрати на реконструкцію, розширення і технічне переобладнання діючих підприємств;
- витрати на придбання різних видів технологічного обладнання, машин механізмів, транспортних засобів, інструментів, інвентарю строком служби більше одного року.

До витрат поточного року відносяться сплата відсотків і погашення довгострокових кредитів, в частині, що припадає на цей період (в разі користування кредитами).

Інвестиційна діяльність підприємств, спрямована на оновлення основних засобів, повинна бути прогнозованою і контрольованою, проводитись за рахунок коштів, призначених на капітальні вкладення. Непрогнозоване вкладення коштів може призвести до вилучення власних коштів з обороту і погіршити фінансовий стан підприємства.

Для визначення потреби підприємства в інвестиційних ресурсах і джерел їх надходження складається баланс капітальних вкладень.

Мета складання балансу капітальних вкладень – пов'язати прогнозовані обсяги капітальних вкладень з наявними і реальними до залучення джерелами інвестиційних ресурсів.

Необхідність складання балансу капітальних вкладень зумовлена потребою ресурсного забезпечення прогнозованих капітальних вкладень з тим, щоб уникнути проблем недофінансування об'єктів, не допустити імобілізації власних коштів з обороту на капітальні вкладення.

Примірна форма балансу капітальних вкладень подана в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Баланс капітальних вкладень на плановий період

№ з/п	Напрями використання коштів	Сума, тис грн	№ з/п	Джерела інвестиційних ресурсів	Сума, тис грн
1.	Капітальні вкладення за планом		1.	Залишок коштів на початок періоду	
1.1	на нове будівництво об'єктів		2.	Амортизаційні відрахування	
1.2	на розширення, реконструкцію і технічне переоснащення діючих основних засобів		3.	Відрахування від розподілюваного прибутку	
1.3	на придбання основних засобів		4.	Кошти від реалізації основних засобів та іншого майна	
2.	Сплата відсотків за кредитами банків		5.	Цільові інвестиції внутрішніх інвесторів	
3.	Погашення довгострокових кредитів банку		6.	Безкоштовно надані кошти меценатами на цільове фінансування	
4.	Погашення внутрісистемних позик		7.	Емісія акцій	
5.	Різниця в ціні на будівельні матеріали й обладнання		8.	Довгострокові кредити банку	
6.	Інші витрати		9.	Внутрісистемні позики	
	Разом			Разом (ряд. 2-9)	
7.	Залишок коштів на кінець періоду				
	Баланс			Баланс	

За напрямками використання коштів відображаються витрати на:

- завершення перехідного будівництва;
- нове будівництво, реконструкцію, розширення, технічне переобладнання діючих підприємств, передбачене перспективним планом економічного і соціального розвитку підприємства;
- інвестиції, викликані поточним моментом.

Окрім цього в балансі повинні знайти відображення наступні витрати, пов'язані з капітальними вкладеннями минулих років і прогнозованих на плановий період (рік):

- погашення довгострокових позичок банку згідно зобов'язань за кредитним договором і строками погашення;
- сплата відсотків за обумовленою в кредитному договорі відсотковою ставкою і строками сплати;
- погашення лізингового кредиту згідно з лізинговою угодою;
- погашення внутрішньої позики за строковими зобов'язаннями;
- різниця в цінах на будівельні матеріали (між середньоринковими і закладеними в кошторисах) та інші непередбачені витрати;
- інші витрати.

Загальна величина прогнозованих витрат складає потребу в інвестиційних ресурсах для забезпечення виконання плану капітальних вкладень у плановому періоді. Якщо планом капітальних вкладень передбачені перехідні залишки незавершеного будівництва, то величина необхідних інвестиційних ресурсів збільшується на потребу в коштах для інвестиційної діяльності щодо завершення будівництва в розрахунку на перші два місяці у наступному плановому періоді. З остаточним визначенням потреби в коштах для фінансування капітальних вкладень підприємству необхідно приступити до формування джерел інвестиційних ресурсів. Для цього необхідно:

- визначити величину наявних власних інвестиційних ресурсів;
- з'ясувати можливість залучення цільових інвестицій від внутрішніх і зовнішніх інвесторів;
- проаналізувати економічну ефективність і реальні строки окупності довгострокових кредитів під конкретні об'єкти інвестування за умов, що склалися.

Визначення загальної величини наявних і реальних до залучення власних коштів на фінансування прогнозованих капітальних вкладень супроводжується:

- розрахунком вільного залишку власних коштів на капітальні вкладення на початок планового періоду;
- розрахунком амортизаційних відрахувань на плановий період;
- визначенням величини прибутку, яка в плановому періоді буде скерована на фінансування капітальних вкладень;
- річною інвентаризацією майна, аналізом ефективності його використання з метою визначення об'єктів і матеріалів непродуктивного використання та можливої їх реалізації;
- пошуком інших джерел приросту власних коштів.

Підсумок наявних і прогнозованих джерел власних коштів порівнюється з прогнозованими витратами за напрямками використання коштів. Позитивна різниця засвідчує достатність власних коштів для фінансування прогнозованих капітальних вкладень, забезпечення їх самофінансування. Від'ємне значення показника засвідчує потребу в додаткових інвестиційних ресурсах.

Баланс капітальних вкладень є планом фінансування капітальних витрат. Від своєчасної мобілізації коштів, передбачених у балансі, будуть залежати строки виконання робіт, введення в дію основних засобів та окупність капітальних вкладень.

На основі балансу капітальних вкладень доцільно скласти календар платежів з тим, щоб передбачити випередження за термінами надходження коштів над платежами за виконані роботи та здійснювати оперативний контроль його виконання. Важливо також першочергово скеровувати кошти на пускові об'єкти, щоб прискорити віддачу від вкладеного капіталу.

На підприємствах, де обсяг капітальних вкладень є невеликим і нескладним за технологічним складом робіт і витрати фінансуються за рахунок внутрішніх джерел, то баланс капітальних вкладень як самостійний розділ фінансового плану, може й не складатися. Кошти, передбачені на капітальні вкладення, і витрати, за напрямками їх використання, можуть включатися окремими підрозділами (рядками) у балансі грошових ресурсів. Тоді баланс грошових ресурсів охопить всі джерела грошових ресурсів і напрями їх використання, пов'язані з кругообігом виробничих фондів в цілому.

7.2. Джерела формування інвестиційних ресурсів та порядок їх планування

В процесі складання балансу капітальних вкладень головним завданням є забезпечення підприємства інвестиційними ресурсами для покриття витрат, пов'язаних із будівництвом нових об'єктів, розширенням, реконструкцією, технічним переобладнанням, модернізацією діючих об'єктів основних засобів виробничого і невиробничого призначення, а також придбанням основних засобів.

Основними джерелами фінансування капітальних вкладень на підприємствах можуть бути:

- власні фінансові ресурси, спрямовані на реальні інвестиції;
- кошти, отримані від органів страхування у вигляді відшкодування втрат основних засобів;
- позикові кошти інвесторів, отримані від засновників і учасників підприємства;
- кошти, отримані від реалізації основних засобів та іншого майна, що не використовується;
- цільові вклади членів трудового колективу підприємства;
- довгострокові позики банку;
- кошти іноземних інвесторів.

З наведеного переліку всі джерела інвестиційних ресурсів можна поділити на три групи:

- власні кошти;
- залучені кошти;
- позичені кошти.

В сучасних ринкових умовах для більшості малих і середніх підприємств характерне самофінансування інвестиційної діяльності, при якому капітальні вкладення фінансуються за рахунок власних коштів.

Головна роль серед власних джерел інвестиційних ресурсів належить амортизаційним відрахуванням і чистому прибутку, скерованому на фінансування капітальних вкладень.

Враховуючи сучасний фінансовий стан підприємств, тривалу їх роботу на межі беззбитковості або зі збитками, недостатність власних оборотних коштів, можна сказати, що для багатьох підприємств основним джерелом власних інвестиційних ресурсів є амортизаційні відрахування.

В процесі складання фінансового плану підприємству необхідно виконати розрахунок очікуваної величини амортизаційних відрахувань у плановому періоді. Розрахунок складається на рік за кварталами наростаючим підсумком.

Наступним джерелом власних коштів є прибуток, який скеровується на фінансування капітальних вкладень. Його величина визначається виходячи з прибутку, що підлягає розподілу. При цьому враховується потреба в поповненні власних оборотних коштів, виплата дивідендів, фінансування інших потреб виробничого і соціального значення.

Не менш важливим джерелом власних інвестиційних ресурсів можуть бути кошти від реалізації основних засобів та іншого майна, що не використовується або експлуатація яких є збитковою. За наявності такого майна підприємству доцільно визначити його реальну вартість, вжити заходів щодо реалізації, а очікувані кошти передбачити в джерелах інвестиційних ресурсів.

На підприємствах, в яких при складанні балансу грошових ресурсів мали місце наднормативні власні оборотні кошти, ці кошти можуть бути вилучені з обороту на фінансування прогнозованих капітальних вкладень.

Якщо в процесі складання балансу капітальних вкладень підприємству не вистачає власних коштів для їх фінансування, то вишукують реальні до залучення внутрішні і зовнішні джерела інвестиційних ресурсів, як:

- цільові внески засновників, учасників підприємства, членів трудового колективу;
- кошти зовнішніх інвесторів;
- довгострокові кредити банку тощо.

Зазначимо, що амортизація основних засобів може здійснюватися двома методами: за фінансовим обліком і за податковим обліком.

Амортизація основних засобів за фінансовим обліком. Порядок нарахування амортизації основних засобів за фінансовим обліком регулюється П(С)БО №7 «Основні засоби».

Методи амортизації основних засобів підприємства подано на рис. 7.1.

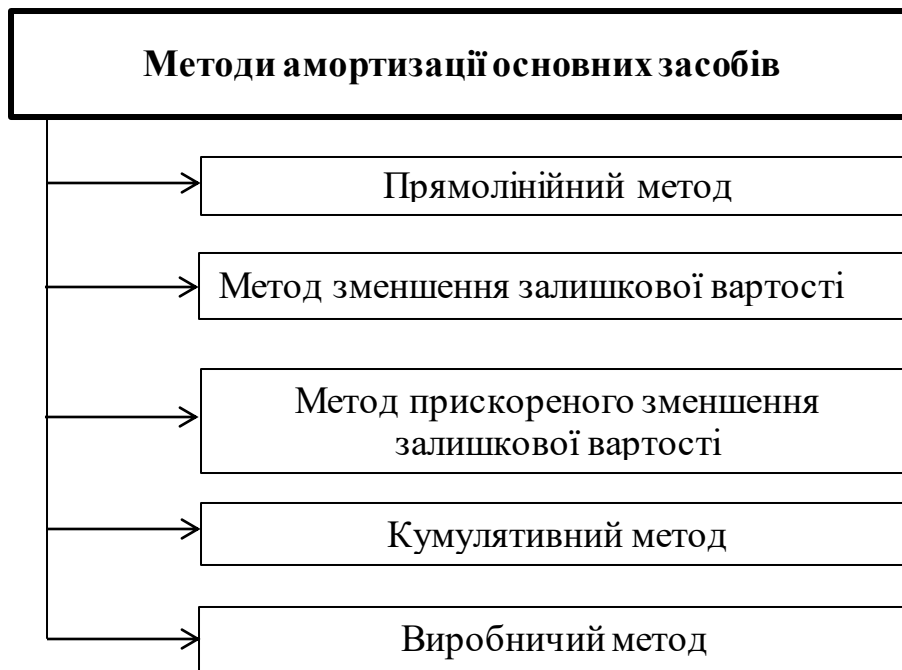


Рис. 7.1. Методи амортизації основних засобів підприємства

За **прямолінійний методом** річну суму амортизації розраховують діленням вартості, яка амортизується, на очікуваний період корисного використання об'єкта основних засобів.

Приклад. Підприємство придбало верстат для виробництва продукції за початковою вартістю 22000 грн. Очікуваний термін корисного використання верстату – 4 роки, після завершення якого верстат буде списано за очікуваною ліквідаційною вартістю 2000 грн. Розрахувати суму, яку щороку слід нараховувати на придбаний верстат при застосуванні прямолінійного методу.

Щорічна сума амортизаційних відрахувань становить:

$$A_p = V_a / T_k = (22000 - 2000) / 4 = 5000 \text{ грн}$$

Річна норма амортизаційних відрахувань на верстат становитиме:

$$N_a = (A_p / V_a) \times 100 = [5000 / (22000 - 2000)] \times 100 = 25\%$$

Розрахунок суми амортизаційних відрахувань верстата прямолінійним методом за період його корисного використання подано в табл. 7.2.

Таблиця 7.2

Розрахунок суми амортизаційних відрахувань верстата прямолінійним методом за період його корисного використання

Роки корисного використання	Вартість, що амортизується (Va), грн	Річна норма амортизації (Na), %	Річна сума амортизації (Ap), грн
1	20000	25	5000
2	20000	25	5000
3	20000	25	5000
4	20000	25	5000

За **методом зменшення залишкової вартості** річна сума амортизації (Ар) розраховується за формулою:

$$A_p = B_z \times H_a / 100, \quad (7.1)$$

де B_z – залишкова вартість об'єкта на початок звітного періоду, грн;

H_a – річна норма амортизації, %.

Річна норма амортизації (у відсотках) розраховується за формулою:

$$H_a = \left(1 - \sqrt[T_k]{\frac{B_z}{B_n}}\right) \times 100, \quad (7.2)$$

де T_k – кількість років корисного використання верстата;

B_n і B_l – відповідно, початкова та ліквідаційна вартість верстата, грн.

Норма амортизації верстата складе:

$$H_a = (1 - 0,5491) \times 100 = 45,09 \%$$

Розрахунок суми амортизаційних відрахувань верстата методом зменшення залишкової вартості за період його корисного використання подано в табл. 7.3.

Таблиця 7.3

Розрахунок суми амортизаційних відрахувань верстата методом зменшення залишкової вартості за період його корисного використання

Роки корисного використання	Залишкова вартість верстата на початок звітного періоду (B_z), грн	Річна норма амортизації (H_a), %	Річна сума амортизації (A_p), грн
1	22000	45,09	9920
2	12080	45,09	5447
3	6633	45,09	2991
4	3642	45,09	1642

Річна норма амортизації (H_a) при застосуванні **методу прискореного зменшення залишкової вартості** розраховується за формулою:

$$H_a = (100 / T_k) \times 2 \quad (7.3)$$

Річна сума амортизації (Ар) розраховується за формулою:

$$A_p = B_z \times H_a / 100 \quad (7.4)$$

Річна норма амортизації верстата становить:

$$H_a = (100 / T_k) \times 2 = (100 / 4) \times 2 = 50\%.$$

Розрахунок суми амортизаційних відрахувань верстата методом прискореного зменшення залишкової вартості за період його корисного використання подано в табл. 7.4.

Таблиця 7.4

Розрахунок суми амортизаційних відрахувань верстата методом прискореного зменшення залишкової вартості за період його корисного використання

Роки корисного використання	Залишкова вартість верстата на початок звітного періоду (Вз), грн	Річна норма амортизації (На), %	Річна сума амортизації (Ар), грн
1	22000	50	11000
2	11000	50	5500
3	5500	50	2750
4	2750	50	750*

*За четвертий рік амортизують тільки частину його вартості, яка перевищує ліквідаційну вартість верстата.

Річна сума амортизації за *кумулятивним методом* розраховується за формулою:

$$A_p = V_a \times K_k, \quad (7.5)$$

де K_k – кумулятивний коефіцієнт.

Кумулятивний коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K_k = \frac{T_i}{\sum_{i=1}^{T_k} T_i} \quad (7.6)$$

де T_i – кількість років, що залишаються до кінця очікуваного строку корисного використання верстата;

$\frac{T_i}{\sum_{i=1}^{T_k} T_i}$ – сума чисел років очікуваного періоду корисного використання верстата.

У наведеному прикладі сума цифр років строку корисного використання верстата становить: $1 + 2 + 3 + 4 = 10$.

Отже, на початок першого року експлуатації верстата кумулятивний коефіцієнт становитиме: $K_k = 4 / 10 = 0,4$.

Розрахунок суми амортизаційних відрахувань кумулятивним методом за період корисного використання верстата представлено в табл. 7.5.

Таблиця 7.5

Розрахунок суми амортизаційних відрахувань кумулятивним методом за період корисного використання верстата

Роки корисного використання	Вартість, що амортизується (Ва), грн	Кумулятивний коефіцієнт	Річна сума амортизації (Ар), грн
1	20000	4/10	8000
2	20000	3/10	6000
3	20000	2/10	4000
4	20000	1/10	2000

За *виробничим методом* річна сума амортизації розраховується за формулою:

$$A_p = O_p \times C_a, \quad (7.7)$$

де O_p – фактичний обсяг випущеної за рік продукції, грн;

C_a – виробнича ставка амортизації.

Виробнича ставка амортизації розраховується за формулою:

$$C_a = V_a / O_z, \quad (7.8)$$

де V_a – вартість, що підлягає амортизації;

O_z – обсяг продукції, який підприємство очікує виробити із використанням верстата.

Амортизація основних засобів за податковим обліком. Класифікація груп основних засобів відповідно до Податкового кодексу представлена в табл. 7.6.

Таблиця 7.6

Класифікація груп основних засобів відповідно до Податкового кодексу

Групи	Мінімально допустимі строки корисного використання, років
1	2
Група 1 – земельні ділянки	-
Група 2 – капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом	15
Група 3 – будівлі, споруди, передавальні пристрої	20 15 10
Група 4 – машини та обладнання	5
Група 5 – транспортні засоби	5

1	2
Група 6 – інструменти, прилади, інвентар (меблі)	4
Група 7 – тварини	6
Група 8 – багаторічні насадження	10
Група 9 – інші основні засоби	12
Групи 10 ... 16 (інші необоротні активи)	-

Методи нарахування амортизації ідентичні як і у фінансовому обліку і обираються підприємством самостійно, що визначається відповідним наказом про облікову політику.

7.3. Грошові потоки інвестиційного проекту

Грошовий потік – показник, що відбиває рух грошових коштів від реалізації інвестиційного проекту, основними елементами якого є їх надходження і витрати.

Грошовий потік від інвестиційного проекту містить три компоненти: операційний потік грошей; капітальні витрати і приріст робочого капіталу.

Операційний потік грошей – це потік грошей, що є результатом виробництва і продажу продукції, одержаної від реалізації інвестиційного проекту.

Капітальні витрати – це чисті витрати на придбання активів без продажу активів.

Різниця між проектованим збільшенням оборотних активів і поточних зобов'язань визначається як зміна в робочому капіталі. **Приріст робочого капіталу** – це різниця між збільшенням поточних активів внаслідок реалізації нового проекту та автоматичним збільшенням кредиторських рахунків і нарахувань.

На рис. 7.2. представлено основні види грошових потоків, які необхідно включати в процес оцінки інвестиційних пропозицій.

Етап	Процес	Об'єкти
Початковий	Інвестування капіталу	Виробничі будівлі, обладнання
	Інші витрати	Люди, дослідження ринку
	Оборотний капітал	Запаси, кредит
Реалізаційний	Зростання продажу Економія витрат Зменшення податку	
Прикінцевий	Оборотний капітал	Запаси, дебіторська заборгованість і заборгованість по рахунках
	Ліквідаційна вартість	Виробничі будівлі, обладнання

Рис. 7.2. Види грошових потоків від проекту

При виборі інвестиційного проекту насамперед необхідно встановити базові правила відносно того, які з грошових потоків є такими, що стосуються або не стосуються проекту. Вони поділяються на чотири категорії, як показано в табл. 7.7.

Таблиця 7.7

Критерії грошових потоків інвестиційного проекту

Показники	Критерії грошових потоків
Грошові потоки	Тільки потоки грошових коштів від інвестиції, не дохід від продаж, чи такі витрати, як амортизація
Стосуються інвестиції	Тільки витрати, зв'язані з інвестицією, а не розподілені накладні витрати
Додаткові витрати	Тільки додаткові витрати, зв'язані з інвестицією, а не уже зроблені витрати чи одержані вигоди («попередні витрати»)
Грошова вартість	Усі матеріальні й нематеріальні витрати і вигоди повинні бути переведені у грошову вартість

Існує необхідність розрізняти грошовий потік від облікового (бухгалтерського) прибутку. Грошовий потік – це прибуток від інвестиційного проекту після оподаткування, але перед нарахуванням амортизації, виплатою відсотків та дивідендів. Якщо розглядати грошовий потік і прибуток упродовж усього життєвого циклу проекту, то вони будуть ідентичним, але їх розподіл у часі буде різним. З огляду на вартість грошей у часі, розподіл платежів у часі відіграє велику роль. Чисті грошові потоки показують різницю між надходженнями грошових потоків за проектом і їх зменшенням. Грошові потоки показують, чи варто реалізовувати інвестиційну пропозицію, на відміну від оцінок, що ґрунтуються на принципах бухгалтерського обліку, які визначають, наприклад, як швидко потрібно амортизувати капітальну інвестицію. Немає сенсу звертати увагу на амортизацію, оскільки вона була вже врахована як вплив капіталу в першому році інвестиційного проекту. Так само немає сенсу враховувати відсоткові платежі, оскільки вони вже враховані у дисконтній ставці, яка використовується для дисконтування грошових потоків.

Існує два міркування, які дають змогу пояснити відмінність між грошовим потоком інвестиційного проекту і обліковим прибутком:

1) кошти, що знаходяться на рахунку прибутків і збитків на першому році і підлягають оподаткуванню, вираховуються з прибутку цього самого року, але на практиці більшість податків сплачується наступного року;

2) розрахунок прибутків і збитків не бере до уваги витрати оборотного капіталу. Відмінності узагальнено в табл. 7.8.

Відмінності між грошовими потоками і обліковим прибутком

Показники	Грошові потоки	Обліковий прибуток
Дохід	Коли надходять кошти	Коли відбувається продаж
Експлуатаційні витрати	Коли перераховуються кошти	Коли здійснюються витрати
Амортизація	Не включається	Враховується на рахунку прибутків і збитків
Податкові вирахування	Зменшення податку враховується як надходження коштів	Включається в розрахунок податків
Податки	Коли сплачується податок (відставання у часі – один рік)	Визнається, коли виникає податкове зобов'язання

Грошові потоки, що стосуються аналізу інвестиційних проектів, такі:

1. Існують чотири критерії, що визначають, які грошові потоки стосуються аналізу і тому їх слід брати до уваги під час оцінки інвестицій. Вони повинні бути у грошовій формі; показувати зміни; включати як матеріальні, так і нематеріальні витрати і вигоди, які можна конвертувати у грошову вартість.

2. Для оцінки інвестицій береться до уваги інформація та передбачення стосовно грошових потоків, а не інформація про прибуток від виробничої діяльності. Грошові потоки визначаються, коли кошти надходять на підприємство або коли залишають його; прибуток від продажу враховується, коли він отриманий, або нарахований, а витрати враховуються, коли вони відбуваються (неважливо, коли постачальники отримують платежі або сплачуються податки). Амортизаційні відрахування додаються до експлуатаційних витрат, які не беруться до уваги під час розрахунку грошових потоків.

3. Ураховуються лише ті грошові потоки, які безпосередньо відносяться до інвестиційного проекту. Таким чином, розподілені накладні витрати, наприклад, не повинні включатися, а альтернативні витрати, які формують вартість альтернативного використання активів, що використовуються в альтернативному проекті, повинні включатися.

4. Під час визначення грошових потоків інвестиційного проекту до уваги беруться лише зміни у витратах. Незворотні витрати та витрати, що вже мали місце, не використовуються в інвестиційному аналізі.

5. Нематеріальні витрати і вигоди враховуються в інвестиційному аналізі у будь-якому разі за умови, що їх можна конвертувати у грошову форму.

7.4. Бюджетування інвестиційної діяльності підприємства

Бюджетування інвестиційної діяльності підприємства включає два аспекти: по-перше, що відноситься до рівня підприємства і охоплює

безпосередньо фінансову сферу його розвитку у відповідності до діючої інвестиційної стратегії; по-друге, що зв'язана з окремим проектом, що реалізується в межах прийнятого на тактичний період проектного портфеля.

Бюджетування інвестиційної діяльності є складовою частиною бюджетної системи підприємства і базується на стратегії розвитку бізнесу (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Місце інвестиційного бюджету в бюджетній системі підприємства

В першу чергу, інвестиційний бюджет – це фінансовий план, що забезпечує планування і управління довгостроковими капітальними інвестиціями підприємства. Інвестиційний бюджет створюється з метою:

- знаходження оптимальних шляхів зростання бізнесу;
- створення нової моделі складу проектів, по можливості, з ростом частки інновацій;
- мінімізації фінансових втрат.

Модель взаємозв'язку інвестиційного бюджету з іншими бюджетами системи представлено на рис. 7.4.

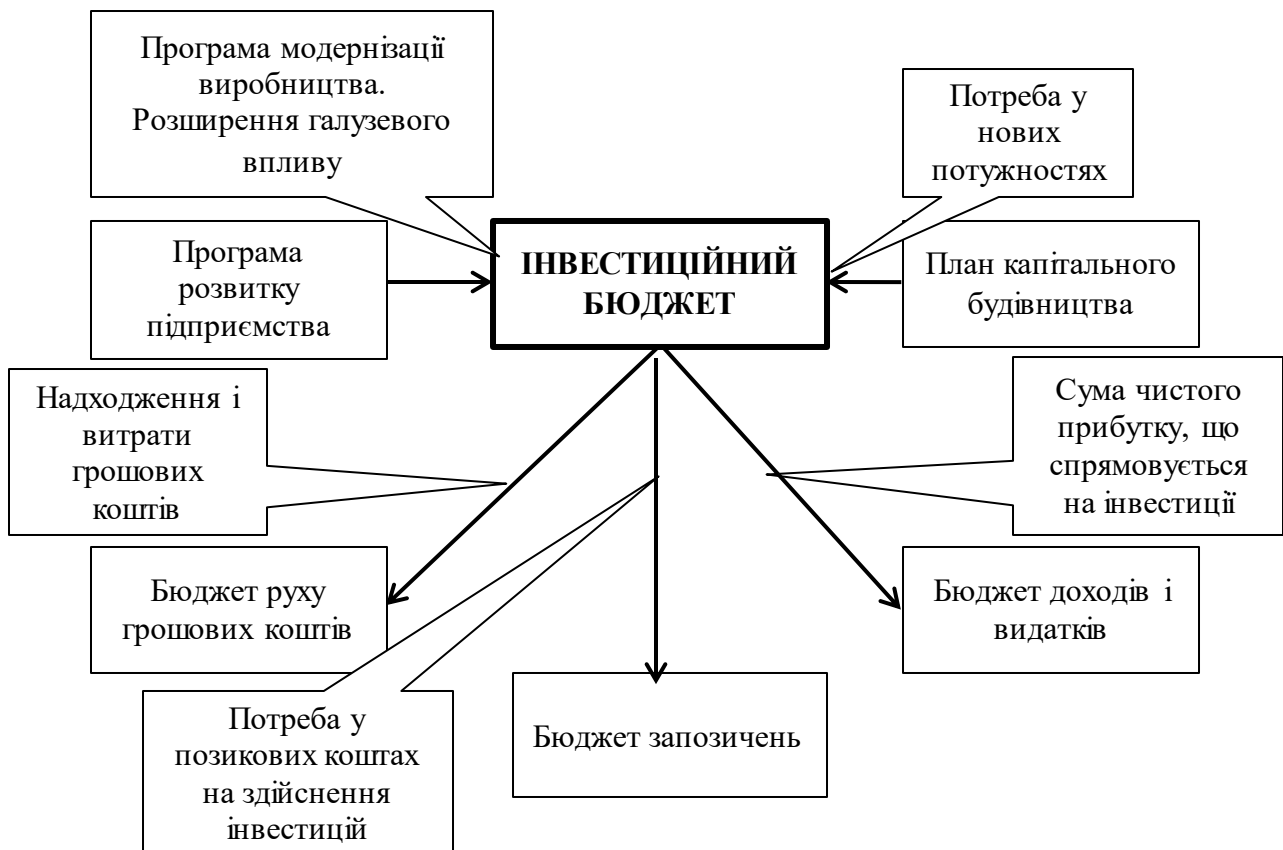


Рис. 7.4. Модель взаємозв'язку інвестиційного бюджету з іншими бюджетами системи

Інвестиційний бюджет підприємства знаходиться в тісній взаємодії з низкою бюджетів фінансової системи. Його планові значення перекликаються з бюджетом доходів і витрат, включаються в окремі розділи бюджетів руху грошових коштів і запозичень. Результати даного плану впливають на прогнозний бюджет балансового листа. Структура бюджету заснована на методології Cash Flow і включає три типових напрямки:

1. Будівництво, зведення та введення в експлуатацію нових потужностей.
2. Закупівля основних виробничих засобів для розширеного відтворення діючих потужностей.
3. Здійснення портфельних інвестицій на основі застосовуваних фінансових інструментів (цінних паперів, внесків до статутних капіталів товариств і т.п.).

Розглянемо завдання бюджету локального проекту. Інвестиційний бюджет підприємства дозволяє визначити його інвестиційні потреби для забезпечення і розширення виробничої діяльності в короткостроковій і довгостроковій перспективі, спланувати вкладення коштів в сформований проектний портфель. Бюджет проекту дозволяє сфокусувати фінансове планування на рішення локальної проектної задачі. Йдеться про модель певних фінансових операцій, здійснюваних паралельно з проектними подіями протягом всього життєвого циклу, а також про реальний грошовий потік, що включає

вибуття і надходження грошових коштів, виробленому в зв'язку з реалізацією тривалого унікального завдання.

Робота проводиться також за участю внутрішніх служб: управління персоналом, відділу капітального будівництва, службами закупівлі та збуту. Узгоджуються робочі питання з технологами, фахівцями в сфері обліку та оподаткування, економістами. Структура і форма бюджету інвестиційних проектів представлена далі в табличній формі (рис. 7.5.).

Види потоків грошових коштів в бюджеті інвестиційного проекту	Форми техніко-економічного обґрунтування потоку грошових коштів
Операційна діяльність	
1. Надходження виручки від реалізації	Розрахунок виробничої програми
2. Вибуття засобів для цілей операційних витрат	Розрахунок поточних витрат
3. Виплата процентів за кредити банків	Розрахунок витрат на сплату боргу і його обслуговування
4. Податки, сплачені до бюджету	Розрахунок прибутку
Інвестиційна діяльність	
5. Реалізація зайвих необоротних активів	Графік вибуття основних засобів; розрахунок потреби інвестицій, спрямованих на поповнення оборотних активів
6. Інвестиції в постійні активи	Кошторисний розрахунок витрат на придбання обладнання, проведення будівельно-монтажних робіт та ін.
7. Інвестиції в оборотні активи	Розрахунок потреби інвестицій на поповнення оборотних активів
Фінансова діяльність	
8. Надходження акціонерного капіталу	План емісії акцій
9. Отримання кредиту банку	Розрахунок потреби позикових коштів
10. Повернення основного боргу по позикових коштах	Розрахунок виплат на виплату боргу по позикових коштах і його обслуговування
11. Виплата дивідендів	План реалізації дивідендної політики

Рис. 7.5. Форма інвестиційного бюджету проекту і вихідного техніко-економічного обґрунтування

Планування бюджету інвестиційних проектів грає найважливішу роль для якісного обґрунтування проекту. Як і в разі інвестиційного бюджету підприємства, методологія Cash Flow визначає структуру бюджетних розділів. Динамічне моделювання грошових потоків, розділених на притоки і відтоки,

що називаються також «надходження» і «вибуття» грошових коштів, засноване на базових принципах методології. Кожен вид капіталу має свої правила обороту, їм відповідає певна структура залежностей. Вони продиктовані особливостями українського фінансового, податкового законодавства, звичаїв ділового обороту і методами економічного аналізу. Склад видів діяльності розділяє грошовий потік інвестиційної спрямованості на потоки грошових коштів в результаті: операційної діяльності $CF^o(t)$; інвестиційної діяльності $CF^i(t)$; фінансової діяльності $CF^f(t)$.

Виробнича діяльність відповідає операційному циклу господарської діяльності. Вона, будучи включеною в бюджет проекту, несе в собі риси операційного розділу бюджету руху грошових коштів, тобто відображає вибуття і надходження грошей, а не доходи і витрати, як у відповідному бюджеті.

Далі пропонується схема, що відображає склад основних завдань, що вирішуються за допомогою бюджету інвестиційних проектів (рис. 7.6).

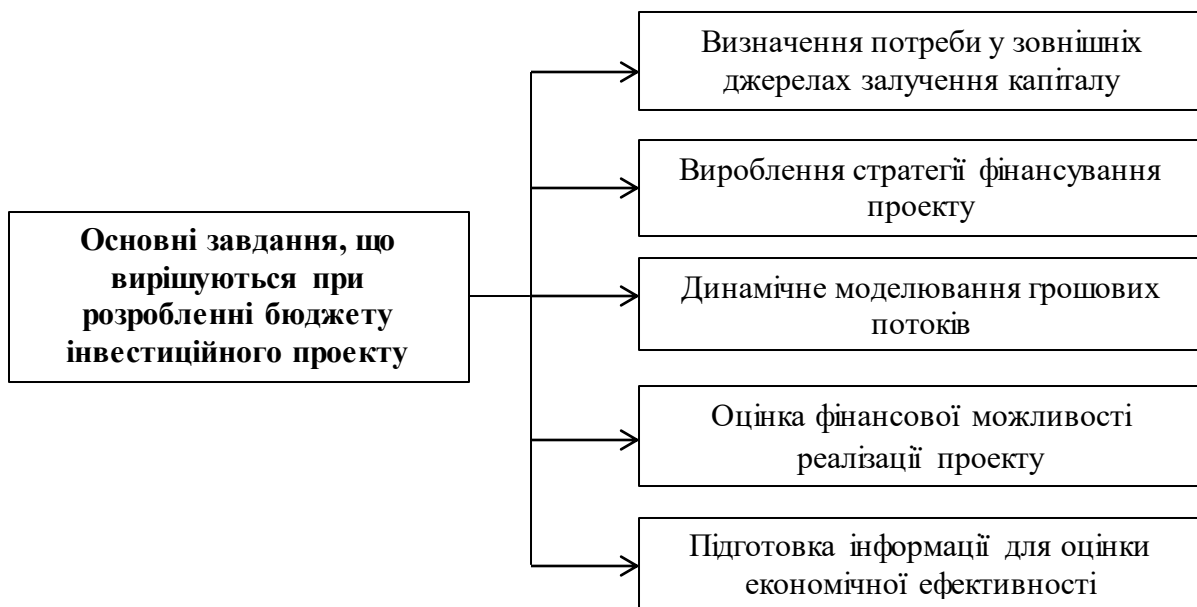


Рис. 7.6. Склад основних завдань, що вирішуються за допомогою бюджету проекту

Приклад розроблення бюджету проекту.

Визначення основних параметрів і значень, що включаються в інвестиційний бюджет локального проекту, залежить від його відмінних властивостей. Розглянемо конкретний приклад проекту для формування плану грошових потоків за трьома зазначеними напрямками. Це проект по виведенню на ринок продукту нового напрямку діяльності підприємства, що має чітко виражену післяінвестиційну фазу, протягом якої здійснюється процес виробництва і реалізації продукції. Особливостями проекту є наступні аспекти.

1. Структура джерел фінансування проекту передбачає використання акціонерного капіталу в розмірі 190,5 одиниць і позикових коштів у формі банківської кредитної лінії на загальну суму 287,9 одиниць.

2. Умовами кредитної угоди передбачено, що в перший рік користування кредитною лінією відсотки за користування не сплачуються і капіталізуються з основною сумою боргу.

Представлений приклад побудований досить схематично і не враховує маси особливостей, наприклад:

- умовно прийнято, що операції по інвестиційній та операційній діяльності здійснюються до моменту завершення року, кредит банку планується отримувати на початку року, а погашати основне тіло і відсотки – наприкінці;

- відсутнє динамічне моделювання з податку на прибуток, що підлягає сплаті до бюджету;

- прийнято умовно середній період корисної експлуатації всіх основних засобів, зайнятих у проекті – 7 років, з яких і розрахована середня норма амортизації – 14,28%;

- не враховується вплив інфляції і дисконтування грошових потоків.

Далі представлено інвестиційний бюджет стосовно прикладу, що розглядається (табл. 7.9).

Таблиця 7.9

Операційний, інвестиційний і фінансовий розділи бюджету інвестиційного проекту

№ з/п	Показники	Роки використання проекту									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Операційна діяльність											
<i>Надходження грошових коштів</i>											
1	Надходження виручки від реалізації (без НДС)	0,0	155,0	238,0	242,0	192,0	362,0	362,0	362,0	0,0	
	Надходження виручки від реалізації (з НДС)	0,0	182,9	280,8	285,6	226,6	427,2	427,2	427,2	0,0	
<i>Вибуття грошових коштів</i>											
2	Вибуття коштів для операційних витрат	0,0	-91,9	-109,8	-110,8	-96,1	-127,9	-134,9	-117,9	0,0	
	у т.ч.										
	на матеріальні витрати (без НДС)	0,0	-72,0	-81,0	-82,0	-71,0	-99,0	-106,0	-89,0	0,0	
	на заробітну плату	0,0	-15,3	-22,1	-22,1	-19,3	-22,2	-22,2	-22,2	0,0	
	на відрахування до фонду соц. страхування	0,0	-4,6	-6,7	-6,7	-5,8	-6,7	-6,7	-6,7	0,0	
3	Сплата процентів за кредити банку (18%)	0,0	-35,8	-35,8	-23,7	-24,4	-24,4	0,0	0,0	0,0	
4	Податки, сплачені до бюджету	0,0	-5,8	-17,2	-18,5	-5,4	-38,9	-39,8	-38,7	0,0	
5	CF від операційної діяльності (ряд. 1+2+3+4)	0,0	21,5	75,2	89,0	66,0	170,8	187,3	205,4	0,0	
Інвестиційна діяльність											
<i>Надходження грошових коштів</i>											
6	Реалізація зайвих необоротних активів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	
	Вивільнення оборотних активів	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	60,0	
<i>Вибуття грошових коштів</i>											
7	Інвестиції в постійні активи	-210,0	-140,0	0,0	-155,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
8	Інвестиції на поповнення оборотних активів	-35,0	-8,0	-8,0	0,0	0,0	-3,5	0,0	0,0	0,0	
9	CF від інвестиційної діяльності (ряд. 6+7)	-245,0	-148,0	-8,0	0,0	-155,0	-3,5	0,0	0,0	80,0	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Фінансова діяльність										
<i>Находження грошових коштів</i>										
10	Акціонерний капітал	145,0	45,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
11	Отримано кредит банку	100,0	81,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Вибуття грошових коштів</i>										
12	Повернення кредиту банку	0,0	0,0	-67,2	-85,0	0,0	-135,7	0,0	0,0	0,0
13	CF від фінансової діяльності (ряд. 10+11+12)	245,0	125,5	-67,2	-85,0	89,0	-135,7	0,0	0,0	0,0
14	Загальний CF (ряд. 9+13)	0,0	0,0	0,0	4,0	0,0	31,6	187,3	205,4	80,0

Після розробки інвестиційного бюджету складають кредитний план. Для цього необхідно:

- 1) із загального обсягу інвестицій відняти суму амортизаційних відрахувань і прибутку, які можуть бути спрямовані на фінансування;
- 2) визначити суму довгострокового кредиту, необхідного для фінансування капітальних інвестицій;
- 3) розрахувати можливу процентну ставку за користування кредитом і уточнити погашення основної суми боргу і нарахованих відсотків.

Кредитний план складають після розроблення бюджету руху грошових коштів, коли визначені потреби у фінансуванні не тільки необоротних активів, але і чистого оборотного капіталу.

Тестові завдання

1. В яких основних формах здійснюються реальні інвестиції?

- 1) нове будівництво, реконструкція і модернізація діючих підприємств, придбання цілісних майнових комплексів;
- 2) придбання продовольчих товарів, сировини, матеріалів тощо;
- 3) купівля цінних паперів на фондовому ринку;
- 4) надання кредитів.

2. Зміст інвестиційної політики підприємства полягає у:

- 1) виборі і реалізації найбільш ефективних шляхів розширення матеріально-технічної бази;
- 2) формуванні і оцінці кредитного портфеля підприємства;
- 3) вивченні і обліку умов зовнішнього ринкового середовища і кон'юнктури ринку;
- 4) нормуванні оборотних активів, визначенні нормативу власних оборотних коштів.

3. Під технологічною структурою капітальних вкладень розуміють:

- 1) співвідношення витрат в розрізі джерел фінансування капітальних вкладень;
- 2) питома вага витрат на здійснення будівельно-монтажних робіт, придбання основних засобів, обладнання, машин, інвентарю, інших капітальних робіт і витрат у загальній величині капітальних вкладень;

3) співвідношення витрат, пов'язаних з новим будівництвом, реконструкцією, розширенням і модернізацією діючих підприємств, з впровадженням передових технологій;

4) структурні зміни в складі основних і оборотних засобів підприємства.

4. Необхідність складання балансу капітальних вкладень зумовлена:

1) циклом бухгалтерських проведення;

2) розробкою інвестиційного портфеля;

3) потребою ресурсного забезпечення прогнозованих капітальних вкладень;

4) розробкою інвестиційної стратегії.

5. Мета складання балансу капітальних вкладень:

1) заповнити розділ фінансового плану;

2) ув'язати прогнозовані обсяги капітальних вкладень з наявними і реальними до залучення джерелами інвестиційних ресурсів;

3) визначити величину наявних джерел інвестиційних ресурсів;

4) забезпечити процес фінансування капітальних вкладень.

6. Джерелами простого відтворення вартості основних засобів є:

1) чистий прибуток підприємства;

2) цільові внески засновників;

3) амортизаційні відрахування;

4) чистий дохід.

7. Розширене відтворення основних засобів здійснюється:

1) при наявності інвестиційних ресурсів;

2) при збільшенні обсягів діяльності;

3) із-за потреби збільшення робочих місць;

4) за економічної доцільності та наявності інвестиційних ресурсів.

8. Довгострокові кредити економічно вигідні за умови:

1) доступності;

2) швидкої окупності;

3) стабільності;

4) кризи.

9. Грошовий потік – це прибуток від інвестиційного проекту:

1) після оподаткування;

2) перед нарахуванням амортизації;

3) виплатою відсотків та дивідендів;

4) усі відповіді правильні.

10. Інвестиційна діяльність – це діяльність пов'язана з:

1) залученням грошових коштів для купівлі основних засобів;

2) залученням грошових коштів для купівлі цінних паперів;

3) рухом грошової вартості необоротних активів і приростом оборотних активів;

4) рухом поточних фінансових інвестицій.

Задачі

Приклади розв'язання типових задач

Задача 1. Для заснування нового бізнесу потрібно 350 тис грн. Можливі два варіанти залучення коштів:

Варіант 1. Випуск боргових зобов'язань на суму 150 тис грн під 15% плюс 200 тис грн звичайних акцій номіналом 5 грн.

Варіант 2. Випуск боргових зобов'язань на суму 170 тис грн під 22% плюс 180 тис грн звичайних акцій номіналом 9 грн.

Прибуток до сплати відсотків, податків та дивідендів прогнозується в наступному році в розмірі 95 680 грн. Ставка податку на прибуток – 18%.

Визначити дохід на акцію в кожному з варіантів, коли коефіцієнт капіталізації чистого прибутку складає 0,7.

Розв'язання

Варіант 1. Обчислимо прибуток за мінусом суми відсотків, які необхідно сплатити за залучення позики, суми податку на прибуток, а також суми дивідендів.

Сума відсотків за позику = $150\,000 \text{ грн} \times 0,15 = 22\,500 \text{ грн}$.

Сума податку на прибуток = $(95\,680 - 22\,500) \times 0,18 = 13\,172 \text{ грн}$.

Прибуток за мінусом відсотків за позику і податку на прибуток = $95\,680 - 22\,500 - 13\,172 = 60\,008 \text{ грн}$.

Сума дивідендів = $60\,008 \times (1 - 0,7) = 18\,002 \text{ грн}$.

Коефіцієнт капіталізації чистого прибутку складає 0,7.

Це значить, що у якості дивідендних виплат може бути видано 30% чистого прибутку $[(1 - 0,7) \times 100\%]$.

Обчислимо кількість звичайних акцій: $200\,000 \text{ грн} / 5 \text{ грн} = 40\,000 \text{ акцій}$.

На одну акцію припадає така сума дивідендних виплат:

$18\,002 / 40\,000 = 0,45 \text{ грн}$.

Варіант 2. Сума відсотків за позику = $170\,000 \times 0,22 = 37\,400 \text{ грн}$.

Сума податку на прибуток = $(95\,680 - 37\,400) \times 0,18 = 10\,490 \text{ грн}$.

Прибуток за мінусом відсотків за позику і податку на прибуток = $95\,680 - 37\,400 - 10\,490 = 47\,790 \text{ грн}$.

Сума дивідендів = $47\,790 \times (1 - 0,7) = 14\,337 \text{ грн}$.

Обчислимо кількість звичайних акцій: $180\,000 \text{ грн} / 9 \text{ грн} = 20\,000 \text{ акцій}$.

На одну акцію припадає така сума дивідендних виплат: $14\,337 / 20\,000 = 0,717 \text{ грн}$.

Задача 2. Початковий баланс поточних активів фірми склав 400 000 грн, а кінцевий баланс – 530 000 грн. Короткострокові зобов'язання фірми зросли з 225 000 грн до 270 000 грн. Оцініть величину інвестицій у власні оборотні засоби протягом поточного року.

Розв'язання

1. Зміна вартості поточних активів = $530 - 400 = +130$ тис грн.
2. Зміна вартості поточних зобов'язань = $270 - 225 = +45$ тис грн.
3. Величина інвестицій у власні оборотні засоби = $130 - 45 = 85$ тис грн.

Задачі для розв'язання

Задача 3. Вартість основних засобів підприємства «Запоріжжя» на початок базового року становила 5860 тис грн. З 1 травня того ж року введено в дію нових основних засобів на суму 980 тис грн, а з 1 жовтня виведено з експлуатації спрацьованих основних засобів на суму 1360 тис грн. Рівень фондоддачі в базовому році становив 1,12 грн. У розрахунковому році передбачається збільшити обсяг реалізованої продукції на 15%, а середньорічну вартість основних засобів на 8%. Визначити рівень фондомісткості продукції в базовому й розрахунковому роках. Обчислити абсолютну та відносну зміни фондомісткості за рахунок динаміки обсягу реалізованої продукції та середньорічної вартості основних засобів.

Задача 4. Виробничі основні засоби фірми «Хортиця» на початок розрахункового року становили 5229 тис грн. У перших числах липня того ж року фірма придбала нові основні засоби вартістю 557 тис грн, а на початку листопада вивела з експлуатації фізично спрацьовані основні засоби вартістю 127 тис грн. У розрахунковому році обсяг товарної продукції має становити 24760 тис грн. Визначити обсяг випуску продукції в розрахунку на 1 грн вартості основних засобів.

Задача 5. Фахівцю-фінансисту представлено таку інформацію підприємства «Берда» (млн грн):

Активи	2019 р.		2020 р.	
	на 1.01	на 31.12	на 1.01	на 31.12
Будівлі	30	35	38	37
Машини, обладнання	40	50	52	55
Виробничі запаси	25	20	22	28
Незавершене виробництво	20	25	23	26
Готова продукція	10	15	10	9
Дебіторська заборгованість	30	50	40	37
Грошові кошти	15	10	12	14
Кредиторська заборгованість	35	60	45	50
Чистий дохід	100		80	
Собівартість реалізованої продукції	80		70	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	5100		4950	

Завдання: Розрахувати показники ефективності використання оборотних і основних засобів підприємства:

- а) фондівдачу основних засобів;
 - б) фондомісткість основних засобів;
 - в) фондоозброєність праці;
 - г) кількість оборотів і тривалість обороту (днів) усіх оборотних засобів, зокрема, запасів, дебіторської заборгованості;
 - д) тривалість операційного циклу, фінансового циклу (днів).
- Зробити висновки.

Задача 6. На підприємстві «Дніпро» вартість основних засобів на початок звітного року становила 8136 тис грн. З 1 травня того самого року виведено основних засобів на загальну суму 1235 тис грн, а з 1 листопада введено в дію нових основних засобів вартістю 1450 тис грн. Обсяг реалізованої продукції становив 9132 тис грн, а загальна чисельність працівників – 250 осіб.

Розрахувати:

- 1) середньорічну вартість основних засобів;
- 2) фондівдачу основних засобів і фондомісткість продукції;
- 3) фондоозброєність праці.

Задача 7. На основі представленої інформації машинобудівного підприємства «Запоріжкран» розрахувати значення відсутніх показників у таблиці:

Показники	2019р.	2020 р.
Основні засоби, млн грн	?	55
Оборотні засоби, млн грн	50	?
Фондівдача основних засобів, грн	1,333	1,600
Кількість оборотів оборотних засобів	?	1,35
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	300	?
Кількість оборотів запасів	?	1,94
Тривалість обороту запасів, днів	180	?
Кількість оборотів дебіторської заборгованості	3,00	?
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	?	94
Чистий дохід, млн грн	?	?

Питання для контролю

- 1. Економічна суть реальних інвестицій.
- 2. Об'єкти реальних інвестицій.
- 3. Основні елементи капітальних вкладень.
- 4. Джерела фінансування капіталовкладень.
- 5. Необхідність і мета складання балансу капіталовкладень.
- 6. Форма і зміст балансу капітальних вкладень.
- 7. Місце балансу капітальних вкладень у фінансовому плануванні.

Змістовий модуль 3. Бюджети підприємства

Тема 8. ОПЕРАТИВНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ

План

8.1. Суть, мета і завдання оперативного фінансового планування.

8.2. Методика та процес складання балансу грошових потоків підприємства.

8.3. Платіжний календар як інструмент оперативного фінансового планування.

Мета вивчення теми: з'ясувати суть і значення оперативного фінансового планування, засвоїти методику та процес складання балансу грошових потоків підприємства, зрозуміти взаємозв'язок балансу грошових потоків з основними розділами поточного фінансового плану.

Ключові поняття: баланс грошових потоків, грошові зобов'язання, грошові надходження, грошова політика, грошовий потік, дефіцитний грошовий потік, надлишковий грошовий потік, оперативне фінансове планування, чистий грошовий потік, платіжний календар.

Успішне виконання поточного фінансового плану зумовлене налагоджуванням безперервного процесу кругообігу виробничих фондів шляхом забезпечення бездефіцитного грошового потоку в часовому вимірі. Оскільки рух виробничих фондів опосередковується рухом грошей, то грошовий потік повинен бути прогнозованим. Тому, поряд з визначенням джерел надходження грошових ресурсів та напрямів їх використання за видами діяльності на плановий період, необхідно визначити додатний і від'ємний грошові потоки в розмірі окремих часових інтервалів планового періоду (рік, квартал, місяць, декада, дні) і збалансувати їх з таким розрахунком, щоб грошей було саме стільки, скільки їх потрібно в той чи інший момент.

Прогнозований рух грошових потоків досягається в процесі оперативного фінансового планування.

Оперативне фінансове планування – це комплекс заходів щодо забезпечення грошових надходжень, виконання грошових зобов'язань (платежів), поточного контролю та оперативного реагування на додатний і від'ємний грошові потоки з метою їх оптимізації та уникнення неплатоспроможності підприємства.

Основною складовою оперативного фінансового планування є баланс грошових потоків. Він складається з метою прогнозування руху грошей в часовому вимірі (визначення потреби підприємства в грошах для досягнення поставлених завдань і джерел їх надходження в розрізі окремих часових інтервалів). Він є важливим інструментом управління процесами розміщення і використання капіталу.

Баланс грошових потоків – це конкретизований прогноз грошових коштів за джерелами надходження і напрямками використання на певний відтинок часу. Ці передбачення повинні враховуватися при укладанні договорів як з покупцями (замовниками), так і постачальниками та іншими кредиторами.

Баланс грошових потоків виконує такі функції:

- 1) є інструментом контролю за ліквідністю поточних зобов'язань дебіторів;
- 2) є інструментом контролю за своєчасністю погашення боргових зобов'язань кредиторам;
- 3) є засобом регулювання грошових потоків у процесі кругообігу виробничих засобів та їх відтворення;
- 4) є засобом регулювання грошових потоків у процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Прогноз руху грошових потоків у фінансовому аспекті дещо наближений до плану доходів, витрат і прибутку, оскільки для його складання використовуються здебільшого ті самі вихідні дані. Проте в часовому вимірі вони є різними, оскільки грошові надходження і платежі в конкретному відтинку часу за абсолютною величиною не однакові: нерідко витрати передують грошовим надходженням, потрібне оперативне реагування з тим, щоб забезпечити ритмічну роботу підприємства і виконання плану прибутку.

Слід зазначити, що потреба в грошових ресурсах коливається в часі залежно від тривалості виробничого циклу, обсягу виробництва тощо. В свою чергу грошові надходження залежать від конкурентоспроможності продукції (товарів, робіт, послуг), що реалізується, ритмічності продажу, платоспроможності покупців, зміни цін, вартості кредитних ресурсів та ринкової кон'юнктури.

Мета складання балансу грошових потоків – прогнозування в часі грошових надходжень і платежів, щоб забезпечити підприємству сталу платоспроможність на всіх етапах планового періоду.

В процесі розробки балансу грошових потоків у хронологічному порядку визначається величина грошових надходжень і платежів для того, щоб підприємство могло здійснювати у встановлені строки платежі до бюджету і позабюджетних фондів держави, постачальникам тощо, мало можливість своєчасно придбати необхідні оборотні і необоротні активи для безперервного процесу виробництва.

8.2. Методика та процес складання балансу грошових потоків підприємства

Важливе значення при розробленні поточного фінансового плану має застосування науково обґрунтованої методики. При цьому можна дотримуватися такого процесу складання балансу грошових потоків (рис. 8.1.)



Рис. 8.1. Процес складання балансу грошових потоків

1. Розробка форми балансу грошових потоків проводиться самим підприємством. Зміст форми, кількість статей грошових надходжень і платежів може бути різною і залежить від видів і обсягів діяльності.

На одних підприємствах (переважно малих) баланс грошових потоків може складатися за широкою номенклатурою статей без розробки окремих календарів за видами грошових надходжень і платежів. На других підприємствах цей баланс може складатися за укрупненими статтями грошових надходжень і платежів з метою забезпечення платоспроможності підприємства в цілому, а для оперативного реагування на платіжний стан використовуються розроблені календарі за видами грошових надходжень і платежів. Підприємствам, які планують значний обсяг реальних інвестицій, доцільно виділити грошові надходження і платежі, пов'язані з капітальними вкладеннями, щоб підвищити контроль за цільовим використанням грошових ресурсів. Підприємствам, які здійснюють операційну, інвестиційну та фінансову діяльність, доцільно згрупувати грошові надходження і платежі за видами діяльності.

Баланс грошових потоків за своєю формою і змістом повинен забезпечувати підприємство необхідною інформацією для управління рухом грошових потоків.

2. Визначення часових інтервалів планового періоду підпорядковується руху грошових потоків та ймовірності їх прогнозування. Виходячи з наявного на підприємстві інформаційного забезпечення з достатнім рівнем ймовірності можна спрогнозувати грошові потоки на рік, квартал, місяць. Тому доцільно складати баланс грошових потоків на рік за кварталами, квартал за місяцями, місяць за декадами (тижнями, днями).

Оскільки грошові надходження і платежі за своєю величиною у часовому вимірі не співпадають, то для забезпечення платоспроможності упродовж усього планового періоду підприємству доцільно складати платіжний календар з щоденною, тижневою сегментацією грошових потоків, виходячи з виробничої необхідності.

В цілях контролю і оперативного реагування на величину чистого грошового потоку і сальдо коштів на кінець періоду доцільно в платіжному календарі передбачити графи: «План» і «Фактично» (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Приклад платіжного календаря

Статті	1 декада		2 декада		3 декада	
	план	факт	план	факт	план	факт
Сальдо коштів на початок періоду						
1. Грошові надходження						
1.1. Виручка від реалізації продукції						
1.2. Погашення дебіторської заборгованості						
і т.д.						
Разом додатний грошовий потік						
2. Платежі (відтік грошей)						
2.1. Оплата товарно-матеріальних цінностей						
2.2. Виплата заробітної плати						
і т.д.						
Разом від'ємний грошовий потік						
Чистий грошовий потік (+, -)						
Сальдо коштів на кінець періоду						

Платіжний календар служить інструментом оперативного регулювання на хід виконання балансу грошових потоків. Фінансова служба має можливість фіксувати поточні зміни в грошових доходах і видатках, аналізувати причини відхилень, вживати заходи щодо забезпечення платоспроможності підприємства.

3. Розрахунок очікуваних грошових надходжень і платежів за періодами складається на основі інформаційного забезпечення. Підприємство визначає величину грошових надходжень і платежів за їх видами в розрізі встановлених часових інтервалів планового періоду.

При економічній доцільності грошові надходження і платежі групують в укрупненні статті і визначають загальну величину додатного і від'ємного грошових потоків і на їх основі визначають надлишковий або дефіцитний грошовий потік.

4. Ув'язування додатних і від'ємних грошових потоків проводиться з метою забезпечення підприємству платоспроможності та ліквідності поточних боргових зобов'язань. У разі перевищення видатків над надходженнями у певному часовому вимірі (наприклад, у першій декаді місяця) підприємство може вжити заходів щодо прискорення оборотності оборотних засобів і на цій основі збільшити грошові надходження і зменшити потребу в оборотних коштах тощо. При неможливості забезпечити бездефіцитність грошового потоку за рахунок внутрішніх джерел підприємство вирішує проблему платежів за товари, роботи і послуги шляхом оформлення банківського або комерційного кредиту з тим, щоб було можливим здійснити платежі з нетоварних операцій за рахунок очікуваних грошових надходжень. У разі сталого перевищення грошових надходжень над платежами за часовими інтервалами планового періоду доцільно відносно сталу величину чистого грошового потоку за вирахуванням планового залишку грошових коштів використати на довгострокові або короткострокові фінансові вкладення з метою отримання доходу.

5. На завершальному етапі – **визначення залишку коштів на кінець планового періоду** – забезпечується ув'язування кінцевого сальдо з даними прогнозованого балансу активів і пасивів підприємства.

Джерела і витрати коштів, за рахунок яких пройшли зміни в активах і пасивах балансу, ув'язуються із сальдо на початок періоду, надходженням і відтоком грошових коштів у плановому періоді, виводиться сальдо на кінець періоду. Воно повинно відповідати залишку грошових коштів або заборгованості за короткостроковими кредитами банку на кінець планового періоду, за рахунок яких покриті відповідні платежі в плановому періоді.

Примірна форма балансу грошових потоків представлена в табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Баланс грошових потоків (примірна форма)

Статті	Періоди (роки, квартали, місяці)				
	1	2	3	4	...
1	2	3	4	5	6
Грошові надходження					
1. Дохід від реалізації продукції					
2. Доходи від реалізації основних засобів та інших необоротних активів					
3. Погашення дебіторської заборгованості					
4. Надходження від засновників на поповнення статутного капіталу					
5. Реалізація цінних паперів					

1	2	3	4	5	6
6. Орендна плата					
7. Аванси отримані					
8. Кредити отримані					
9. Інші надходження					
Разом					
Грошові платежі (витрати)					
1. Заробітна плата					
2. Податкові і неподаткові платежі до бюджету і цільових фондів держави					
3. Погашення заборгованості постачальникам за товари, роботи, послуги					
4. Сплата відсотків і погашення кредиту банку					
5. Погашення заборгованості іншим кредиторам					
6. Авансові платежі					
7. Платежі за векселями					
8. Виплата дивідендів					
9. Інші платежі					
Разом					
Чистий грошовий потік (+,-)					
Залишок коштів на початок планового періоду					
Залишок коштів на кінець планового періоду (+,-)					

Слід зазначити, що процес управління грошовими потоками пов'язаний з постійним моніторингом відхилень фактичного руху грошових потоків з прогнозованим та прийняттям управлінських рішень з тим, щоб запобігти неплатежів і забезпечити ефективне використання наявних коштів.

Баланс грошових потоків повинен бути максимально наближеним до реально можливих і необхідних за часом грошових надходжень і платежів, пов'язаних з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Наявний взаємозв'язок балансу грошових потоків з поточним фінансовим планом зосереджує увагу фінансової служби на ролі і значенні оперативного управління грошовими потоками у виконанні фінансового плану, зокрема у забезпеченні безперервного кругообігу виробничих фондів, отриманні планового валового і чистого доходу, валового, операційного і чистого прибутку, цільового використання коштів, призначених на реальні інвестиції та соціальні заходи. Саме добре налагоджений контроль і оперативне регулювання грошових потоків запобігає виникненню прострочених платежів, непродуктивних втрат і сприяє виконанню планових завдань.

8.3. Платіжний календар як інструмент оперативного фінансового планування

Високий динамізм грошових потоків підприємства, їх залежність від безлічі факторів визначають необхідність розробки планового фінансового документа, що забезпечує щоденне управління надходженням і витрачанням грошових коштів підприємства. Таким плановим документом виступає платіжний календар. Розробляється на підприємстві в різноманітних варіантах, він є найефективнішим і надійним інструментом оперативного управління його грошовими потоками. План надходження і витрачання грошових коштів, розроблений на майбутній рік з розбивкою по місяцях, дає лише загальну основу управління грошовими потоками підприємства.

Термін «платіжний календар» має ряд аналогів – «касовий бюджет», «поточний бюджет надходження і витрачання грошових коштів» та інших. Кожен з цих термінів має право на існування, якщо змістом цих документів є оперативний, складений в рамках одного місяця план грошових потоків (надходження і витрачання грошових коштів) по підприємству в цілому або окремих його центрах відповідальності (структурних одиницях і підрозділах). Разом з тим, слід врахувати, що оперативні плани грошових потоків – це перш за все встановлені в рамках одного місяця терміни і обсяги платежів, тому кращим в цих цілях є використання терміну «платіжний календар».

Основною метою розробки платіжного календаря є встановлення конкретних термінів надходження грошових коштів і платежів підприємства і їхнє доведення до конкретних виконавців у формі планових завдань.

Платіжний календар, що розробляється на підприємстві в різноманітних варіантах, є найефективнішим і надійним інструментом оперативного управління його грошовими потоками. Він дозволяє вирішувати наступні основні завдання:

- звести прогностичні варіанти плану надходження і витрачання грошових коштів («оптимістичний», «реалістичний», «песимістичний») до одного реального завдання щодо формування грошових потоків підприємства в рамках одного місяця;
- в максимально можливій мірі синхронізувати додатний і від'ємний грошові потоки, підвищивши тим самим ефективність грошового обороту підприємства;
- забезпечити пріоритетність платежів підприємства за критерієм їх впливу на кінцеві результати його фінансової діяльності;
- в максимальній мірі забезпечити необхідну абсолютну ліквідність грошового потоку підприємства, тобто його платоспроможність в рамках короткострокового періоду;
- включити управління грошовими потоками в систему оперативного контролю (а відповідно і поточного моніторингу) фінансової діяльності підприємства;
- формування інформаційної бази про рух грошових надходжень і витрат;

- щоденний облік змін в інформаційній базі;
- аналіз неплатежів (за сумами і джерелами виникнення) і організація конкретних заходів щодо їх подолання;
- розрахунок потреби в короткостроковому кредиті у випадках тимчасової нестачі грошових надходжень для погашення зобов'язань і оперативне придбання позикових коштів;
- розрахунок (за сумами і строками) тимчасово вільних грошових коштів підприємства;
- аналіз фінансового ринку з позиції найбільш надійного та вигідного розміщення тимчасово вільних грошових коштів підприємства.

Платіжний календар складається на місяць, 15 днів, декаду, п'ятиденку. При цьому термін визначається виходячи з періодичності основних платежів підприємства. Найбільш доцільно складання платіжного календаря на місяць з подекадною розбивкою. Для того щоб платіжний календар був реальним, його укладачам необхідно стежити за ходом виробництва і реалізації, станом запасів, дебіторської заборгованості з метою попередження невиконання фінансового плану.

У платіжному календарі притоки та відтоки грошових коштів (як у готівковій, так і у безготівковій формі) повинні бути збалансовані. Правильно складений платіжний календар дозволяє виявити фінансові помилки, дефіцит коштів, встановити причину такого стану, розробити відповідні заходи та, таким чином, уникнути фінансових ускладнень.

Календар платежів складається на основі реальної інформаційної бази про грошові потоки підприємства: план реалізації продукції; кошторис витрат на виробництво; план капітальних вкладень і т.п.; виписки по рахунках підприємства і додатки до них; нормативно встановлені терміни платежів щодо фінансових зобов'язань; договори; рахунки-фактури; графік виплати заробітної плати; внутрішні накази.

Процес складання платіжного календаря можна розділити на шість етапів.

1. Вибір періоду планування. Як правило, це – квартал (місяць). На підприємствах, де часто змінюються в часі грошові потоки, можливі і більш короткі періоди планування (декада).

2. Планування обсягу реалізації продукції (робіт, послуг) здійснюється за спеціальною методикою з урахуванням обсягу виробництва в аналізованому періоді і зміни залишків річної продукції.

3. Розрахунок обсягу можливих грошових надходжень (доходів). Певна складність на даному етапі може виникнути, якщо підприємство застосовує методику визначення виручки по мірі відвантаження товарів. Більшість підприємств відстежує середній період часу, який потрібен для того, щоб оплатити рахунки. Грошові надходження та зміну дебіторської заборгованості можна розрахувати за допомогою балансового рівняння:

$$ДЗп + ВР = ДЗк + ДП, \quad (8.1)$$

де ДЗ – дебіторська заборгованість за товари та послуги;
ВР – виручка від реалізації за період;
ДП – грошові надходження за даний період;
п (к) – початок (кінець) періоду.

Більш точний розрахунок передбачає класифікацію дебіторської заборгованості за термінами її погашення. Таким чином, встановлюється середня частка дебіторської заборгованості зі строком погашення відповідно до 30, до 60, до 90 днів і т.д. Крім того, дебіторська заборгованість коригується на потенційно безнадійні борги. Відсоток втрат по безнадійних боргах у вартості продажів в кредит в плановому періоді може бути прийнятий в тому ж розмірі, що і в попередньому періоді.

За наявності інших джерел надходжень грошових коштів їх прогнозна оцінка виконується методом прямого рахунку. Отримана сума додається до суми грошових надходжень.

4. Оцінка грошових витрат, очікуваних в плановому періоді. Окремим елементом даного етапу є погашення кредиторської заборгованості. Вважається, що підприємство оплачує свої рахунки вчасно, хоча деякою мірою воно може відстрочити платіж. Процес затримки платежу називають «розтягуванням» кредиторської заборгованості. Відстрочена кредиторська заборгованість в цьому випадку виступає в якості додаткового джерела короткострокового фінансування.

5. Визначення грошового сальдо. Воно являє собою різницю між сумами надходжень і витрат за період планування.

6. Підведення підсумків показує, чи буде у підприємства дефіцит засобів або надлишок. Очікуване сальдо на кінець періоду порівнюється з мінімальною сумою грошових коштів на розрахунковому рахунку, які доцільно мати у якості страхового запасу, а також для прогнозованих заздалегідь вигідних інвестицій (розміри мінімальної суми визначаються менеджерами підприємства).

Перевищення планованих витрат над очікуваними надходженнями (разом з перехідним залишком коштів на рахунках) означає дефіцит власних можливостей для їх покриття і може бути ознакою погіршення фінансового стану. У цих випадках необхідно вжити таких заходів: перенести частину не першочергових видатків на наступний календарний період; прискорити по можливості відвантаження і реалізацію продукції; вжити заходів щодо використання додаткових джерел.

В останньому випадку розраховується сукупна потреба в короткостроковому фінансуванні, тобто визначається розмір короткострокової банківської позики по кожному періоду, який необхідний для забезпечення прогнозованого грошового потоку.

Якщо є надлишок коштів, це певною мірою свідчить про фінансову стійкість і платоспроможність підприємства. Для отримання додаткового доходу фінансовий менеджер може інвестувати зайві грошові кошти.

Слід мати на увазі, що в процесі управління грошовим потоком є дві крайності. З одного боку, завжди існують переваги, пов'язані зі створенням

великого запасу грошових коштів: вони дозволяють скоротити ризик браку готівки і дають можливість задовольнити вимогу сплатити тариф раніше встановленого законом терміну. З іншого боку, витрати зберігання тимчасово вільних грошових коштів набагато вище, ніж витрати, пов'язані з короткостроковим вкладенням грошей у цінні папери.

На багатьох підприємствах поряд з платіжним календарем складається *податковий календар*, в якому вказується, коли і які податки має сплатити підприємство. Це дозволяє уникнути прострочень і пені.

Крім платіжного календаря на підприємстві повинен складатися *касовий план* – план обороту готівки, що характеризує надходження і виплати грошей через касу.

Своєчасна забезпеченість готівковими коштами характеризує стан фінансових відносин між підприємством і його працівниками, тобто одну зі сторін платоспроможності підприємства. Касовий план необхідний підприємству для контролю за надходженням і витрачанням готівки.

Крім того, своєчасне зіставлення фактичних даних з передбаченим касовим планом дасть підставу для вжиття заходів щодо усунення розбіжностей.

Вихідні дані для складання касового плану наступні:

- передбачувані виплати по фонду заробітної плати і фонду споживання в частині коштів, що не входять до фонду оплати праці;
- інформація про продаж матеріальних ресурсів або продукції працівникам;
- про інші надходження і виплати готівкою (виручка від реалізації путівок, витрати на відрядження та ін.)
- відомості про суму податків, а також календар видачі заробітної плати та прирівняних до неї платежів.

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

Заключним етапом фінансового планування є складання зведеної аналітичної записки. У ній дається характеристика основних показників річного фінансового плану: величина і структура доходів, витрат, взаємин з бюджетом, комерційними банками, контрагентами. Особлива роль відводиться аналізу джерел фінансування інвестицій. Велика увага повинна бути приділена розподілу прибутку.

Завершуючи аналітичну записку, даються висновки про планову забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами і структуру джерел їх формування.

Види платіжного календаря диференціюються в рамках підприємства в розрізі окремих видів господарської діяльності, а також в розрізі різних типів

центрів відповідальності (структурних одиниць і підрозділів). Можна виділити наступні види платіжного календаря підприємства, диференційовані за цими ознаками.

У системі оперативного управління грошовими потоками від операційної діяльності підприємства основними видами платіжного календаря є наступні (рис. 8.2).

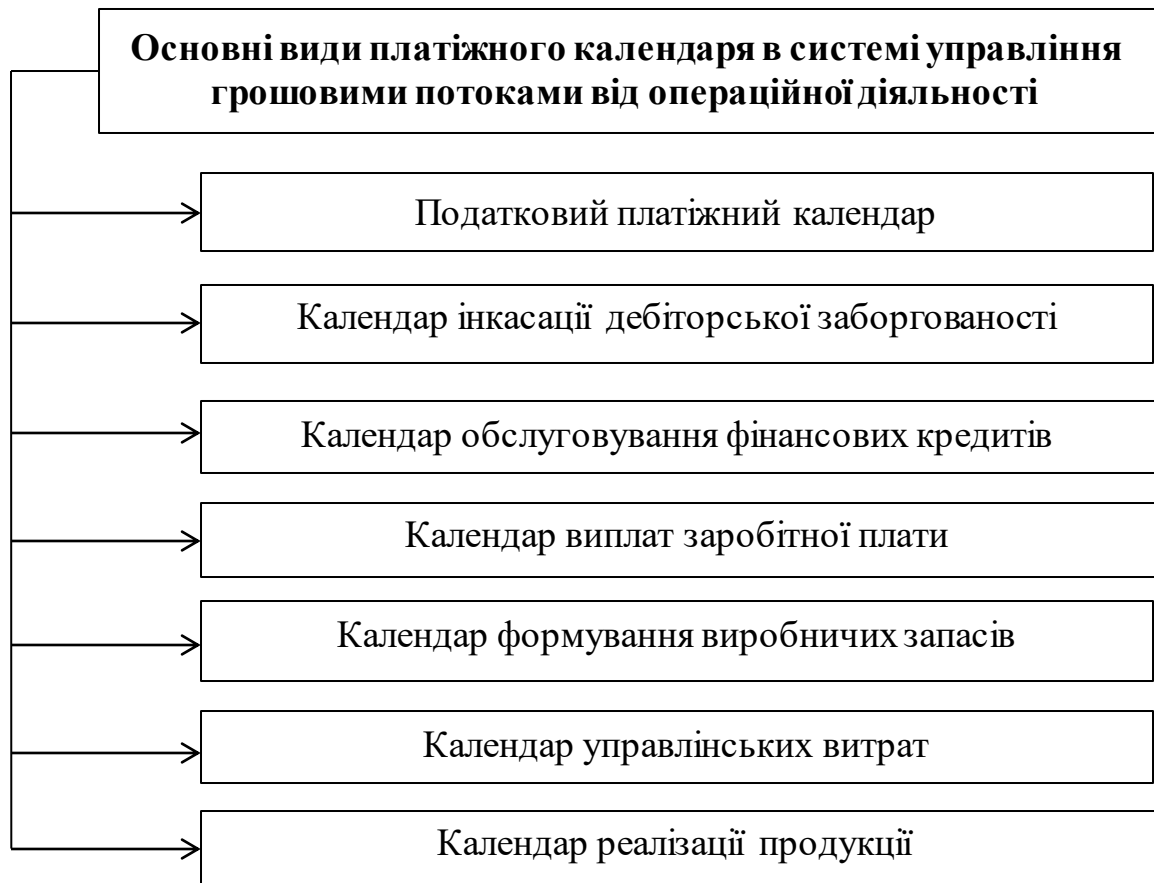


Рис. 8.2. Основні види платіжного календаря в системі управління грошовими потоками від операційної діяльності

Податковий платіжний календар. Цей плановий документ розробляється по підприємству в цілому і містить зазвичай тільки один розділ – «графік податкових платежів» (поворотні платежі по податкових перерахунках грошових коштів включаються зазвичай в календар інкасації дебіторської заборгованості). У складі цього платіжного календаря відображаються суми всіх видів податків, зборів та інших податкових платежів, що перераховуються підприємством до бюджетів всіх рівнів і в позабюджетні фонди. Календарною датою сплати обирається, як правило, останній день встановленого терміну перерахування податкових платежів кожного виду.

Календар інкасації дебіторської заборгованості. Цей вид платіжного календаря розробляється зазвичай по підприємству в цілому (хоча при наявності спеціалізованого підрозділу – кредитного відділу – він може охоплювати групу платежів тільки цього центру відповідальності).

За поточної дебіторської заборгованості платежі включаються в календар в сумах і терміни, передбачені відповідними договорами (контрактами) з контрагентами. За простроченої дебіторської заборгованості ці платежі включаються в даний плановий документ на основі попереднього узгодження сторін. Календар інкасації дебіторської заборгованості містить тільки один розділ – «графік надходження грошових коштів». З метою відображення реального грошового обороту підприємства датою надходження грошових коштів вважається день їх зарахування на розрахунковий рахунок підприємства.

Календар обслуговування фінансових кредитів. Відповідно до діючої міжнародної практики складання звітності та прогнозування грошових потоків обслуговування фінансових кредитів відображається у складі операційної (а не фінансової) діяльності підприємства. Це пов'язано з тим, що відсотки за кредит, лізингові платежі та інші витрати підприємства по обслуговуванню фінансового кредиту входять до складу собівартості продукції і відповідно впливають на розмір операційного прибутку, що формується.

Зазначений календар розробляється в цілому по підприємству і містить лише один розділ – «графік виплат, пов'язаних з обслуговуванням фінансового кредиту». Суми і дати виплат включаються в платіжний календар відповідно до умов кредитних (лізингових) договорів.

Календар виплат заробітної плати. Такий платіжний календар розробляється зазвичай на підприємствах, які застосовують багатоступінчастий графік виплат заробітної плати працівникам різних структурних одиниць (філій, цехів і т.п.) Дати таких виплат встановлюються на основі колективного трудового договору або індивідуальних трудових контрактів, а суми платежів – виходячи з штатного розкладу і розробленого відповідного кошторису витрат. Зазначений платіжний календар містить зазвичай один розділ – «графік виплат заробітної плати».

Календар (бюджет) формування виробничих запасів розробляється зазвичай для відповідних центрів витрат (структурних підрозділів, які здійснюють матеріально-технічне забезпечення виробництва). До складу платежів цього календаря входять вартість закупаваних сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, а також витрати по транспортуванню і страхуванню в процесі перевезення. Якщо виробничі запаси вимагають спеціальних режимів зберігання (охолодження, газового середовища тощо), то даний вид платіжного календаря може відображати і витрати по їх зберіганню. Зазначений календар включає лише один розділ – «графік платежів, пов'язаних з формуванням виробничих запасів». Суми і дати цих платежів встановлюються відповідно до договорів з контрагентами або планами закупівлі товарно-матеріальних цінностей. Зазвичай у складі цих платежів відбивається і погашення кредиторської заборгованості підприємства за розрахунками з постачальниками.

Календар (бюджет) управлінських витрат. У складі цього бюджету відображаються платежі із закупівлі канцелярського приладдя; комп'ютерних

програм і засобів оргтехніки, що не входять до складу необоротних активів; витрати на відрядження; поштово-комунікаційні витрати та інші витрати, пов'язані з управлінням підприємством (крім витрат на оплату праці адміністративно управлінського персоналу, що відображаються в календарі виплат заробітної плати). Даний вид платіжного календаря містить лише один розділ – «графік платежів щодо загальногосподарського управління». Сума платежів цього календаря визначається відповідним кошторисом, а дати їх здійснення – за погодженням з відповідними службами управління.

Календар (бюджет) реалізації продукції. Ця форма платіжного календаря розробляється зазвичай в розрізі центрів доходів або центрів прибутку підприємства. Зазначений платіжний календар містить два розділи – «графік надходження платежів за реалізовану продукцію» і «графік витрат, що забезпечують реалізацію продукції». У першому розділі відображаються надходження грошових коштів при розрахунках готівкою за продукцію (якщо даний центр відповідальності контролює інкасацію дебіторської заборгованості за розрахунками з покупцями, то в першому розділі відображається і цей вид надходження грошових коштів). У другому розділі відображаються витрати на маркетинг, утримання збутової мережі, рекламу і т.п.

У системі оперативного управління грошовими потоками від інвестиційної діяльності підприємства основними видами платіжного календаря є наступні (рис. 8.3).

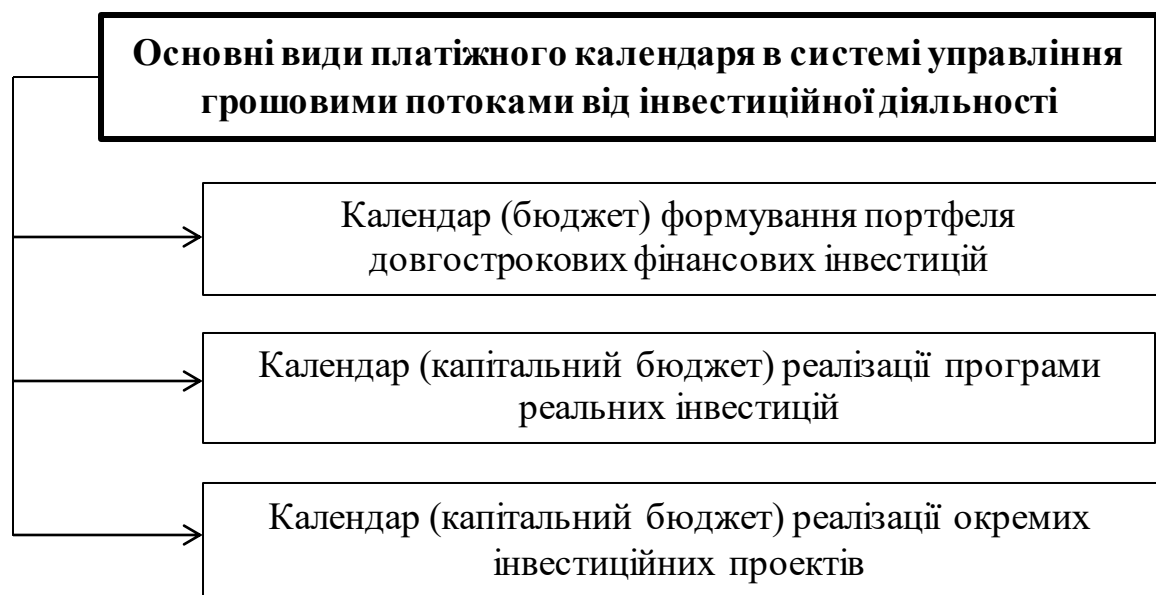


Рис. 8.3. Основні види платіжного календаря в системі управління грошовими потоками від інвестиційної діяльності

Календар (бюджет) формування портфеля довгострокових фінансових інвестицій. Цей вид оперативного планового документа складається з двох розділів – «графіка витрат на придбання різних довгострокових фінансових інструментів інвестування» (акцій, довгострокових

облігацій і т.п.) і «графіка надходження дивідендів і відсотків за довгостроковими фінансовими інструментами інвестиційного портфеля». Показники першого розділу в рамках загального кошторису витрат встановлюються за погодженням з відповідними інвестиційними менеджерами, а показники другого розділу – відповідно до умов емісії окремих фінансових інструментів портфеля.

Календар (капітальний бюджет) реалізації програми реальних інвестицій складається по підприємству в цілому, якщо не здійснюються великомасштабні інвестиції за окремо розробленими інвестиційними проектами. У цьому виді оперативного фінансового плану містяться показники двох розділів – «графік капітальних витрат» (витрати на придбання основних засобів і нематеріальних активів) і «графік надходження інвестиційних ресурсів» (в розрізі окремих їх джерел).

Календар (капітальний бюджет) реалізації окремих інвестиційних проектів складається, як правило, в розрізі відповідних центрів відповідальності підприємства (центрів інвестицій). Його структура аналогічна попередньому виду календаря з обмеженням грошових потоків рамками лише одного інвестиційного проекту.

У системі оперативного управління грошовими потоками від фінансової діяльності підприємства можуть розроблятися наступні види платіжного календаря (рис. 8.4).

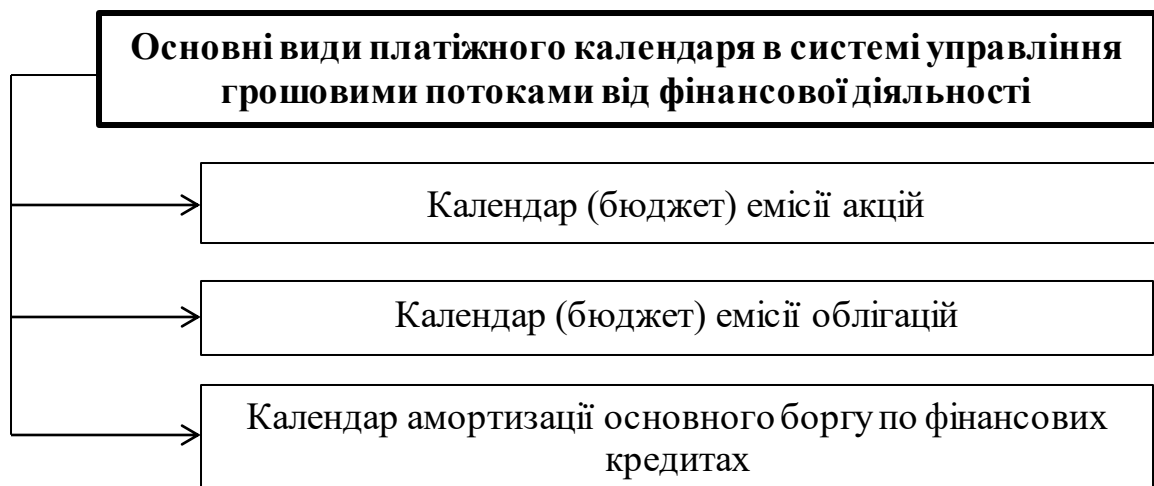


Рис. 8.4. Основні види платіжного календаря в системі управління грошовими потоками від фінансової діяльності

Календар (бюджет) емісії акцій. Цей вид платіжного календаря має два різновиди, – якщо він розробляється до початку продажу акцій на первинному фондовому ринку, то включає лише один розділ: «*графік платежів, що забезпечують підготовку емісії акцій*»; якщо ж він розробляється для періоду здійснюваного продажу акцій, то в його складі містяться показники двох розділів: «*графіка надходження грошових коштів від емісії акцій*» і «*графіка*

платежів, що забезпечують продаж акцій» (комісійна винагорода інвестиційним брокерам, витрати на інформацію і т.п.).

Календар (бюджет) емісії облигацій. Розробка такого планового документу носить періодичний характер. Принципи його розробки ті ж, що і в попередньому варіанті оперативного фінансового плану.

Календар амортизації основного боргу за фінансовими кредитами. Цей вид платіжного календаря містить лише один розділ – «графік амортизації основного боргу». Показники цього оперативного фінансового плану диференціюються в розрізі кожного кредиту, що підлягає погашенню. Суми платежів та терміни їх здійснення встановлюються в платіжному календарі відповідно до умов кредитних договорів, укладених з комерційними банками та іншими фінансовими інститутами.

Тестові завдання

1. Оперативне фінансове планування проводиться з метою:

- 1) оперативного реагування на хід виконання фінансового плану;
- 2) контролю за грошовими надходженнями і платежами в часі;
- 3) складання грошових потоків;
- 4) прогнозування в часі грошових надходжень і платежів.

2. Основною складовою оперативного фінансового плану є:

- 1) баланс грошових ресурсів,
- 2) план доходів і витрат;
- 3) баланс грошових потоків або календар платежів;
- 4) касовий план.

3. Баланс грошових потоків складається на:

- 1) місяць;
- 2) півріччя;
- 3) рік в розрізі кварталів і місяців;
- 4) квартал.

4. До мети складання балансу грошових потоків не належить:

- 1) контроль за ліквідністю поточних зобов'язань дебіторів;
- 2) регулювання грошових потоків в часі;
- 3) контроль за своєчасністю сплати боргових зобов'язань бюджету, постачальникам та іншим кредиторам;
- 4) підвищення фінансової стійкості підприємства.

5. Календар платежів відображає:

- 1) рух грошових коштів на певний відтинок часу;
- 2) рух товарів, сировини, матеріалів;
- 3) дебіторську і кредиторську заборгованість;
- 4) платежі готівкою.

6. В процесі складання балансу грошових потоків прогнозується:

- 1) рух оборотних активів;
- 2) рух готівки в касі;

- 3) рух платежів і виплат;
- 4) потреба готівки в касі і поточному рахунку в банку.

7. *Грошовий потік підприємства – це:*

- 1) валовий дохід підприємства;
- 2) чистий дохід підприємства;
- 3) чистий прибуток за звітний період;
- 4) сукупні надходження та виплати грошових коштів підприємства, що здійснюються в процесі його господарської діяльності за відповідний період.

8. *До додатного грошового потоку від фінансової діяльності не належить:*

- 1) чистий прибуток;
- 2) сума банківського кредиту, що надійшла на поточний рахунок підприємства;
- 3) капіталізована сума нерозподіленого прибутку;
- 4) приріст суми поточних зобов'язань.

9. *До від'ємного грошового потоку від операційної діяльності не належить:*

- 1) оплата праці робітників;
- 2) оплата рахунків постачальників за сировину;
- 3) сплата відсотків за кредит;
- 4) обсяг незавершеного виробництва.

10. *Чистий грошовий потік визначається як:*

- 1) сума додатного та від'ємного грошових потоків підприємства;
- 2) різниця між додатними та від'ємними грошовими потоками підприємства;
- 3) сума чистого доходу підприємства;
- 4) сума чистого прибутку підприємства.

Задачі

Приклади розв'язання типових задач

Задача 1. Оптове торговельне підприємство «Ритм» має розробити фінансовий план на поточний рік з поквартальним розподілом таких передбачень.

1. Запас грошових коштів торговельного підприємства на початок розрахункового року становитиме 120 тис грн. Передбачається збільшити власний капітал підприємства на 1 млн грн (III кв.).

2. Розмір витрат (оборотних коштів) на придбання товарів у товаровиробників та очікуваний обсяг валової виручки по окремих кварталах розрахункового року наведено в табл. 8.3.

Таблиця 8.3

Витрати і виручка по торговельному підприємству (тис грн)

Показник	Квартал розрахункового року			
	I	II	III	IV
Грошові витрати на придбання товарів	5607	5846	6730	7799
Валова виручка	9042	9427	10852	12577

3. У першому кварталі розрахункового року передбачається збільшити товарні запаси на 1010 тис грн. Проте існує домовленість, що оплата приросту товарних запасів здійснюватиметься після закінчення 6 міс. з часу закупівлі відповідних груп товарів.

4. Сума необхідних щорічно відновлювальних постійних витрат за попередніми розрахунками складає 12,06 млн грн. Для їх покриття щоквартально буде направлятися 25% річної потреби грошових коштів.

5. Розмір плати відсотків за користування короткотерміновим кредитом складатиме 110 тис грн щоквартально. Платежі по банківській заборгованості розміром 400 тис грн мають бути здійснені в останньому кварталі розрахункового року.

6. Протягом другого кварталу передбачається придбати нове устаткування вартістю 600 тис грн з відстрочкою платежу на 4-й квартал.

7. На особисте споживання співвласників торговельного підприємства вирішено використовувати по 50 тис грн протягом кожного кварталу розрахункового року.

Скласти фінансовий план підприємства «Ритм» на поточний рік і подати його у вигляді таблиці (табл. 8.4).

Розв'язання

Таблиця 8.4

Фінансовий план торговельного підприємства «Ритм», тис грн

Статті надходжень і платежів	Квартали				Разом
	I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6
Надходження					
Запас грошових коштів на початок року	120	-	-	-	120
Збільшення власного капіталу	-	-	1000	-	1000
Виручка від реалізації товарів	9042	9427	10852	12577	41898
Разом	9162	9427	11852	12577	43018
Платежі					
Збільшення товарного запасу			1010		1010

1	2	3	4	5	6
Поточна закупівля товару	5607	5846	6730	7799	25982
Поновлювальні постійні витрати	3015	3015	3015	3015	12060
Відсотки за кредит	110	110	110	110	440
Купівля устаткування				600	600
Повернення заборгованості банку				400	400
Особисте споживання	50	50	50	50	200
Разом	8782	9021	10915	11974	40692

Задача 2. На основі плану формування та використання фінансових ресурсів підприємства визначити необхідний розмір залучення позикових коштів. Щодо планів підприємства на наступний період відомо:

1) інвестиції в приріст оборотних активів передбачені в розмірі 12,0 тис грн, модернізацію основних засобів – 7 тис грн; інноваційні інвестиції – 10,0 тис грн;

2) інші напрями використання фінансових ресурсів – 4,0 тис грн;

3) чистий прибуток, що направлений на виробничий розвиток підприємства – 11, 3 тис грн;

4) амортизаційні відрахування – 10, 0 тис грн;

5) залучення власних фінансових ресурсів з інших джерел передбачено в розмірі 3,5 тис грн;

б) залишок грошових коштів на початок періоду – 2,0 тис грн, на кінець – 1,8 тис грн.

Розв'язання

План формування і використання фінансових ресурсів підприємства подано в табл. 8.5.

Таблиця 8.5

План формування і використання фінансових ресурсів підприємства

Джерела формування	Сума, тис грн	Напрями використання	Сума, тис грн
Залишок коштів на початок періоду	2,0	Інвестиції в приріст оборотних активів	12,0
Чистий прибуток на виробничий розвиток підприємства	11,3	Інвестиції в модернізацію діючих основних засобів	7,0
Амортизаційні відрахування	10,0	Інноваційні інвестиції	10,0
Залучення власних фінансових ресурсів з інших джерел	3,5	Інші напрями використання фінансових ресурсів	4,0
Залучення позикових коштів	визначити	Залишок коштів на кінець періоду	1,8

Загальний розмір фінансових ресурсів у плановому періоді в цілому по підприємству має скласти

$$12,0+7,0+10,0+4,0+1,8=34,8 \text{ тис грн}$$

Залучені кошти мають становити

$$34,8 - (2,0+11,3+10,0+3,5)=8,0 \text{ тис грн}$$

Задачі для розв'язання

Задача 3. Скласти плановий кошторис на виробництво і реалізацію одиниці продукції у плановому році на підставі даних, наведених у табл. 8.6.

Таблиця 8.6

Калькуляція планових витрат на виробництво одиниці продукції

№ з/п	Статті калькуляції	Сума, грн
1.	Витрати на сировину і матеріали	180
2.	Енергоносії на виробничі цілі	5
3.	Основна заробітна плата робітників	20
4.	Додаткова заробітна плата робітників (20%)	
5.	Обов'язкові відрахування у позабюджетні фонди (%)	
6.	Витрати на утримання і використання обладнання (20% до основної зарплати)	
7.	Цехові витрати (120% до основної зарплати)	
8.	Інші витрати (50% до основної зарплати)	
9.	Виробнича собівартість	
10.	Невиробничі витрати (2% виробничої собівартості)	
11.	Повна собівартість	

За даними табл. 8.7 розрахувати планову відпускну ціну одиниці продукції виробничого підприємства.

Таблиця 8.7

Розрахунок відпускну ціни у плановому році

№ з/п	Елементи ціни	Сума, грн
1.	Повна собівартість одиниці продукції	
2.	Виручка від реалізації (рентабельність продукції – 20%)	
3.	Податок на додану вартість (18%)	
4.	Відпускну ціна в плановому році за одиницю продукції	

Розрахувати плановий прибуток від реалізації товарної продукції у плановому році з урахуванням вихідних даних про планові обсяги виробництва і продажу товарів, залишків готової продукції на кінець передпланового року, а також розрахунків, виконаних у табл. 8.6 і 8.7. Результати оформити в табл. 8.8.

Таблиця 8.8

Розрахунок планового прибутку підприємства від реалізації товарної продукції

Показник	Товарний випуск по плану, одиниць	Ціна од. продукції без ПДВ, грн	Планова собівартість од. продукції грн	Товарний випуск, тис грн		Прибуток всього, тис грн
				у цінах без ПДВ	за повною собівартістю	
Обсяг виробництва	900					47
Залишки продукції на початок планового року	200	×	×	72	60	
Залишки продукції на кінець планового року	100	×	×	35,5	29,5	
Буде реалізовано у плановому році		×	×		265,3	53

Виконати зведений розрахунок фінансових результатів виробничого підприємства у плановому році (табл. 8.9).

Таблиця 8.9

Зведений розрахунок фінансових результатів продажу продукції підприємства

№ з/п	Показники	Сума, тис грн
1.	Виручка від реалізації (без ПДВ)	
2.	Витрати на виробництво і реалізацію продукції	
3.	Прибуток від реалізації продукції	
4.	Прибуток від іншої реалізації	10
5.	Доход від участі в капіталі	5
6.	Доходи від передачі майна в оренду	10
7.	Інші операційні доходи	6
8.	Інші операційні витрати	10
9.	Прибуток до оподаткування	
10.	Податок на прибуток (18%)	
11.	Витрати, що сплачуються з прибутку	5,5
12.	Чистий прибуток	

Виконати розрахунок потреби в короткотерміновому кредиті на плановий рік для фінансування потреби в оборотних коштах для фінансування запасів товарно-матеріальних цінностей (табл. 8.10).

Таблиця 8.10

Розрахунок потреби підприємства у обсязі короткотермінового кредиту

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	Значення показника
1.	Одноденний випуск продукції	од.	
2.	Кількість днів у році	днів	360
3.	Одноденні витрати тов.-мат. запасів	тис грн	
4.	Норма запасу	днів	20
	а) тривалість інтервалу між двома поставками сировини за угодою	днів	
	б) транспортний запас	днів	
	в) підготовчий запас	днів	
	г) поточний складський запас (50% від інтервалу поставки)	днів	
	д) страховий запас (20% від поточного складського запасу)	днів	
5.	Потреба в оборотних коштах для фінансування запасів	тис грн	
6.	Частка власних коштів у формуванні оборотних засобів (55%)	тис грн	
7.	Сума короткотермінового кредиту	тис грн	

Задача 4. На підставі вихідної інформації (табл. 8.11 і табл. 8.12) визначте планові показники доходу від реалізації та собівартості реалізованої продукції.

Таблиця 8.11

План випуску товарної продукції

Найменування виробу	Кількість, од.	Собівартість, грн	Відпускна ціна, грн
Виріб А	1500	4,8	7,8
Виріб Б	24200	3,6	5,4
Виріб В	35600	2,1	3,0

Таблиця 8.12

Інформація щодо залишків готової продукції на складі

Найменування виробу	На початок планового періоду			На кінець планового періоду		
	кількість, од.	собівартість, грн	ціна, грн	кількість, од.	собівартість, грн	ціна, грн
Виріб А	3200	4,8	7,8	2800	4,8	7,8
Виріб Б	5100	3,6	5,4	5200	3,6	5,4
Виріб В	6300	2,1	3,0	6100	2,1	3,0

Задача 5. На підставі вихідної інформації складіть план доходів та витрат підприємства: дохід від реалізації продукції – 30173 тис грн, податок на додану вартість – 4046 тис грн, витрати на придбання сировини та матеріалів – 11230 тис грн, витрати на утримання основних засобів – 1086 тис грн, витрати на оплату праці – 3205 тис грн, податкові платежі, що включено до витрат операційної діяльності – 1209 тис грн, інші витрати – 7953 тис грн, податкові платежі, що сплачуються за рахунок прибутку – 18%.

Питання для контролю

1. Розкрити суть понять «додатний грошовий потік», «від’ємний грошовий потік».
2. Поясніть суть оперативного фінансового планування.
3. Охарактеризуйте платіжний календар, його суть і призначення.
4. Назвіть види платіжного календаря від операційної діяльності.
5. Висвітліть види платіжного календаря від інвестиційної діяльності.
6. Розкрийте види платіжного календаря від фінансової діяльності.
7. Назвіть часові інтервали, які є більш зручними для управління грошовими потоками в залежності від особливостей діяльності підприємства: квартал, місяць, декада, тиждень, день.
8. Назвіть грошові потоки від операційної діяльності.
9. Дайте характеристику грошовим потокам від фінансової діяльності.
10. Охарактеризуйте додатні і від’ємні грошові потоки від інвестиційної діяльності.

ТЕМА 9. ПРОГНОЗНИЙ БАЛАНС АКТИВІВ І ПАСИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

План

9.1. Необхідність, мета і завдання складання прогнозного балансу активів і пасивів підприємства.

9.2. Розрахунок очікуваної величини активів і пасивів балансу.

9.3. Методи складання прогнозного балансу.

Мета вивчення теми: з'ясувати необхідність, мету й завдання прогнозування активів і пасивів підприємства, засвоїти форму, зміст та порядок визначення очікуваної величини статей прогнозного балансу підприємства, навчитися пов'язувати статті активу і пасиву прогнозного балансу.

Ключові поняття: актив, пасив, прогнольний баланс, оборотні активи, необоротні активи, власний капітал, залучений капітал, робочий капітал, нерозподілений прибуток, структура активів, структура капіталу. Методи складання прогнозного балансу: метод відсотка від продажу, метод формули.

9.1. Необхідність, мета і завдання складання прогнозного балансу активів і пасивів підприємства

Необхідність складання прогнозного балансу зумовлена потребою передбачити фінансовий стан підприємства на кінець планового періоду з врахуванням змін в активах і пасивах, які відбуваються під впливом виконання показників попередніх розділів фінансового плану.

Мета складання прогнозного балансу – визначити структурні зміни в активі і пасиві балансу на кінець планового періоду за умов виконання передбачуваних показників фінансового плану, оцінити їх вплив на фінансовий стан підприємства та запобігти його погіршенню.

Завдання складання прогнозного балансу:

- узагальнити очікувані зміни в активі та пасиві балансу внаслідок виконання бізнес-плану;

- оцінити ймовірний фінансовий стан підприємства на кінець планового періоду;

- вжити заходів щодо забезпечення підприємству передумов фінансової стабільності (фінансової стійкості, платоспроможності, кредитоспроможності та ліквідності боргових зобов'язань).

Функції балансу:

• встановлення тих проблем, які можуть виникнути при подальшій діяльності;

• розрахунок ключових фінансових показників;

• адекватна оцінка фінансового стану підприємства в подальшому;

• виявлення чинників, які, ймовірно, можуть погіршити фінансовий стан суб'єкта;

- виявлення чинників, які можуть вплинути на економічну стійкість;
- встановлення правильності зроблених розрахунків;
- оцінка відповідності коефіцієнтів нормам ринку;
- оцінка перспектив діяльності підприємства;
- оцінка розміру зобов'язань підприємства, які з'являться в перспективі;
- постановка короткострокових і довгострокових цілей, що стосуються розміру прибутку і оборотних активів, боргів підприємства.

Складанню прогнозного балансу підприємства повинна приділятися особлива увага, оскільки саме за умов забезпечення фінансової стабільності стає можливим ритмічний кругообіг виробничих фондів, виконання прогнозованих обсягів операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, отримання прибутку для економічного і соціального розвитку підприємства.

Прогнозний баланс активів і пасивів підприємства складається в розрізі укрупнених статей балансу (за розділами балансу з виділенням найбільш важливих для оцінки фінансового стану підприємства статей). В ньому повинні проглядатися склад, величина і структура активів і пасивів на початок і кінець планового періоду.

Величина укрупнених статей активу і пасиву прогнозного балансу за своїм складом повинна дати можливість:

- обчислити основні показники оцінки фінансового стану підприємства в динаміці;
- порівняти темпи росту валюти балансу з темпами росту прогнозованих обсягів діяльності і прибутку та оцінити ефективність використання капіталу.

Структура статей активу і пасиву прогнозного балансу дасть можливість оцінити у процентному відношенні зміни, які відбудуться в джерелах формування і напрямках розміщення капіталу, проаналізувати їх вплив на показники ефективності використання необоротних і оборотних активів, власного і сукупного капіталу.

Зазначимо, що на основі прогнозного балансу активів і пасивів підприємство зможе оцінити:

- можливі негативні для підприємства фінансові наслідки рішень, прийнятих на плановий період;
- перевірити правильність розробки бюджету руху грошових коштів;
- провести прогнозну оцінку фінансового стану підприємства на кінець розрахункового періоду;
- визначити майбутні джерела фінансових ресурсів і зобов'язання підприємства за їх структурою;
- раціональність розміщення власного капіталу;
- ефективність використання власного і сукупного капіталу.

Основні етапи складання прогнозного балансу представлені на рис 9.1.

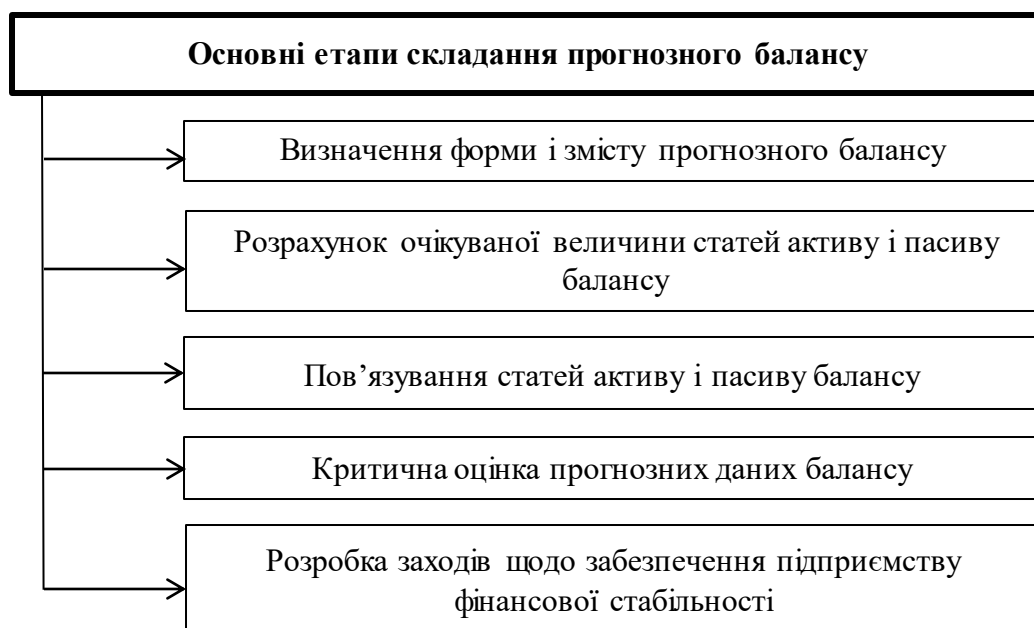


Рис. 9.1. Основні етапи складання прогностного балансу підприємства

Зміст кожного етапу складання прогностного балансу визначається самим підприємством. Він залежить від ступеня передбачуваної деталізації статей активу і пасиву балансу, методів їх пов'язування, переліку застосовуваних показників та критеріїв оцінки фінансового стану підприємства.

9.2. Розрахунок очікуваної величини активів і пасивів балансу

Прогнозний баланс за своєю формою і змістом повинен бути наближений до балансу підприємства, складеного згідно затвердженої форми. В ньому доцільно передбачувати укрупнені статті активів і пасивів, за допомогою яких можна дати оцінку фінансової стійкості підприємства.

Методичні підходи до визначення очікуваної величини основних статей активу і пасиву балансу відображені в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Методичні підходи до визначення планової величини основних статей активу і пасиву балансу

Статті балансу	Методичні підходи
1	2
Актив	
Основні засоби, інвестиційна нерухомість та нематеріальні активи	Прогнозуються з врахуванням передбачуваного нарахування зносу та руху основних засобів і нематеріальних активів
Незавершені капітальні інвестиції	Прогнозується за даними балансу капіталовкладень
Довгострокові фінансові інвестиції	Прогнозуються при наявності вільних грошових коштів у плановому періоді

Продовження табл. 9.1

1	2
Інші необоротні активи	Визначається методом прямого рахунку за прогнозованими складовими
Виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція	Прогнозуються за даними балансу грошових ресурсів
Дебіторська заборгованість за товари	Прогнозуються за даними балансу грошових ресурсів
Грошові кошти та їх еквіваленти	Прогнозуються виходячи з ліміту каси та балансу грошових ресурсів
Поточні фінансові інвестиції	Прогнозуються при наявності вільних грошових коштів у плановому періоді
Інші оборотні активи	Прогнозуються дослідно-статистичним методом
Пасив	
Зареєстрований капітал	Прогнозується з врахуванням збільшення (зменшення) зареєстрованого капіталу
Додатковий капітал	Прогнозується з врахуванням передбачуваного додаткового залучення (вилучення) власного капіталу
Резервний капітал	Прогнозується, виходячи із запланованого чистого прибутку і нормативу відрахування до резервного капіталу
Нерозподілений прибуток	Прогнозується, виходячи із запланованого чистого прибутку і його розподілу
Довгострокові зобов'язання	Прогнозуються методом прямого рахунку
Поточні зобов'язання	Прогнозуються за даними балансу грошових ресурсів.

Власний капітал може бути деталізований за основними джерелами його формування (статутний капітал, пайовий капітал, нерозподілений прибуток (непокритий збиток) тощо).

В поточних зобов'язаннях можуть бути виділені джерела формування планових оборотних засобів (короткострокові кредити банків, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, заборгованість з оплати праці).

При розрахунку величини статей активу балансу враховуються передбачені планом зміни балансової вартості необоротних активів, зокрема, зростання (зниження) залишкової вартості нематеріальних активів, основних засобів, незавершеного будівництва та інших необоротних активів, виходячи із плану капітальних вкладень, розрахунків амортизації, прогнозованих довгострокових фінансових вкладень тощо. Планові оборотні активи проставляються згідно балансу грошових ресурсів, а непланові можуть бути визначені за відсотком у підсумку оборотних активів на початок планового періоду (попередньо вилучивши неліквідні оборотні активи).

У пасиві балансу враховуються прогнозовані зміни статутного, пайового, додаткового та резервного капіталу. Забезпечення наступних витрат і платежів коригується згідно з кошторисами та розрахунками платежів і витрат за цільовим призначенням.

Довгострокові зобов'язання прогнозуються з урахуванням зобов'язань за укладеними договорами планового й минулого періодів.

Поточні зобов'язання визначаються з врахуванням даних балансу грошових ресурсів. При цьому короткострокові кредити банків проставляються за величиною, передбаченою у балансі грошових ресурсів, а кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги та заборгованість за розрахунками з оплати праці може бути збільшена на 30-50% з врахуванням потреби збалансування пасивів. Інші поточні зобов'язання плануються дослідно-статистичним методом. Ця стаття також може бути використана для збалансування величини активів і пасивів.

9.3. Методи прогнозування додаткових фінансових потреб

Головна мета фінансового планування полягає у визначенні додаткових потреб фінансування, які виникають унаслідок збільшення обсягів реалізації продукції чи надання послуг. Це завдання може бути вирішено на основі укрупненого прогнозування основних фінансових показників діяльності підприємства. У якості таких показників використовуються статті балансу і звіту про фінансові результати. У процесі прийняття рішення про додаткове фінансування виокремлюють:

- 1) попередній етап (етап виявлення і оцінки проблеми);
- 2) етап безпосереднього вирішення проблеми.

Попередній етап включає:

- прогнозування додаткових обсягів основних і оборотних засобів на планований період;
- прогнозування додаткових власних і позикових фінансових джерел, які з'являються в процесі нормальної діяльності підприємства;
- оцінка обсягу додаткового фінансування як різниці між додатковою сумою активів і додатковою сумою заборгованості і капіталу.

Етап вирішення проблеми являє собою послідовність таких дій:

1. Прогноз звіту про фінансові результати діяльності підприємства на планований рік.
2. Прогноз балансу підприємства на планований рік.
3. Прийняття рішення про джерела додаткового фінансування.
4. Аналіз основних фінансових показників.

Прогноз звіту про фінансові результати на планований рік. Основна мета звіту про фінансові результати полягає в тому, щоб встановити обсяг майбутнього чистого прибутку підприємства, і яку частину цього прибутку буде реінвестовано, тобто спрямовано на поповнення власного капіталу.

Для здійснення прогнозу необхідно мати такі дані:

- 1) прогноз продажу на планований рік у цілому по підприємству (у %);
- 2) коефіцієнти операційних витрат відносно обсягу продажу;
- 3) ставки відсотків по позичковому капіталу;
- 4) коефіцієнт дивідендних виплат, який встановлюється самим підприємством.

У більшості випадків прогнозований звіт про фінансові результати складається з допомогою методу процента від продажу, де допускається припущення про пропорційне зростання (зменшення) обсягу реалізації (валового доходу) і змінних або сукупних витрат.

Прогноз обсягу продажу, якій є початком усього процесу прогнозування, дає змогу отримати таку інформацію:

- передбачувані затрати на здійснення мети планування або видатки, які пов'язані з продажем і маркетинговими рішеннями;
- передбачуваний обсяг робіт, що закладений у календарний план при плануванні виробничих потужностей (що являє собою потреби у трудових і матеріальних ресурсах та організації їх використання).

При процесі прогнозування обсягів продажу, підприємству необхідно розглянути такі фактори як:

1. Рівень економічної активності на ринку, де працює компанія.
2. Майбутня частка ринку, яку може зайняти підприємство на кожній території.
3. Виробничі й дистриб'юторські можливості підприємства, потенціал його конкурентів, виробництво нової продукції, що може бути запланована як підприємством, так і його конкурентами.
4. Стратегії ціноутворення. Наприклад, підприємство може підвищити ціни для зростання прибутку або понизити їх для збільшення частки ринку та отримання переваг від економії на витратах.
5. Інфляційні впливи на ціну. Підприємство може планувати підвищити ціни у середньому на величину очікуваного підвищення рівня інфляції.
6. Вплив рекламних кампаній, умов кредитування, просування товарів тощо. Тому прогнозується і розвиток цих напрямів.

Прогноз звіту про фінансові результати на планований рік складається за такою формою (табл. 9.2).

Маючи звіт про фінансові результати, можна скласти прогнозний баланс підприємства.

В практиці фінансового планування застосовують два методи складання прогнозного балансу: метод відсотка від продажу і метод формули.

1-й метод. Метод відсотка від продажу.

При цьому роблять такі припущення:

- 1) оборотні активи і поточні зобов'язання змінюються пропорційно обсягу реалізації;
- 2) відсоток збільшення вартості основних засобів визначається технологічними умовами (завантаження основних засобів, ступінь їх морального і фізичного зносу та ін.);

3) зобов'язання і власний капітал повинні зростати у випадку зростання величини активів;

4) нерозподілений прибуток планується за допомогою звіту про фінансові результати з урахуванням дивідендної політики підприємства.

Таблиця 9.2

Прогноз звіту про фінансові результати підприємства на планований рік

Показники	Фактично за звітний період	Прогноз на плановий рік
Чистий дохід		
Собівартість без амортизації		
Амортизація		
Операційний прибуток		
Процентні платежі		
Прибуток до сплати податку		
Податок на прибуток		
Чистий прибуток		
Дивіденди на привілейовані акції		
Прибуток у розпорядженні власників		
Дивіденди на звичайні акції		
Нерозподілений прибуток		

2-й метод. Метод формули.

$$\Phi_{\text{д}} = \text{ОА}_{\text{ф}} \times \Delta T_{\text{р}}^{\text{В}} + \text{НА}_{\text{ф}} \times \Delta T_{\text{р}}^{\text{НА}} - \text{ПЗ} \times \Delta T_{\text{р}}^{\text{В}} - \text{ROS}_{\text{чист. ф}} \times \text{В}_{\text{прогн}} \times (1 - \text{Д}_{\text{ф}} / \text{ЧП}_{\text{ф}}),$$

де $\Phi_{\text{д}}$ – потреба у додатковому зовнішньому фінансуванні;

$\text{ОА}_{\text{ф}}$ – фактична (на кінець звітного року) вартість оборотних активів;

$\Delta T_{\text{р}}^{\text{В}}$ – темп приросту виручки від реалізації;

$\text{НА}_{\text{ф}}$ – фактична вартість необоротних активів;

$\Delta T_{\text{р}}^{\text{НА}}$ – темп приросту необоротних активів;

ПЗ – фактична вартість поточних зобов'язань;

$\text{ROS}_{\text{чист. ф}}$ – фактичний коефіцієнт чистої рентабельності продажу;

$\text{В}_{\text{прогн}}$ – прогнозна сума виручки;

$\text{Д}_{\text{ф}}$ – фактична сума дивідендів;

$\text{ЧП}_{\text{ф}}$ – фактична сума чистого прибутку.

Основні правила формування планового балансу:

1) оборотні активи повинні бути більше необоротних;

2) оборотні активи повинні бути більше позикового капіталу;

3) власний капітал повинен бути більше позикового;

4) власний капітал повинен бути більше необоротних активів.

У відповідності з вищенаведеними правилами пропорційність по горизонталі і вертикалі в плановому балансі забезпечується, якщо:

- розділ I (П) > розділу I (А);
- розділ II (А) > розділу III (П);
- розділ II (А) > розділу I (А).

Баланс активів за рівнем ліквідності і пасивів за терміновістю виконання зобов'язань представлено в табл. 9.3.

Таблиця 9.3

Баланс активів і пасивів підприємства

Актив балансу	Рівень ліквідності активу	Пасив балансу	Рівень терміновості зобов'язань
I. Необоротні активи		I Власний капітал	
1. Нематеріальні активи	A ₄	1. Зареєстрований капітал	П ₄
2. Незавершені капітальні інвестиції	A ₄	2. Додатковий капітал	П ₄
3. Основні засоби	A ₄	3. Резервний капітал	П ₄
4. Відстрочені податкові активи	A ₃	4. Нерозподілений прибуток	П ₄
5. Інші необоротні активи	A ₄	Усього за розділом I	
Усього за розділом I			
II. Оборотні активи		II. Довгострокові зобов'язання	
		1. Пенсійні зобов'язання	П ₃
1. Запаси	A ₃	2. Довгострокові кредити банків	П ₃
2. Дебіторська заборгованість	A ₂	3. Цільове фінансування	
3. Поточні фінансові інвестиції	A ₁	4. Інші зобов'язання	П ₃
4. Грошові кошти та їх еквіваленти	A ₁	Усього за розділом II	
		III. Поточні зобов'язання	
5. Інші оборотні активи	A ₁	1. Короткострокові кредити банків	П ₂
		2. Кредиторська заборгованість	П ₁
		3. Поточні забезпечення	П ₂
Усього за розділом II		4. Інші зобов'язання	П ₂
		Усього за розділом III	
Баланс		Баланс	

Критеріями оцінки планового балансу є наступні показники та умови:

1. Працюючий капітал повинен бути не менше поточних пасивів.
2. Власні оборотні кошти не менше 20%.

3. Показник абсолютної ліквідності:

$$\frac{A_1}{\Pi_1 + \Pi_2} \geq 0,2 \dots 0,5. \quad (9.1)$$

4. Показник термінової ліквідності:

$$\frac{A_1 + A_2}{\Pi_1 + \Pi_2} \geq 0,8 \dots 1. \quad (9.2)$$

5. Показник поточної (загальної) ліквідності:

$$\frac{A_1 + A_2 + A_3}{\Pi_1 + \Pi_2} \geq 1 \dots 2. \quad (9.3)$$

6. Коефіцієнт автономії:

$$I (\Pi) / \text{Баланс} > 0,5. \quad (9.4)$$

Приклад складання прогностного балансу.

Складемо прогностний баланс активів і пасивів підприємства і визначимо потреба в зовнішньому фінансуванні на основі такої інформації.

Обсяг продажів звітного періоду – 200 млн грн.

Переважає частина запасів в балансі підприємства – це сировина і матеріали.

Компанія очікує збільшення обсягу продажів на 20%, прискорення оборотності дебіторської заборгованості на 5%, зниження матеріальних витрат в розрахунку на одиницю продукції на 2%.

Збільшення обсягу продажів обумовлене зростанням фізичного обсягу продажів.

У прогностний баланс закладається 10-відсотковий рівень рентабельності продажів по чистому прибутку і норма виплати дивідендів 45% чистого прибутку.

Збільшення обсягу продажів не вимагає зростання необоротних активів.

Вихідний балансовий звіт представлений в таблиці 9.4.

Розв'язання

а) визначимо прогностну величину грошових коштів. Грошові кошти змінюються пропорційно зростанню обсягу продажів: $30 \times 1,2 = 36$ млн грн;

б) визначимо індекс зміни дебіторської заборгованості Ідз за формулою (9.5).

Балансовий звіт підприємства за 2020 рік подано в табл. 9.4.

Балансовий звіт підприємства за 2020 рік (млн грн)

Актив	На кінець року	Пасив	На кінець року
Необоротні активи	120	Власний капітал	80
Запаси	50	Нерозподілений прибуток	25
Дебіторська заборгованість	35	Довгострокова позичка	30
Грошові кошти	30	Короткострокова позичка	10
Оборотні активи	115	Кредиторська заборгованість	90
Баланс	235	Баланс	235

$$I_{дз} = I_{оп} / I_{кодз}, \quad (9.5)$$

де $I_{оп}$ – індекс обсягу продажів;

$I_{кодз}$ – індекс коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості.

$$I_{дз} = 1,2 / 1,05 = 1,14.$$

Прогнозне значення дебіторської заборгованості складе: $35 \times 1,14 = 39,9$ млн грн;

в) визначимо індекс зміни запасів. З огляду на те, що переважна частина запасів – це сировина і матеріали, всю базисну балансову величину запасів без великої погрішності можна розрахувати, виходячи з темпу зміни матеріальних витрат. Індекс зміни матеріальних витрат, $I_{мз}$, визначимо за формулою (9.6):

$$I_{мз} = I_{оп} \times I_{мзпит}, \quad (9.6)$$

де $I_{мзпит}$ - індекс питомих матеріальних витрат.

$$I_{мз} = 1,2 \times 0,98 = 1,18.$$

Величина запасів складе: $50 \times 1,18 = 59$ млн грн;

г) поточні активи складуть: $36 + 39,9 + 59 = 134,9$ млн грн;

д) так як збільшення обсягу продажів не вимагає зростання необоротних активів, їх величина залишиться на рівні 120 млн грн.

е) кредиторська заборгованість коригується пропорційно зростанню обсягу продажів: $90 \times 1,2 = 108$ млн грн;

ж) величина короткострокових і довгострокових позик, власного (акціонерного) капіталу залишається на колишньому рівні.

з) нерозподілений прибуток (НП прогн) на кінець прогнозного періоду, визначимо за формулою (9.7).

$$НП_{прогн} = НП_{баз} + ОП_{прогн} \times R_{продаж} \times ЧП \times (1 - Н_{дивід}) \quad (9.7)$$

де ОПпрогн – обсяг продажу за прогнозом, млн грн
 $R_{\text{продажЧП}}$ – рентабельність продажу за чистим прибутком, часток
 одиниці;

Ндивід – норма виплати дивідендів, часток одиниці.

$$\text{НПпрогн} = 25 + (200 \times 1,2) \times 0,1 \times (1 - 0,45) = 38,2 \text{ млн грн};$$

Складемо прогнозний баланс (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

Прогнозний баланс підприємства (млн грн)

Назва статей	Звітний баланс	Прогнозний баланс
Актив		
Необоротні активи	120	120
Запаси	50	59
Дебіторська заборгованість	35	39,9
Грошові кошти	30	36
Оборотні активи	115	134,9
Баланс	235	254,9
Пасив		
Власний капітал	80	80
Нерозподілений прибуток	25	38,2
Довгострокова позичка	30	30
Короткострокова позичка	10	10
Кредиторська заборгованість	90	108
Баланс	235	266,2

к) потреба в зовнішньому фінансуванні визначається різницею активів і пасивів.

У прикладі вона дорівнює 11,3 млн грн (254,9 – 266,2).

Це означає, що в компанії є необхідність вишукувати додаткові джерела фінансування. Очевидно також те, що немає необхідності і направляти якусь частину прибутку на збільшення власного капіталу.. Прибуток в розмірі 11,3 млн грн може бути використаний на інші цілі, наприклад, на виплату дивідендів.

Тестові завдання

1.Необхідність складання прогнозного балансу активів і пасивів

зумовлена потребою:

- 1) аналізу фінансового стану підприємства;
- 2) ув'язування активів і пасивів балансовим методом;
- 3) прогноз фінансового стану підприємства на кінець планового періоду;
- 4) контролю виконання фінансового плану.

2. До мети прогнозного балансу активів і пасивів не належить:

- 1) визначення структурних змін в активах і пасивах підприємства на кінець планового періоду;
- 2) запобігання погіршенню фінансового стану підприємства;
- 3) забезпечення фінансової стабільності підприємства;
- 4) налагодження ділових стосунків з партнерами по бізнесу.

3. У прогнозному балансі активів і пасивів підприємства повинні проглядатися:

- 1) доходи і видатки підприємства, передбачені у плановому періоді;
- 2) склад і структура запасів товарно-матеріальних цінностей;
- 3) склад і структура активів і пасивів підприємства за укрупненими статтями;
- 4) кінцеві фінансові результати діяльності підприємства.

4. Прогнозний баланс активів і пасивів – це:

- 1) заключний розділ фінансового плану;
- 2) фінансовий звіт;
- 3) бухгалтерський баланс;
- 4) баланс готівки.

5. Як поділяють активи за швидкістю перевтілення в грошову форму?

- 1) валові, чисті;
- 2) ліквідні, неліквідні;
- 3) основні, оборотні;
- 4) абсолютно, високо-, середньо- і малоліквідні та неліквідні.

6. Неліквідні активи – це активи, що:

- 1) не можуть бути самостійно реалізовані, а лише в складі цілісного комплексу;
- 2) можуть бути переведені в грошову форму лише при відчутній втраті своєї ринкової вартості;
- 3) можуть бути переведені в грошову форму без відчутної втрати своєї ринкової вартості протягом довгого періоду часу;
- 4) можуть бути переведені в грошову форму в термін від одного до двох років.

7. Актив балансу підприємства – це:

- 1) частина бухгалтерського балансу, яка відображає належні підприємству матеріальні цінності;
- 2) ліва частина балансу;
- 3) частина бухгалтерського балансу, яка відображає на певну дату всі належні підприємству активи;
- 4) частина бухгалтерського балансу, яка відображає власний капітал і

власне майно підприємства.

8. Прогнозний баланс доцільно скласти, починаючи з активу чи пасиву і чому:

- 1) з пасиву, оскільки джерела формують активи;
- 2) з активу, оскільки прогнозована господарська діяльність вимагає наявності певної величини активів;
- 3) одночасно з активу і пасиву за методом горизонтального ув'язування статей балансу;
- 4) немає суттєвого значення з чого починати.

9. В процесі складання прогнозного балансу активів і пасивів підприємства величина поточних зобов'язань визначається:

- 1) методом техніко-економічних розрахунків;
- 2) виходячи з даних балансу грошових ресурсів;
- 3) на основі даних фінансової звітності і матеріалів аналізу;
- 4) на основі даних балансу грошових ресурсів, матеріалів аналізу та з врахуванням потреби у збалансуванні активу і пасиву балансу.

10. Складання прогнозного балансу активів і пасивів підприємства проводиться з метою:

- 1) аналізу і оцінки виконання плану прибутку;
- 2) банківського кредитування;
- 3) прогнозування фінансового стану підприємства на кінець планового періоду;
- 4) контролю стану основних засобів.

Задачі

Приклади розв'язання типових задач

Задача 1. Нижче наведено баланс компанії «Лан» (табл. 9.6).

Таблиця 9.6

Баланс компанії «Лан» на кінець звітного періоду, тис грн

Актив		Пасив	
Необоротні активи	120	Статутний капітал	140
Оборотні активи	80	Нерозподілений прибуток	5
		Довгострокові зобов'язання	5
		Поточні зобов'язання	50
Баланс	200	Баланс	200

Фактична виручка від реалізації продукції складає 300 тис грн. Планується збільшення виручки на 20%. Для забезпечення планового обсягу виробництва і реалізації необхідні додаткові інвестиції в основні засоби. Планується, що вартість основних засобів повинна збільшитися на 10%. Чиста рентабельність продажу складає 5%, норма розподілу чистого прибутку на дивіденди – 50%.

Необхідно виконати такі завдання:

1. Скласти прогнозний баланс підприємства.
2. Розрахувати потребу в зовнішньому фінансуванні.
3. Розробити план залучення кредитних ресурсів.

Розв'язання

Складемо прогнозний баланс із використанням методу відсотку від продажу (табл. 9.7).

Таблиця 9.7

Прогнозний баланс компанії «Лан» на кінець звітного періоду, тис грн

Статті	Звітний баланс	Прогнозний баланс
Актив		
Необоротні активи	120000	$120000 \times 1,1 = 132000$
Оборотні активи	80000 (26,7% виручки)	$80000 \times 1,2 = 96000$ або $360000 \times 0,267 = 96000$
Баланс	200000	228000
Пасив		
Статутний капітал	140	140000
Нерозподілений прибуток	5000	$5000 + 360000 \times 0,05 \times$ $\times (1 - 0,5) = 14000$
Довгострокові зобов'язання	5000	5000
Поточні зобов'язання	50000 (16,67% виручки)	$50000 \times 1,2 = 60000$ або $360000 \times 0,167 = 60000$
Баланс	200000	219000

1. З прогнозного балансу видно, що вартість активів перевищує суму пасивів (джерел капіталу). Тобто існує потреба у додатковому фінансуванні. Її розмір складає: $228000 - 219000 = 9000$ грн.

Розрахувати суму зовнішнього фінансування також можна за формулою:

$$\Phi_{\text{д}} = \text{ОА}_{\text{ф}} \times \Delta T_{\text{р}}^{\text{В}} + \text{НА}_{\text{ф}} \times \Delta T_{\text{р}}^{\text{НА}} - \text{ПЗ} \times \Delta T_{\text{р}}^{\text{В}} - \text{ROS}_{\text{чист. ф}} \times \text{В}_{\text{прогн}} \times (1 - \text{Д}_{\text{ф}} / \text{ЧП}_{\text{ф}}),$$

де $\Phi_{\text{д}}$ – потреба у додатковому зовнішньому фінансуванні;

$\text{ОА}_{\text{ф}}$ – фактична (на кінець звітного року) вартість оборотних активів;

$\Delta T_{\text{р}}^{\text{В}}$ – темп приросту виручки від реалізації;

$\text{НА}_{\text{ф}}$ – фактична вартість необоротних активів;

$\Delta T_{\text{р}}^{\text{НА}}$ – темп приросту необоротних активів;

ПЗ – фактична вартість поточних зобов'язань;

$\text{ROS}_{\text{чист. ф}}$ – фактичний коефіцієнт рентабельності продажу;

$\text{В}_{\text{прогн}}$ – прогнозна сума виручки;

$\text{Д}_{\text{ф}}$ – фактична сума дивідендів;

$\text{ЧП}_{\text{ф}}$ – фактична сума чистого прибутку.

$$\Phi_{д} = 80000 \times 0,2 + 120000 \times 0,1 - 50000 \times 0,2 - 360000 \times 0,05 \times (1 - 0,5) = 9000 \text{ грн.}$$

Для забезпечення запланованого обсягу реалізації вимагаються додаткові капіталовкладення в сумі $132000 - 120000 = 12000$ грн. Також необхідний приріст оборотних активів у сумі 16000 грн.

$$\text{Дефіцит джерел фінансування} = 28000 - 10000 - 9000 = 9000 \text{ грн.}$$

Задача 2. Баланс компанії «Весна» (на кінець 2019 та 2020 рр.):

Статті балансу	Сума, тис дол	
	2019 р.	2020 р.
Актив		
Грошові засоби	2 500	?
Ринкові цінні папери	150	230
Рахунки до одержання	400	190
Товарно-матеріальні запаси	800	700
Основні засоби, нетто	22 000	21 500
Баланс	25 850	?
Пасив		
Рахунки до сплати	600	440
Векселі до сплати	300	640
Зобов'язання по заробітній платі	200	210
Довгострокові зобов'язання	12 000	10 000
Акціонерний капітал	11 000	11 000
Нерозподілений прибуток	1 750	?
Баланс	25 850	?

У 2020 р. чистий прибуток компанії склав 1,6 млн дол. Коефіцієнт дивідендних виплат компанії – 50%.

Використовуючи наведені дані, обчисліть відсутні числа в балансі на кінець 2020 р. Порівняйте ліквідність підприємства за аналізовані роки. Чи поліпшила компанія свою ліквідність з точки зору коефіцієнта поточної ліквідності?

Розв'язання

1. Нерозподілений прибуток компанії з урахуванням коефіцієнта дивідендних виплат (50%) за 2018 р. = $1\ 600 - 1\ 600 \times 0,50 = 800$ тис дол, а на кінець 2020 р. = $1\ 750 + 800 = 2\ 550$ тис дол.

2. Всього зобов'язань і власного капіталу: $440 + 640 + 210 + 10\ 000 + 11\ 000 + 2\ 550 = 24\ 840$ тис дол.

3. Сума пасивів дорівнює сумі активів. Тоді сума активів дорівнює 24 840 тис дол.

4) Грошові засоби: $24\ 840 - (230 + 190 + 700 + 21\ 500) = 2\ 220$ тис дол.

5) Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$2019 \text{ р. } \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} = \frac{2500 + 150 + 400 + 800}{600 + 300 + 200} = 3,5$$

$$2020 \text{ р. } \frac{2220 + 230 + 190 + 700}{440 + 640 + 210} = 2,59$$

Висновок. Компанія погіршила свою ліквідність. Проте значення коефіцієнта поточної ліквідності залишилося вище нормативного рівня, який дорівнює 2.

Задача 3. Обсяг продажу ТОВ «Шанс» у звітному році склав 2,0 млн грн, у плановому році – 2,4 млн грн. Баланс товариства звітного року наведено в таблиці 9.8.

Таблиця 9.8

Баланс ТОВ «Шанс» (тис грн)

Актив		Пасив	
Необоротні активи	400	Власний капітал, всього	250
Оборотні активи	200	зокрема статутний	130
		нерозподілений прибуток	120
		Довгострокові	200
		зобов'язання	150
		Короткострокові	
		зобов'язання	
Баланс	600	Баланс	600

На плановий рік встановлені такі співвідношення фінансової звітності:

1. Необоротні активи / Обсяг продажу 0,2
2. Оборотної активи / Обсяг продажу 0,1
3. Короткострокові зобов'язання / Обсяг продажу 0,07
4. Частка дивідендів у чистому прибутку 40 %
5. Маржа чистого прибутку 5 %
6. Довгострокові зобов'язання і статутний капітал не залежать від обсягу продажу

На основі балансу звітного року і запланованих співвідношень статей фінансової звітності скласти баланс на плановий період і визначити суму додаткових інвестицій.

Розв'язання

Необоротні активи = $(НА / 2400 = 0,2) = 480$ тис грн.
 Оборотні активи = $(ОА / 2400 = 0,1) = 240$ тис грн.
 Всього активів = 720 тис грн.
 Чистий прибуток = $2400 \times 0,05 = 120$ тис грн.
 Нерозподілений прибуток = $120 + 72 = 192$ тис грн.
 Короткострокові зобов'язання = $(КЗ / 2400 = 0,07) = 168$ тис грн.
 Всього пасивів = 690 тис грн..
 Сума додаткових інвестицій = 30 тис грн.

Задачі для розв'язання

Задача 4.

1. Оборотність активів – 1,5 рази на рік.
 2. Середній термін дебіторської заборгованості – 28 днів (рік має 360 днів).
 3. Оборотність основних засобів – 6 разів на рік.
 4. Оборотність запасів (на основі собівартості реалізованої продукції) – 17 разів на рік.
 5. Коефіцієнт поточної ліквідності – 1,8.
 6. Обсяг реалізації (все в кредит) – 5 млн грн.
 7. Собівартість реалізованої продукції – 75% обсягу продажу.
 8. Відношення зобов'язань до загальної суми активів – 45%.
- Складіть баланс фірми за такою формою:

Актив	Сума, тис грн
Основні засоби	
Товарно-матеріальні запаси	
Дебіторська заборгованість	
Грошові засоби	
Баланс	
Пасив	
Власний капітал	
Довгострокова позика	
Поточні зобов'язання	
Баланс	

Задача 5. Завершіть складання балансу за такими даними:

Довгострокові зобов'язання / Власний капітал	1 до 2
Коефіцієнт оборотності активів	2,5
Середній період погашення дебіторської заборгованості (рік має 360 днів, всі продажі здійснюються в кредит)	18 днів
Коефіцієнт оборотності запасів	9
Частка валового прибутку у виручці від реалізації	10%

Баланс ТОВ «Запоріжжя» (тис грн)

Необоротні активи		Статутний капітал	100
Запаси		Нерозподілений прибуток	100
Дебіторська заборгованість		Довгострокові зобов'язання	
Грошові засоби		Поточні зобов'язання	100
Всього активів		Всього зобов'язань і власного капіталу	

Питання для самоконтролю

1. Обґрунтуйте мету і завдання складання прогностного балансу активів і пасивів.
2. Поясніть форму і зміст прогностного балансу.
3. Назвіть етапи складання прогностного балансу.
4. Поясніть методика визначення величини поточних зобов'язань.
5. Розкрийте порядок погодження статей активу і пасиву прогностного балансу.
6. Обґрунтуйте взаємозв'язок між розділами активу і пасиву балансу.
7. Назвіть критерії оцінювання прогностних даних балансу.
8. Поясніть джерела поповнення власного капіталу підприємства.

ТЕМА 10. БЮДЖЕТНЕ ПЛАНУВАННЯ

План

- 10.1. Сутність бюджетного планування
- 10.2. Методичні основи бюджетування
- 10.3. Організація і контроль бюджетування на підприємстві

Мета вивчення теми: з'ясувати сутність бюджетування на підприємстві, зрозуміти місце бюджетування в системі управління підприємством, вивчити методичні основи бюджетування на підприємстві, засвоїти організацію і контроль бюджетування.

Ключові поняття: бюджет, бюджетування, генеральний бюджет, операційні бюджети, фінансові бюджети, керівництво з бюджетування, бюджетний комітет, бюджетний період, відхилення, бюджетний контроль, гнучкий бюджет, статичний бюджет.

10.1. Сутність бюджетного планування

В умовах інтеграції України в Європейське співтовариство, загострення конкурентної боротьби на ринках виникає необхідність підвищення конкурентоспроможності продукції та інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств. Це висуває необхідність побудови на підприємствах якісно нових систем управління, які б відповідали світовим стандартам. Однією із прогресивних управлінських технологій, яка сприяє забезпеченню підвищення ефективності господарювання, є бюджетне планування (бюджетування).

Зростання уваги до бюджетного планування зумовлено тим, що для забезпечення виживання і економічного зростання в умовах ринкового середовища суб'єктів господарювання доцільно розрахувати планові доходи і витрати, прибуток, потребу в оборотному капіталі та інвестиціях, збалансувати грошові потоки, забезпечуючи необхідний рівень платоспроможності.

Бюджетування – це процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, який ґрунтується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності чи/та напрямів діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою узгодження й досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління.

Іншими словами, у широкому сенсі бюджетування є системою загального планування і контролю в рамках корпорації, що дає можливість визначити, яким чином були досягнуті ті чи інші фактичні результати. По суті бюджетування є інструментом досягнення вищих результатів діяльності підприємства у вигляді підвищення ефективності процесів управління.

Метою бюджетування є [7]:

- 1) здійснення періодичного планування;

- 2) забезпечення координації, кооперації та комунікацій;
- 3) змусити менеджерів кількісно обґрунтувати їхні плани;
- 4) забезпечення обґрунтованості витрат на діяльність підприємства;
- 5) створення основи для оцінки і контролю виконання;
- 6) мотивація працівників до ефективного використання ресурсів;
- 7) виконання вимог законів і контрактів.

Головне призначення бюджетування полягає у підвищенні фінансово-економічної ефективності та фінансової стійкості підприємства шляхом координації зусиль усіх підрозділів, націлених на досягнення кількісно визначеного кінцевого результату. За допомогою цього інструменту можна описувати майбутні події у взаємозв'язку з процесами, що відбуваються в корпорації та її підрозділах (рис. 10.1.).

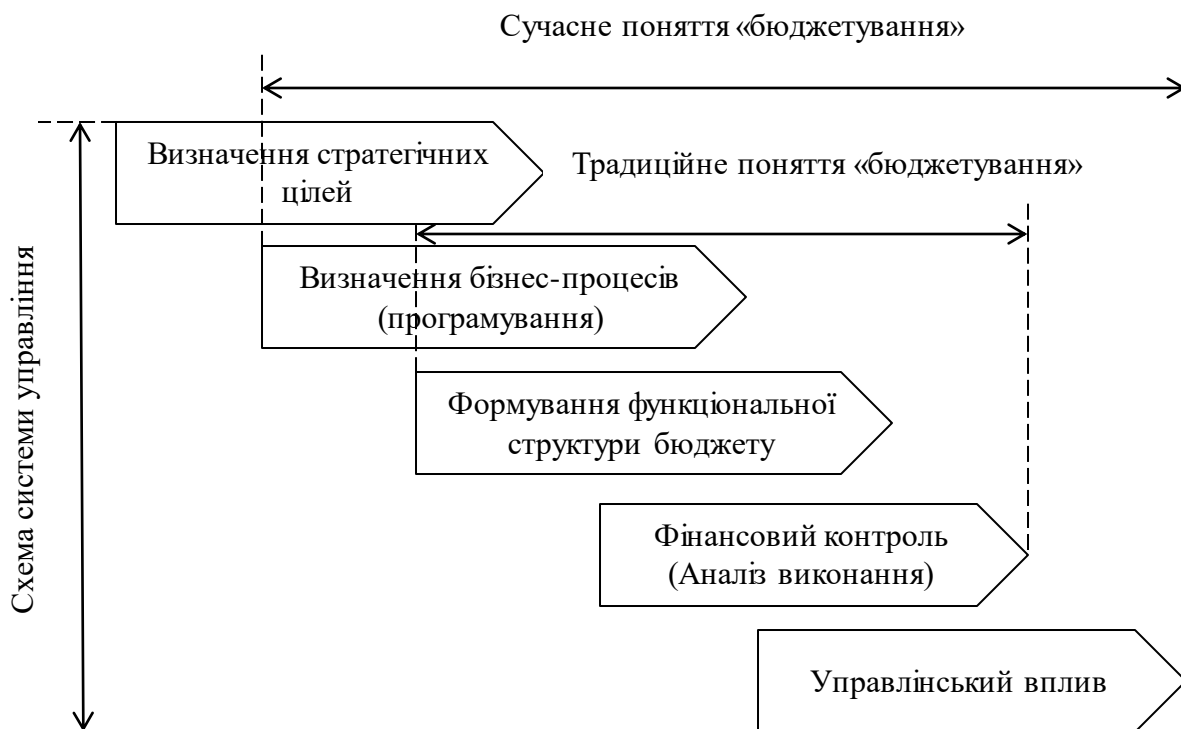


Рис. 10.1. Поняття бюджетування в системі управління [24]

Основні функції системи бюджетування такі:

- постановка планових фінансово-економічних цілей, у тому числі із використанням стратегічного планування;
- контроль виконання планових цілей за допомогою своєчасного зіставлення запланованих та фактичних результатів;
- оптимальне та своєчасне управління фінансовими ресурсами;
- аналіз причин, що спричинили відхилення, та коригування планів.

Комплексна класифікація бюджетів наведена на рис. 10.2.

За тривалістю бюджетного періоду виділяють бюджети: денний (для бюджету руху грошових коштів з метою забезпечення оперативного управління грошовими потоками), тижневий, декадний, місячний, кварталний тощо. Для

цілових програм і проектів бюджету можуть формуватися і на більш тривалі періоди.

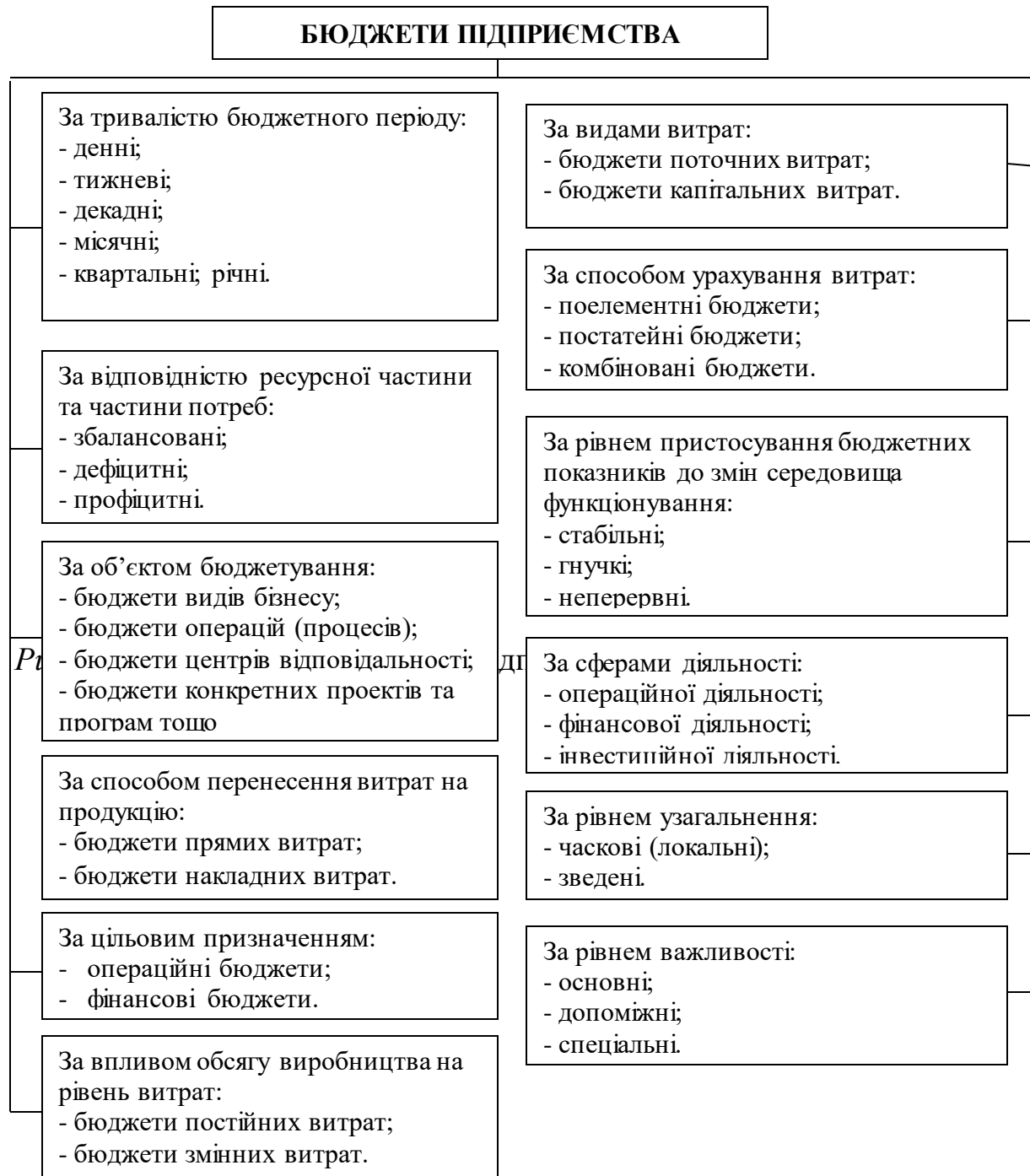


Рис. 10.2. Класифікація бюджетів підприємства

Збалансований бюджет передбачає рівність дохідної і видаткової частин. Якщо ж видаткова частина перевищує дохідну частину, то такий бюджет вважається дефіцитним. Якщо ж дохідна частина бюджету перевищує видаткову, то такий бюджет є профіцитним. Незбалансовані бюджети мають

місце лише у процесі їх розроблення, оскільки кінцеві бюджети обов'язково повинні відповідати критерію рівності частин потреб ресурсів та їх джерел.

Поділ бюджетів на *бюджети прямих витрат та накладних витрат* тісно пов'язаний з особливостями перенесення даних витрат на собівартість продукції. До бюджетів прямих витрат належать бюджети прямих витрат на оплату праці, на матеріали тощо. Бюджети накладних витрат включають бюджети виробничих накладних витрат, адміністративних витрат, витрат на збут тощо.

За цільовим призначенням бюджети поділяють на операційні та фінансові. Операційні бюджети слугують базою для розроблення фінансових. Найбільш поширеними операційними бюджетами є бюджет витрат на матеріали, оплату праці, загальновиробничих витрат і витрат на збут.

За видами витрат виділяють бюджети поточних і капітальних витрат. Бюджет поточних витрат – це розпис поточних витрат, які здійснюються безперервно та у процесі виробництва і відновлюються переважно за рахунок обігових коштів. Бюджет капітальних витрат розробляється на етапі нового будівництва, реконструкції і модернізації основних засобів, придбання обладнання та нематеріальних активів.

За способом урахування витрат виділяють поелементний бюджет, постатейний і комбінований. Поелементний бюджет – це розпис доходів і витрат об'єкта бюджетування, в якому структура витрат формується за економічними елементами. Постатейний бюджет – це розпис надходжень і витрат об'єкта бюджетування, у якому структура витрат формується за комплексними статтями. Такі бюджети формуються за окремими структурними підрозділами підприємства з метою визначення собівартості виготовленої продукції.

За чинною нормативно-правовою базою (ПСБО №4) вся діяльність підприємства поділяється на операційну, фінансову і інвестиційну, відповідно можна формувати бюджети на підприємстві за даними сферами діяльності.

За рівнем узагальнення виділяють часткові бюджети та зведені. Часткові бюджети стосуються діяльності конкретних підрозділів, реалізації операцій тощо. Показники часткових бюджетів надалі підлягають консолідації у зведені бюджети. На підприємствах зведеними бюджетами переважно є фінансові.

За рівнем важливості виділяють основні, допоміжні та спеціальні бюджети. До основних бюджетів належать фінансові (бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів і бюджет активів і пасивів). Основні бюджети залежно від їх функціонального призначення виконують певний перелік завдань. Так, бюджет доходів та витрат забезпечує чіткість та цілеспрямованість діяльності підприємства, ритмічність і безперервність виробничо-господарських процесів, визначає обсяги та структуру витрат і доходів, вказує напрями економії витрат тощо.

Результати проведеного опитування керівників вітчизняних підприємств дозволяють виокремити перелік причин, що зумовили необхідність впровадження бюджетних систем чи їх елементів (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Причини, що зумовили необхідність впровадження бюджетних систем чи їх елементів на вітчизняних підприємствах

Зміст причин	Позитивні відповіді менеджерів, %
1. Відсутність інформації про реальні витрати, видатки та надходження на підприємстві	35,2
2. Нецільове використання ресурсів організації	24,4
3. Необхідність вираження у вартісному співвідношенні всіх виробничо-господарських операцій	24,1
4. Значні фінансові втрати	21,1
5. Криза неплатежів	20,7
6. Низька фінансова дисципліна	15,2
7. Загроза банкрутства	9,7
8. Низький рівень ліквідності	4,5
9. Інші причини, вказані респондентами	1,5

На більшості вітчизняних підприємств ефективність управління витратами є досить низькою, що підтверджується високим рівнем витрат на одиницю виробленої продукції, негативними змінами у динаміці витрат та їх структурі. Тому на підприємствах повинні бути впроваджені якісно нові підходи до управління витратами з метою підвищення рівня ефективності функціонування підприємств і досягнення високих фінансових результатів.

Науково обґрунтованими *принципами бюджетування*, практичне застосування яких є необхідною умовою ефективності процесу бюджетування є:

1) принцип повноти – полягає у тому, що розроблення бюджету має охоплювати всі сторони діяльності та усі підрозділи підприємства. На підприємстві можуть розроблятися різні види бюджетів. Залежно від об'єкта охоплення це можуть бути загальний (зведений) бюджет підприємства та функціональні бюджети окремих його підрозділів;

2) принцип реальності, який виходить із необхідності пріоритету реалізації продукції над виробництвом та врахування обмеженості ресурсів, які є в розпорядженні підприємства;

3) принцип інтегрованості, що зумовлюється потребами тісного взаємозв'язку між різними видами і рівнями бюджетів;

4) принцип гнучкості, який допускає при розробленні й виконанні бюджетів можливість їх коригування при зміні внутрішніх чи зовнішніх умов діяльності підприємства;

5) принцип економічності передбачає, що між результатами самого бюджетування та витратами грошей і часу на його здійснення має бути раціональне співвідношення.

Наука і практика свідчать, що бюджетування створює для підприємств такі переваги, а саме:

1. Процес складання бюджетів дає можливість проаналізувати та оцінити існуючі та потенційні джерела доходів, виявити потребу у зовнішньому фінансуванні тощо. Бюджетування допомагає передбачити можливі доходи та витрати, прибутки та збитки, активи та пасиви, рівень платоспроможності та ліквідності, виявити резерви та можливості зниження витрат.

2. Усі витрати підрозділів стають об'єктами реального планування, контролювання та регулювання. Це сприяє запобіганню виникненню необґрунтованих витрат і забезпечує використання обмежених ресурсів за призначенням до розроблених бюджетів.

3. Дозволяють створювати мотиваційні механізми, які закладаються у самих бюджетах і пов'язані з результативністю їх виконання.

4. Передбачення майбутніх фінансових проблем у діяльності підприємства, його структурних підрозділів у зв'язку зі змінами у внутрішньому чи зовнішньому середовищах функціонування, що дає змогу завчасно вжити антикризових заходів.

5. Бюджетування дозволяє вчасно виявляти можливі вузькі місця в майбутній діяльності підприємства, своєчасно оцінювати економічні наслідки відхилень від планових бюджетів показників та приймати ефективні управлінські рішення.

6. Вивчення менеджерами механізму формування оптимального розміру витрат і доходів у структурних підрозділах підприємства. При виділенні на підприємствах центрів фінансової відповідальності в межах бюджетів виникає необхідність у ретельному вивченні витрат і доходів кожного з них, дослідженні взаємозв'язків між центрами відповідальності, створення умов для досягнення економії ресурсів.

7. Зміцнення фінансової дисципліни на підприємстві на основі підвищення рівня відповідальності керівників і виконавців за конкретні витрати та доходи, видатки та надходження й фінансові результати підприємства. Бюджетування передбачає стимулювання не за разові фінансові результати, а за внесок у підвищення місця підприємства серед учасників ринку.

8. Створення можливостей для вибору найбільш перспективних сфер інвестування на основі поділу всіх видів бізнесу підприємства на високорентабельні, низькорентабельні та нерентабельні.

9. Покращання фінансової результативності підприємства за рахунок створення умов для забезпечення економії та цільового спрямування ресурсів, зменшення витрат та збільшення доходів.

10. Підвищення якості управлінських рішень на засадах зростання рівня інформаційного забезпечення оскільки бюджети на підприємстві можуть розроблятися різних форм та видів відповідно до цілей бюджетування.

Розробка бюджетів забезпечує періодичне планування бізнес-операцій підприємства, дає змогу передбачити майбутні проблеми і визначити найкращий шлях досягнення стратегічної мети.

Отже, бюджетування є важливим управлінським інструментом підвищення ефективності формування і використання фінансових ресурсів підприємства.

10.2. Методичні основи бюджетування

Методика бюджетування – це сукупність методів послідовного виконання дій, кінцевим результатом якої є розробка та контроль виконання основного бюджету підприємства.

Бюджетування здійснюють у двох напрямках:

- 1) підготовка функціональних бюджетів – бюджетів підрозділів підприємства;
- 2) розробка стандартів (норм) витрат на виробництво окремих виробів (або послуг).

На підставі функціональних бюджетів складають основний (зведений) бюджет.

Основний (зведений) бюджет – це сукупність бюджетів, що узагальнюють майбутні операції усіх підрозділів підприємства. Він включає дві групи бюджетів: операційні та фінансові (рис.10.3).

Нижче подано методичний підхід технології річного бюджетування на підприємстві.

Розробка річного бюджету переслідує дві основні цілі, а саме:

- стратегічну – встановлення цільових показників розвитку підприємства на рік;
- тактичну – своєчасно передбачити можливий брак грошових коштів з метою пошуку джерел його покриття чи ефективного використання вільного їх залишку.

Класична система річних бюджетів має такі особливості:

- бюджети складаються на рік з розбивкою по місяцях;
- складаються окремі бюджети підрозділів, які потім об'єднуються у зведений бюджет підприємства;
- планування витрат може здійснюватися по відділах і службах або у цілому по підрозділах підприємства;
- витрати поділяються на постійні і змінні та плануються тільки за основними статтями, другорядні витрати об'єднуються у окрему суму;
- продаж планується за основними групами продукції, асортиментні позиції, обсяг продажу по яких незначний, об'єднуються у групу «інші»;
- перелік груп не повинен бути великим, щоб систему була гнучкою до змін;
- розробляється єдиний формат бюджетних таблиць для усіх центрів фінансової відповідальності.



Рис. 10.3. Види бюджетів підприємства

Наука і практика виробили два підходи до складання бюджетів: 1) прирощене бюджетування; 2) бюджетування «з нуля».

Основою прирощеного бюджетування є результати діяльності підприємства (підрозділу), досягнуті у попередньому періоді. При цьому враховуються основні чинники (маркетингова стратегія, податкова політика держави та ін.), які є підґрунтям для коригування досягнутих показників. Незважаючи на простоту цього методу, він має суттєвий недолік: всі прорахунки управлінських рішень щодо формування витрат, які мали місце у минулому, переносяться на плановий період.

Бюджетування «з нуля» передбачає застосування науково обґрунтованих

норм витрат ресурсів і на відміну від прирощеного бюджетування дає можливість виявляти проблеми і вирішувати їх на стадії планування.

Аналіз літературних даних свідчить, що більшість науковців при дослідженні методологічних основ бюджетування не виокремлюють його особливості у часовому вимірі. Проте, слід зазначити, що не зважаючи на загальні принципи бюджетування, доцільно розмежовувати цей процес у довгостроковому і короткостроковому періодах. Ми підтримуємо точку зору Савчука В.П., який виокремлює стратегічне (на 3-5 років) і поточне (річне та місячне) бюджетування.

Таку точку зору, на нашу думку, можна обґрунтувати тим, що бюджетування, виходячи з його часового горизонту, має різну мету і завдання. Так, метою стратегічного (капітального) бюджетування є управління залученням і використанням інвестиційних ресурсів і формування оптимальної структури капіталу підприємства. Річне бюджетування повинне забезпечити ефективне управління ліквідністю підприємства, а місячне – його платоспроможністю.

Основна проблема більшості вітчизняних підприємств – відсутність зв'язку між довгостроковим і короткостроковим плануванням. При плануванні діяльності підприємства на наступний рік не враховуються довгострокові цілі. Для досягнення стратегічних цілей необхідно, щоб існував чіткий зв'язок між довгостроковими планами і прогнозом діяльності на найближчий рік чи місяць.

Ключовим елементом при складанні річного бюджету є вибір цільових показників, яких необхідно досягти у плановому році, а також цільових нормативів, які є основою для оцінки результатів діяльності у плановому періоді як окремих підрозділів так і підприємства у цілому.

У якості підсумкових показників діяльності можуть бути такі: економічна додана вартість; річна сума прибутку; обсяг виручки; показники рентабельності активів, власного капіталу, продажу. Цільовими нормативами можуть виступати норма маржинального і операційного прибутку по підприємству і за видами продукції, тривалість фінансового циклу, питомі витрати матеріалів і енергії та ін.

Процедура складання річного бюджету передбачає такі кроки (рис. 10.4.).

Крок 1. Складання початкового балансу. Баланс-прогноз складається для визначення стану підприємства на початок бюджетного року оскільки процес фінансового планування розпочинається ще до завершення звітного року.

Крок 2. Складання бюджету продажу і графіка надходження грошей. Прогноз обсягу продажу – це відповідальний етап щодо підготовки бюджету доходів і витрат. Цю роботу виконує відділ маркетингу. Якість складання бюджету продажу безпосередньо впливає на процес бюджетування і результати господарювання.

Після прогнозу обсягу продажу переходять до складання відповідного бюджету.

Нижче подано методичний підхід технології річного бюджетування на

підприємств.

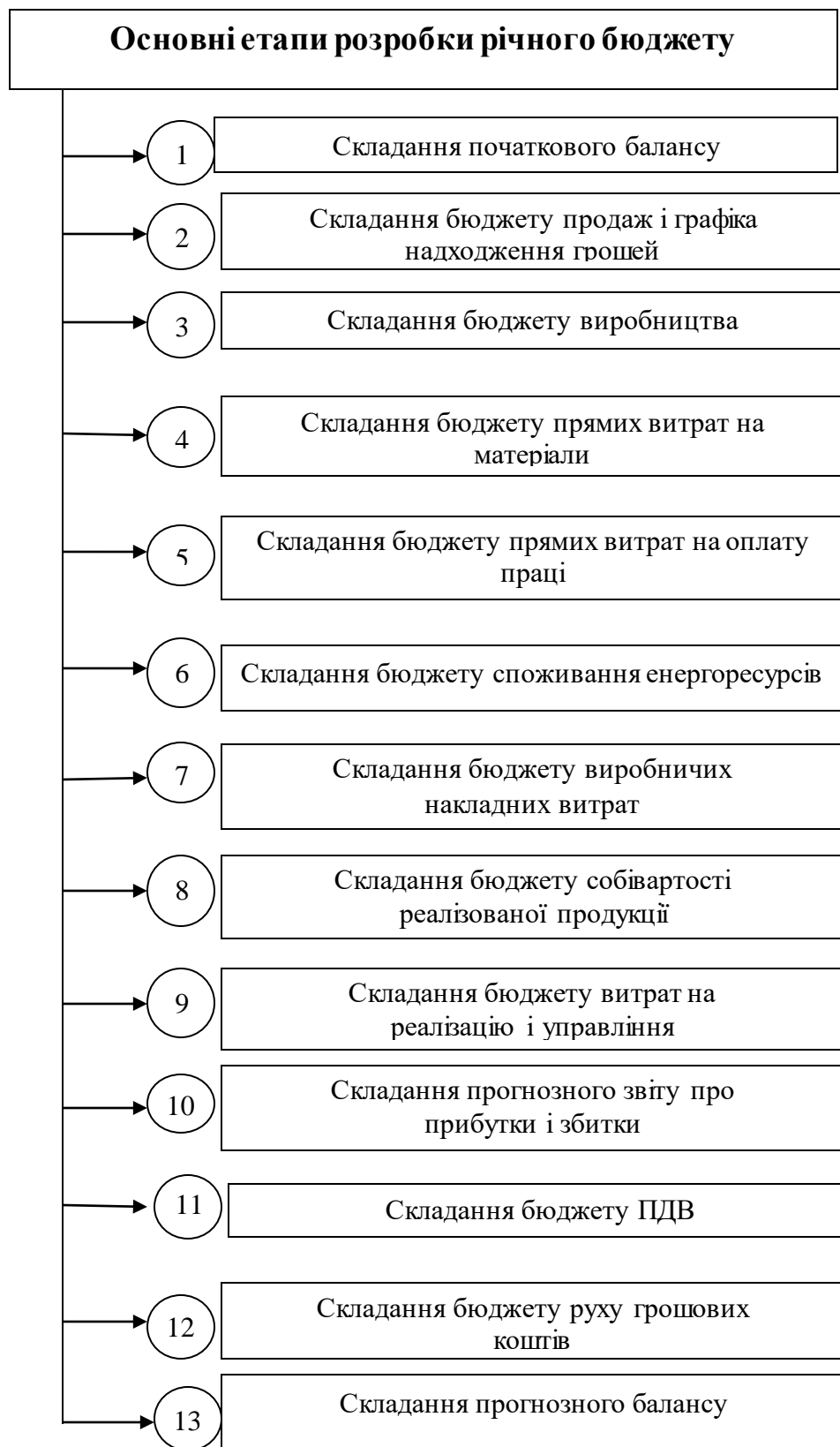


Рис. 10.4. Основні етапи розробки річного бюджету підприємства

Розробка річного бюджету переслідує дві основні цілі, а саме:

- стратегічну – встановлення цільових показників розвитку підприємства на рік;
- тактичну – своєчасно передбачити можливий брак грошових коштів з метою пошуку джерел його покриття чи ефективного використання вільного їх залишку.

Класична система річних бюджетів має такі особливості:

- бюджети складаються на рік з розбивкою по місяцях;
- складаються окремі бюджети підрозділів, які потім об'єднуються у зведений бюджет підприємства;
- планування витрат може здійснюватися по відділах і службах або у цілому по підрозділах підприємства;
- витрати поділяються на постійні і змінні та плануються тільки за основними статтями, другорядні витрати об'єднуються у окрему групу;
- продаж планується за основними групами продукції, асортиментні позиції, обсяг продажу по яких незначний, об'єднуються у групу «інші»;
- перелік груп не повинен бути великим, щоб систему була гнучкою до змін;
- розробляється єдиний формат бюджетних таблиць для усіх центрів фінансової відповідальності.

На основі планової суми виручки і коефіцієнтів оплати за товар розраховується графік надходження грошових коштів на наступний рік з розбивкою по місяцях.

Крок 3. Складання бюджету виробництва. У даному бюджеті встановлюють обсяг виробництва, який відповідає запланованому обсягу реалізації продукції й запасу готової продукції на кінець наступного періоду. Його розробляють виходячи із бюджету продажу. Необхідний обсяг випуску продукції визначають як прогнозний запас готової продукції на кінець періоду плюс обсяг продажу за даний період і мінус запаси готової продукції на початок планового періоду.

Досить відповідальним моментом при складанні бюджету виробництва є визначення оптимального запасу продукції на кінець періоду. Запас готової продукції на кінець періоду виражають у відсотках відносно продажу наступного періоду. Ця величина повинна враховувати похибку прогнозу обсягу продажу і історію відносин із покупцями.

Крок 4. Складання бюджету прямих витрат на матеріали. Бюджет прямих витрат на матеріали – це кількісне вираження планів відносно прямих витрат підприємства на використання і придбання основних видів сировини і матеріалів.

Методика розрахунків даного бюджету базується на таких припущеннях:

- усі витрати поділяються на прямі і непрямі;
- прямі витрати на сировину і матеріали – це вартісне вираження сировини і матеріалів, які безпосередньо переходять у кінцевий продукт;
- бюджет прямих витрат на матеріали складається на основі бюджету

виробництва і нормативів витрати сировини і матеріалів на одиницю продукції;
- нормативи витрат встановлюються у натуральному чи вартісному вираженні;

- обсяг закупівлі сировини і матеріалів розраховується як обсяг використання плюс запаси на кінець періоду і мінус запаси на початок періоду;

- бюджет оплати витрат на прямі матеріали складається з врахуванням термінів і порядку погашення кредиторської заборгованості за матеріали.

Крок 5. Складання бюджету прямих витрат на оплату праці. Бюджет прямих витрат на оплату праці – це кількісне вираження планів відносно витрат підприємства на оплату праці основного виробничого персоналу.

При складанні даного бюджету враховують такі чинники:

- він складається виходячи із бюджету виробництва, даних про продуктивність праці і ставок оплати праці основного виробничого персоналу;

- у бюджеті прямих витрат на оплату праці виокремлюють фіксовану і відрядну частину оплати праці.

Крок 6. Складання бюджету споживання енергоресурсів. Даний бюджет доцільно складати тільки для підприємств, у яких витрати на енергоресурси мають значну частку у собівартості виробленої продукції.

Споживання енергоресурсів розраховується виходячи з планового обсягу виробництва і нормативів витрат енергоресурсів на одиницю продукції.

Крок 7. Складання бюджету виробничих накладних витрат. Виробничі накладні витрати включають постійну і змінну частини. Постійна частина (амортизація, поточний ремонт і т.д.) плануються у залежності від реальних потреб виробництва з використанням минулих періодів, а змінна – використовує підхід, що базується на нормативах.

Крок 8. Складання бюджету собівартості реалізованої продукції. Бюджет собівартості формується на основі бюджетів виробництва, споживання матеріалів, оплати праці, споживання енергоресурсів і виробничих накладних витрат.

Механізм розрахунку собівартості реалізованої продукції і запасів такий:

1) розраховується собівартість виробленої за місяць продукції;

2) визначається собівартість одиниці виробленої продукції;

3) розраховується собівартість реалізованої продукції за такою формулою:

Собівартість реалізованої продукції = (Обсяг продажу у натуральному вираженні – Запаси на початок місяця у натуральному вираженні) ×

× Собівартість одиниці виробленої продукції + Собівартість запасів на початок місяця.

4) розраховується собівартість залишків на кінець місяця як добуток запасів у натуральному вираженні на собівартість одиниці виробленої продукції.

Крок 9. Складання бюджету витрат на реалізацію і управління.

Структура бюджету включає: бюджети адміністративних відділів і служб; бюджет комерційних витрат; бюджет науково-дослідних робіт.

Управлінські та збутові витрати мають постійний характер, змінна частина планується за допомогою нормативу, у якому роль базового показника, як правило, відіграє обсяг проданих товарів.

Крок 10. Складання прогнозного звіту про фінансові результати.

Даний звіт необхідний для того, щоб визначити і врахувати сплату податку на прибуток у відтоку грошових коштів у бюджеті грошових коштів. Прогнозний звіт про прибутки і збитки складається помісячно і включає такі показники: дохід за продукцію; собівартість реалізованої продукції; валовий прибуток; витрати на збут і управління; прибуток до сплати відсотків і податків; відсотки за кредит; прибуток до оподаткування; податок на прибуток; чистий прибуток.

Крок 11. Складання бюджету ПДВ. Бюджет ПДВ – плановий документ, у який зводяться усі суми ПДВ до сплати і повернення з операційних бюджетів і визначається сальдо з платежів ПДВ.

«ПДВ сплачений» складається з:

- ПДВ з закупівлі матеріалів, що розраховується у бюджеті споживання прямих матеріалів;
- ПДВ з енергоресурсів, що розраховується у бюджеті на енергоресурси;
- ПДВ з виробничих накладних витрат і витрат на збут і управління, які розраховуються у бюджетах виробничих накладних витрат і адміністративних витрат.

Крок 12. Складання бюджету руху грошових коштів. Бюджет грошових коштів – це плановий документ, який відбиває майбутні платежі і надходження грошей. Такий бюджет складається окремо за трьома видами діяльності: операційній, інвестиційній і фінансовій. Такий поділ наочно представляє грошові потоки.

Дані щодо бюджету продажу, бюджетах виробничих і поточних витрат, а також бюджету капітальних витрат відбиваються у бюджеті грошових коштів. До уваги повинні бути взяті і інші виплати, а саме: виплати дивідендів; плани фінансування за рахунок власних коштів чи довгострокових або короткострокових кредитів, а також інші витрати. У випадку браку грошових коштів складається графік додаткового короткострокового фінансування.

Після цього необхідно перерахувати прогнозний звіт про прибуток, тому що відсотки за кредит повинні бути враховані при розрахунку чистого прибутку. У зв'язку з цим необхідно уточнити бюджет руху грошових коштів.

Крок 13. Прогнозний баланс дозволяє виявити окремі фінансові проблеми, слугує в якості контролю усіх бюджетів на плановий період.

Особливості формування прогнозного балансу такі:

- грошові кошти на кінець періоду розраховуються на основі залишку на початок періоду і чистого грошового потоку з бюджету руху грошових коштів;
- заборгованість з ПДВ враховується в балансі тільки у випадку, якщо

кінцеве сальдо в бюджеті ПДВ буде від'ємним;

- рахунки дебіторів переносяться з графіку платежів покупців за продукцію;
- стаття « сумнівна заборгованість » розраховується виходячи з планової виручки і коефіцієнта безнадійних боргів;
- запаси матеріалів і готової продукції розраховуються в бюджетах споживання матеріалів і собівартості;
- накопичена амортизація визначається на основі амортизаційних відрахувань, які плануються, в бюджетах виробничих накладних витрат і витрат на реалізацію і управління;
- рахунки до сплати визначають із графіка платежів за матеріали за тим же принципом, як і рахунки до одержання;
- заборгованість з оплати праці визначається з бюджету оплати праці основного персоналу;
- заборгованість перед бюджетом з ПДВ і податку на прибуток визначається з бюджету ПДВ і прогнозного звіту про прибуток як сума, нарахована в поточному місяці;
- залишок з короткострокового кредиту розраховується в графіку додаткового фінансування;
- нерозподілений прибуток заноситься в баланс з прогнозного звіту про прибуток.

Рішення про затвердження бюджету може бути прийнято тільки після порівняння результатів, що плануються, з фактичними даними попередніх періодів і з довгостроковими планами підприємства. Якщо результати діяльності в бюджетному році не влаштовують керівництво, необхідно повернутися до етапу формування операційних бюджетів з метою їх коригування.

Після розробки річного бюджету необхідно провести аналіз ризиків.

Керівництво підприємства для підтримання його життєздатності потребує як можливо більш точного прогнозу, хоча б на наступний місяць. Тому доцільним є *впровадження технології місячного бюджетування*. Місячний бюджет складається на базі річного бюджету з деталізацією і уточненням планових показників на рік.

Основними завданнями місячного бюджетування є:

- уточнення і коригування даних річного бюджету;
- ефективне управління витратами;
- ефективне управління грошовими коштами;
- контроль своєчасності надходження грошей;
- забезпечення наявності на банківському рахунку необхідної суми грошових коштів;
- оптимізація запасів товарно-матеріальних цінностей;
- ефективне управління закупівлями;
- мотивація співробітників.

Місячний бюджет не повинен існувати окремо від річного, він повинен

уточнювати і доповнювати його. Загальна схема формування місячного бюджету подана на рис. 10.5.

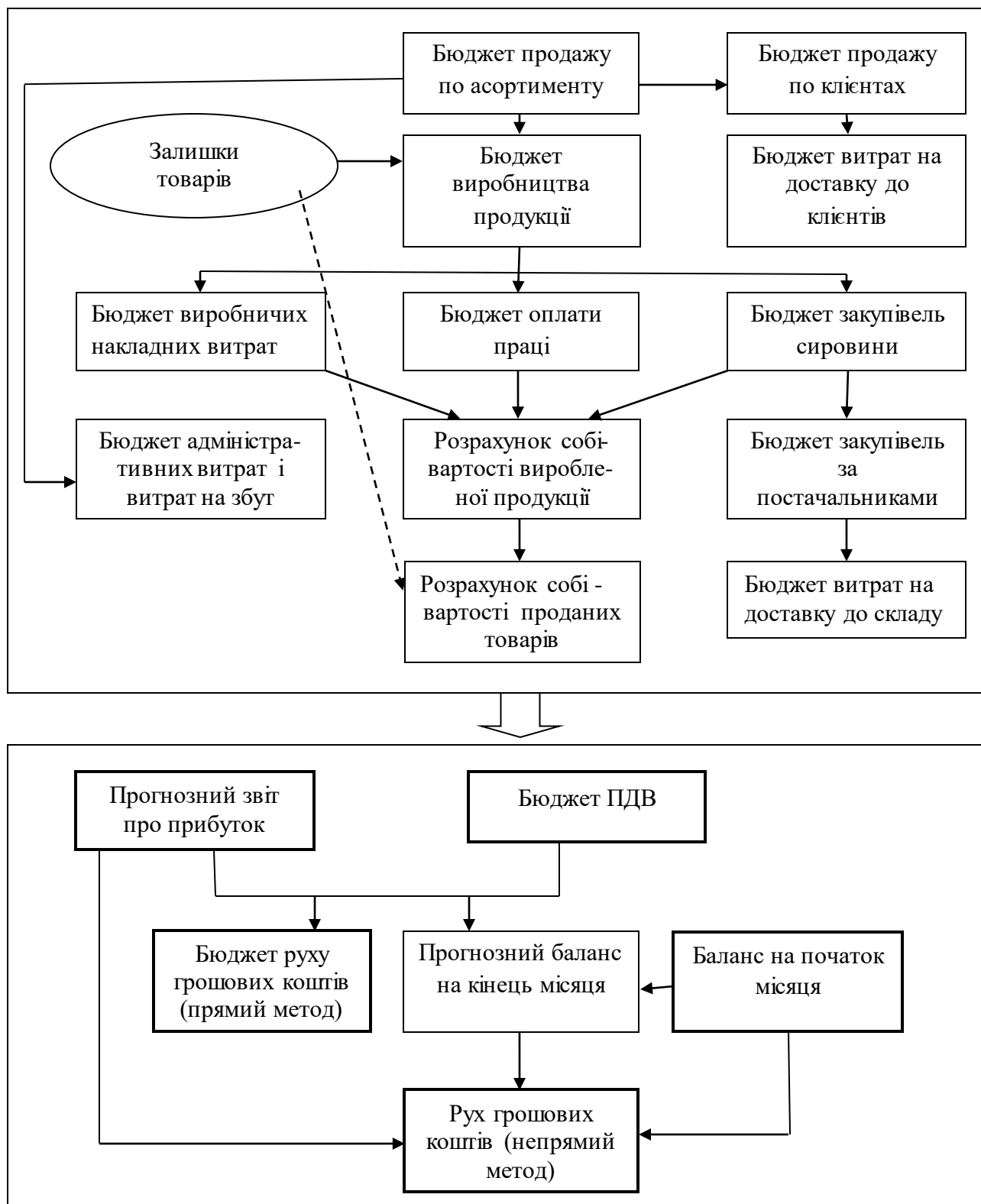


Рис. 10.5. Блок-схема формування місячного бюджету

Процедура складання місячного бюджету може включати такі кроки.

Крок 1. Складання початкового балансу. Він складається на основі попереднього місячного балансу, а також за даними бюджету на поточний місяць і по проміжних результатах. Наприклад, на основі фактичного продажу і даних бюджету можна відносно точно спланувати суму дебіторської заборгованості на кінець місяця.

Крок 2. Складання бюджету продажу. Бюджет продажу доцільно складати за асортиментом продукції (для планування виробництва) і за клієнтами (для планування грошових потоків).

Дані для бюджету продажу плануються на основі:

- річного бюджету продажу;
- обсягу продажу за попередні періоди;
- цінової політики підприємства;
- відносної прибутковості продукції;
- сезонності коливання попиту.

У бюджеті продажу за клієнтами, окрім суми продажу і надходження грошових коштів, необхідно врахувати дебіторську заборгованість і передплату на початок місяця.

Крок 3. Бюджет затрат на доставку товарів клієнтам. Сума транспортних витрат може плануватися на основі двох методичних підходів:

- виходячи з обсягу продажу по кожному клієнту і середнього відсотка витрат на доставку, якщо періодичність доставки прямо залежить від обсягу продажу;
- на основі планової кількості рейсів за період і середньої вартості одного рейсу, якщо незалежно від обсягу продажу клієнту товар доставляється з визначеною періодичністю.

Крок 4. План виробництва. Розрахунок планового обсягу виробництва розраховується за такою формулою:

$$\text{Обсяг виробництва} = \text{Плановий обсяг продажу} + \text{Залишок продукції на початок місяця} - \text{Залишок продукції на кінець місяця.}$$

Залишок продукції на початок місяця береться із початкового балансу. Залишок продукції на кінець місяця може визначатися на основі двох підходів: 1) очікувань менеджерів; 2) оборотності готової продукції на складі, яка розраховується за такою формулою:

$$\text{Залишок готової продукції на кінець періоду} = (\text{Обсяг збуту} : \text{Кількість днів у місяці}) \times \text{Оборотність товарно-матеріальних запасів у днях.}$$

Крок 5. Бюджет закупівлі сировини. Бюджет закупівлі сировини складається на основі плану випуску продукції. Для цього бюджету необхідно спрогнозувати такі показники: норми витрат сировини на виробництво одиниці продукції; запаси товарно-матеріальних цінностей на початок і кінець періоду;

середню ціну матеріалів з ПДВ.

Запаси сировини на кінець періоду плануються з метою забезпечити безперервний процес виробництва на випадок порушення графіка поставок.

Після розрахунку загальної суми закупівлі матеріалів необхідно спланувати взаємовідносини з постачальниками в бюджеті закупівель за постачальниками. У цьому бюджеті необхідно спланувати оплату постачальникам за куплений товар з урахуванням кредиторської заборгованості і передплати на початок місяця.

Оплата в бюджетному місяці планується відділом збуту на основі договорів з постачальниками.

Крок 6. Бюджет оплати праці. Даний бюджет складається з двох частин – плану оплати праці основного персоналу і адміністративно-управлінського персоналу.

Заробітна плата основних працівників (змінна частина оплати праці) розраховуються множенням норми затрат праці на обсяг виробництва. Заробітна плата основного персоналу (постійна частина заробітної плати) розраховується на основі штатного розкладу планується в цілому для підприємства і розподіляється за видами продукції пропорційно змінній заробітній платі.

Крок 7. Бюджет виробничих накладних витрат. Як і в річному бюджеті, планування накладних витрат на місяць доцільно здійснювати з використанням агрегованих фінансових показників з уточненням до статей. Наприклад, якщо в річному бюджеті встановлюється загальний норматив змінних витрат на одиницю продукції, у місячному бюджеті цей норматив можна деталізувати до статей (непрямі витрати матеріалів, витрати на електроенергію, воду, інші статі). Постійні витрати також доцільно планувати за статтями.

Сума постійних витрат розподіляється по продуктах пропорційно змінним витратам на оплату праці основного персоналу.

На основі бюджетів закупівлі сировини, оплати праці основного персоналу і накладних виробничих витрат складається бюджет собівартості реалізованої продукції.

Крок 8. Бюджет адміністративних і витрат на збут. До складу цього бюджету входять різні витрати, пов'язані з обслуговуванням виробничої діяльності підприємства, тобто витрати по управлінню ним. Наприклад, такими витратами можуть бути такі статті: витрати по внутрішньому аудиту; витрати відділу кадрів; витрати на безпеку; адміністративно-господарські витрати; витрати на інформатизацію тощо.

На наступному етапі дані усіх бюджетів зводяться в підсумкові бюджети: бюджет платежів ПДВ; прогнозний звіт про прибуток; бюджет руху грошових коштів прямим і непрямим методами; прогнозний баланс.

Крок 9. Бюджет ПДВ. У бюджеті ПДВ зводяться усі дані по цьому податку до сплати і поверненню з операційних бюджетів і визначається сальдо з ПДВ. Наприклад, даний бюджет включає такі статі: ПДВ до сплати; ПДВ до

повернення, зокрема за транспортне обслуговування, за куплену сировину, за виробничі накладні витрати, за утримання офісу, за придбані основні засоби тощо; сальдо з ПДВ.

Розрахунок сплати податку розраховується за такою формулою:

Заборгованість з ПДВ на початок місяця + Нарахований ПДВ – Сплата ПДВ у поточному місяці = Заборгованість з ПДВ на кінець місяця.

Крок 10. Прогнозний звіт про прибуток. У прогностному звіті про прибуток зводяться дані з продажу і витрат підприємства для визначення суми податку на прибуток і планового значення суми чистого прибутку. У даному звіті зводяться усі загальні суми бюджету продажу, транспортних витрат, оплати праці, виробничих накладних, собівартості проданої продукції тощо. Усі суми заносяться без ПДВ.

Крок 11. Бюджет руху грошових коштів прямим методом. У даній бюджет заносяться планові надходження і витрати грошових коштів, що розраховані в основних операційних бюджетах. Грошові кошти на кінець місяця розраховуються як сума чистого грошового потоку і грошових коштів на початок місяця.

Крок 12. Прогнозний баланс на кінець місяця. Механізм формування балансу на кінець періоду такий:

- грошові кошти переносяться із бюджету руху грошових коштів, розрахованого прямим методом;
- рахунки дебіторів плануються в бюджеті продажу за клієнтами;
- запаси сировини розраховуються в бюджеті закупівель сировини;
- запаси готової продукції розраховуються в бюджеті собівартості реалізованої продукції;
- заборгованість бюджету з ПДВ заповнюється у тому випадку, якщо сальдо в бюджеті ПДВ від'ємне;
- рахунки до сплати постачальникам розраховуються в бюджеті закупівель сировини за постачальниками, заборгованість за послуги транспортних підприємств – переносяться із бюджету витрат на доставку до клієнтів;
- заборгованість із заробітної плати розраховується в бюджеті оплати праці;
- заборгованість перед бюджетом із ПДВ переноситься із бюджету ПДВ, якщо сальдо до сплати додатне; заборгованість по податку на прибуток визначається в прогностному балансі про прибуток; заборгованість із нарахування на заробітну плату розраховується в бюджеті оплати праці;
- для визначення суми нерозподіленого прибутку на кінець місяця додається значення нерозподіленого прибутку на початок місяця і чистого прибутку за бюджетний період.

Основним показником того, що бюджетні таблиці розраховані і зв'язані між собою коректно, є порівняння суми активів і пасивів. Якщо необхідно –

провести аналіз і коригування операційних бюджетів.

Крок 13. Звіт про рух грошей непрямим методом. Такий розрахунок проводиться з метою виявлення чинників, які можуть вплинути на зменшення чистого грошового потоку і викликати брак грошових коштів. Це допомагає ще до одержання фінансових бюджетів відкоригувати планові вихідні дані, якщо зміна статей активів і пасивів неблагоприємна.

Після розробки базового варіанту місячного бюджету необхідно провести аналіз ризику зменшення запланованого прибутку і грошового потоку. Для цього слід з'ясувати, значення яких показників можуть відхилитися від планових значень, визначити межі цих коливань і проаналізувати різні варіанти розвитку ситуації.

10.3. Організація і контроль бюджетування на підприємствах

Для формування та функціонування бюджетування на підприємствах досить важливим є організація цього процесу, який визначає порядок та строки складання і реалізації операційних і фінансових бюджетів. Організація бюджетування передбачає створення механізму взаємодії елементів фінансової структури підприємства при проходженні інформації за етапами бюджетного процесу: складання, узгодження, затвердження та контроль виконання.

Організація бюджетування передбачає:

- встановлення груп працівників та їх керівників, що будуть задіяні та відповідальні за розроблення, реалізацію, оцінювання та аналіз бюджетів на підприємстві, розподіл між ними функцій, посадових повноважень, сфер компетенції щодо бюджетування;
- визначення порядку взаємодії та взаємозв'язку між різними підрозділами, задіяними в процесі бюджетування;
- встановлення координуючого органу, за яким закріплюватимуться функції кінцевого затвердження бюджетів, вирішення міжбюджетних конфліктних інтересів, консолідування бюджетних показників;
- розроблення схеми документообігу в межах бюджетної системи.

Організацію бюджетування перед усім фахівці пов'язують з переглядом організаційної структури суб'єкта господарювання та формуванням нової фінансової структури. Фінансова структура являє собою систему підрозділів, що відповідають за формування фінансово-економічних показників, які плануються та контролюються в системі бюджетів. В якості таких підрозділів (центрів відповідальності) фігурують центри витрат, виручки, прибутку, інвестицій, фінансової відповідальності, фінансового обліку, профіт-центри, венчур-центри.

Центр відповідальності – це структурний підрозділ підприємства, певні групи працівників у межах структурних підрозділів, сукупність підрозділів підприємства, які здійснюють чи забезпечують здійснення конкретних видів діяльності та несуть відповідальність за результативність своєї ділянки роботи у фінансовому аспекті, сприяючи цільовому та контрольованому використанню

ресурсів підприємства.

Вибір способу поділу підприємства на центри відповідальності визначається особливостями підприємства з урахуванням таких вимог:

- у кожному центрі витрат повинен бути показник для вимірювання обсягу діяльності і база для розподілу витрат;
- у кожному центрі повинен бути відповідальний;
- ступінь деталізації повинен бути достатнім для аналізу, але не громіздким, щоб ведення бухгалтерського обліку не було надто трудомістким;
- бажано, щоб для будь-якого виду витрат підприємства існував такий центр, для якого дані витрати є прямими;
- на центри витрат бажано відносити тільки прямі витрати;
- враховувати соціально-психологічні фактори діяльності підрозділів.

Після формування фінансової структури та центрів фінансової відповідальності, як свідчить практика господарювання, необхідно сформувати бюджетний регламент, який являє собою встановлений на підприємстві порядок розробки, представлення, узгодження, обробки та аналізу, проведення план-факт аналізу та оцінки виконання бюджетів різного виду та рівнів.

Основні складові елементи бюджетного регламенту подано на рис. 10.6.



Рис. 10.6. Основні елементи бюджетного регламенту на підприємстві

Бюджетним періодом може бути рік, півроку, квартал, місяць, декада. В разі значної тривалості бюджетного періоду передбачається здійснення двох етапів планування:

- індикативного – встановлюються лише загальні фінансові показники (обсяг продажу, прибуток). Бюджет на кожний наступний період може

коригуватися;

- директивного – бюджети плануються за всіма статтями і є обов'язковими для виконання, коригування не допускається, якщо немає радикальних змін зовнішнього середовища). Мінімальний бюджетний період – один місяць.

В процесі складання бюджетів часто виникає необхідність вносити корективи у строки та послідовність складання окремих бюджетів різними структурними підрозділами. В цьому разі виникає необхідність визначити процедуру складання, узгодження та затвердження бюджетів.

В практиці господарювання найбільш поширеними серед методів організації процесу бюджетування є такі методи:

- централізованого бюджетного планування – передбачає формування централізованого координуючого органу, який формує основні бюджети та надає вказівки центрам відповідальності щодо їх виконання у межах наданих повноважень;

- децентралізованого бюджетного планування – полягає у тому, що центри відповідальності формують часткові бюджети та подають інформацію у координуючий центр, який на їх основі розробляє основні бюджети підприємства;

- зустрічного бюджетного планування – коли координуючий центр розробляє зведені основні бюджети, передає їх у вигляді завдань центрам відповідальності у межах наданих повноважень, які їх опрацьовують та надають свої пропозиції щодо коригування.

Ефективне бюджетування вимагає створення на підприємстві бюджетного комітету – спеціальну постійно діючу групу, яка здійснює координацію при впровадженні бюджетування, приймає кінцеві рішення в бюджетній сфері, формує, контролює та аналізує реалізацію зведених бюджетів підприємства, розробляє бюджетну політику, затверджує бюджети та зміни до них, визначає ліміти окремих бюджетних показників, обґрунтовує рекомендації щодо удосконалення системи бюджетування на підприємстві, формує пропозиції щодо мотивування працівників за результатами виконання бюджетів.

Практика свідчить, що створення бюджетного комітету є обов'язковою передумовою для ефективного функціонування комплексних бюджетних систем. Це пов'язано з тим, що на підприємствах при впровадженні бюджетування часто координуючим центром є фінансовий відділ чи бухгалтерія, які зазвичай не мають відношення до планування та аналізу на підприємстві і не мають уявлення про технологічну послідовність виробництва, обмежувальні чинники тощо.

На практиці існує два підходи до формування складу бюджетного комітету:

1) до складу бюджетного комітету входять представники інституційного рівня та головні фахівці (економісти, технологи, фінансисти, збутовими, постачальники тощо).

2) у бюджетний комітет здійснюється набір висококваліфікованих експертів у сфері бюджетування ззовні та відбір висококваліфікованих фахівців підприємства, які володіють специфікою виробничо-господарської діяльності, на постійних засадах.

Потреба у створенні бюджетного комітету залежить від розміру підприємства. Якщо підприємство невеликих розмірів, то роль координатора можуть виконувати існуючі підрозділи та посадові особи, якщо ж підприємство мале, то роль координатора, як правило, виконує директор, головний бухгалтер чи власник.

Важливу роль у процесі методичного та організаційного забезпечення бюджетування відіграє контроль бюджетів, який дозволяє своєчасно виявити слабкі місця у цьому процесі та розробити комплекс відповідних заходів.

Контроль є невід'ємною складовою організації та проведення бюджетування на підприємстві, без якого неможливо відстежувати проведення виконання бюджетів підприємства та досягнення поставлених цілей та завдань. Система контролю дозволяє своєчасно виявляти проблеми, реагувати на небажаний хід подій та вносити відповідні корективи в управлінські рішення.

Бюджетування без зворотного зв'язку не має сенсу. Роль зворотного зв'язку відіграє контроль виконання бюджету.

Принципова схема процесу контролю виконання бюджетів подана на рис. 10.7.

Дослідження свідчать, що складовими елементами системи бюджетного контролю є: об'єкти, предмети, суб'єкти, технологія та інструментарій контролю.

Об'єктами бюджетного контролю виступають окремі складові та результати бюджетних процесів: працівники, ресурси, стадії здійснення, взаємозв'язки.

Предметами бюджетного контролю виступають характеристики бюджетних процесів та їх складових (кваліфікація розробників та виконавців бюджетів, функції та повноваження працівників центрів відповідальності, якість інформаційного забезпечення бюджетних процесів, результативність системи мотивації за виконання бюджетних показників тощо), а також характеристики бюджетів (бюджетні показники ресурсної частини та частини потреб, цільові бюджетні показники, узгодженість між показниками взаємозалежних бюджетів тощо).

До *суб'єктів бюджетного контролю* належать посадові особи та формальні групи підприємства, які здійснюють процедури контролю.

Інструментарій бюджетного контролю складається з принципів бюджетного контролю (основних вихідних положень щодо здійснення бюджетного контролю на підприємстві), методів бюджетного контролю (способів та прийомів здійснення бюджетного контролю на підприємстві) та процедур бюджетного контролю (порядку і послідовності здійснення бюджетного відносно визначених об'єктів та предметів).

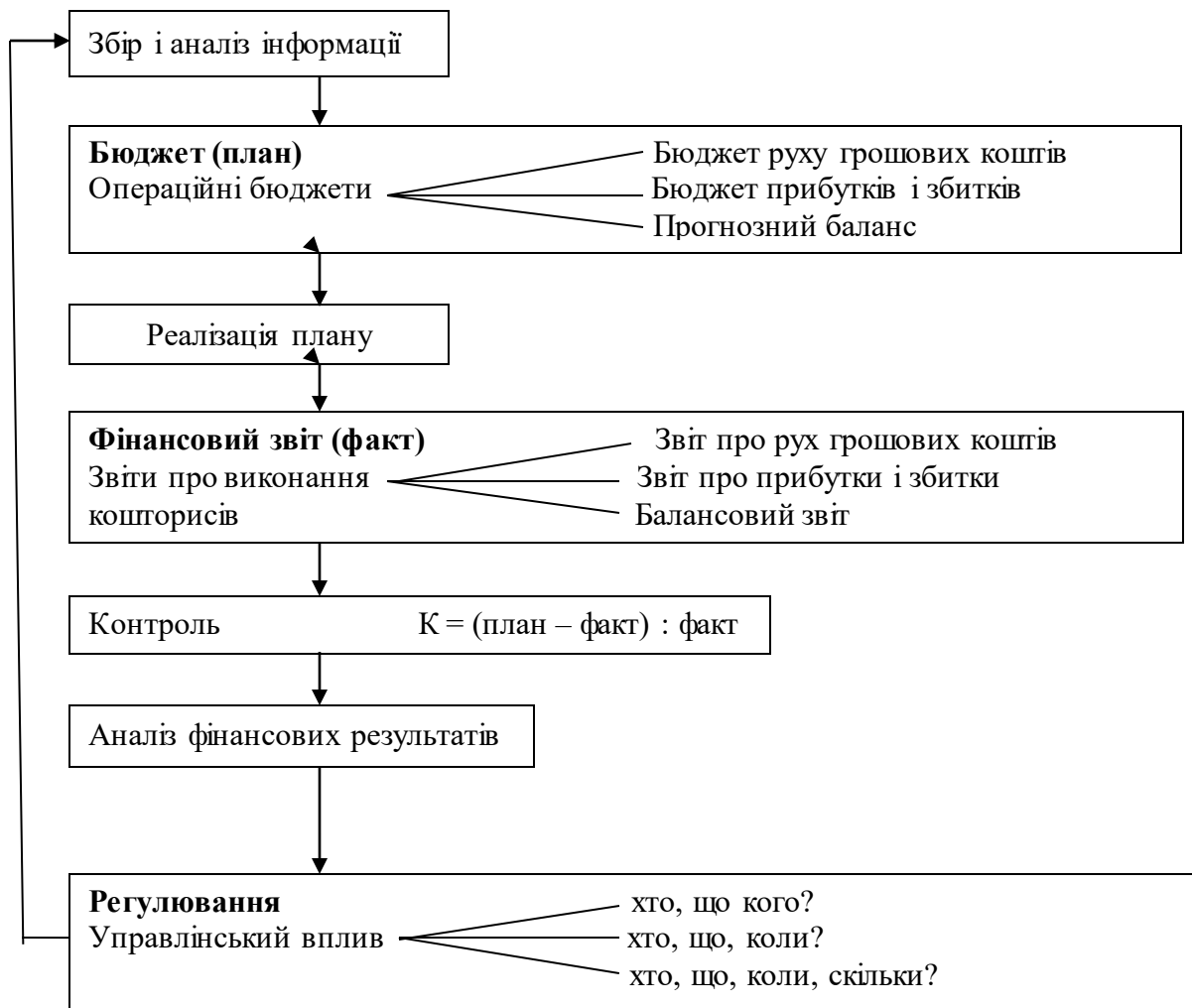


Рис 10.7. Принципова схема процесу контролю виконання бюджету

Принципи бюджетного контролю поділяються на дві групи: 1) принципи здійснення бюджетного контролю; 2) принципи функціонального призначення бюджетного контролю.

До першої групи відносяться такі принципи: оперативності, об'єктивності, системності, комплексності, конкретності, всеосяжності, регулярності, дієвості, цілеспрямованості, економічності.

Друга група включає такі принципи: попередження порушень та зловживань, виявлення відповідності фактичного стану бюджетної системи стандартам та критеріям, виявлення нецільового використання ресурсів підприємства, виявлення причин, умов та чинників, що не дозволяють забезпечити відповідність бюджетної системи встановленим стандартам та критеріям.

Методи бюджетного контролю включають: синтез, аналіз, спостереження, експеримент, порівняння, статистично-динамічні, вимірювання, соціологічні, огляд, експертна оцінка, перерахунок.

Процедури бюджетного контролю пов'язані з визначенням послідовності, термінів проведення контрольованих операцій, закріпленням завдань бюджетного контролю за конкретними працівниками підприємства тощо.

Бюджетне регулювання – вид управлінської діяльності, пов’язаний з усуненням недоліків, відхилень, неточностей, неузгодженостей, що виявлені в процесі бюджетного контролю, та здійсненням необхідних коригувань на попередніх етапах бюджетування. Для забезпечення бюджетного регулювання рекомендується використовувати систему управління за відхиленнями, відповідно до якої здійснюється управлінське реагування на відхилення фактичних характеристик бюджетної системи від планових при перевищенні певного ліміту, та якщо відхилення і недоліки визнані суттєвими.

Основними завданнями контролювання бюджетів є :

- оцінювання виконання планових бюджетних показників;
- виявлення відхилень, недоліків та неточностей у бюджетах;
- виявлення факторів та причин, що зумовили виникнення відхилень при реалізації планових бюджетів;
- виявлення неузгодженостей між бюджетними показниками різних бюджетів підприємства;
- визначення нераціонального, нецільового та неефективного використання ресурсів підприємства;
- виявлення резервів при виконанні бюджетів;
- визначення ефективності бюджетних витрат і видатків;
- виявлення касових розривів;
- визначення фінансової стійкості підприємства на засадах звітних бюджетів.

Етапи та зміст процесу контролювання та регулювання бюджетів на підприємстві подано в табл. 10.2.

Ключовим елементом системи контролю є відхилення. При цьому доцільно насамперед визначити рівень відхилення фактичних показників від планових. Якщо відхилення незначні, то вони, як правило, ігноруються, якщо ж вони перевищують установлений підприємством ліміт, то здійснюється дослідження факторів та причин, що зумовили формування наявного стану виконання бюджетів на підприємстві. Після цього приймаються рішення щодо реалізації регулювальних заходів.

Слід зазначити, що відхилення залежно від причин виникнення поділяють на дві групи:

1) відхилення, зумовлені плануванням – пов’язані з помилками та прорахунками під час формування прогнозів, розроблення кошторисів, бюджетів, недостовірністю чи неповнотою вхідної інформації;

2) відхилення зумовлені діяльністю – пов’язані з непередбачуваними чи малопрогнозованими змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування підприємства.

В разі наявності значних відхилень залежно від їх причин можливі такі альтернативні рішення: коригування або перегляд бюджету, якщо результати контролю свідчать, що виконувати його далі недоцільно; внесення відповідних корективів у дії для забезпечення досягнення запланованої мети.

Аналіз відхилень передбачає детальний факторний аналіз впливу різних відхилень параметрів бізнесу на грошовий потік. Послідовність проведення такого контролю передбачає:

Таблиця 10.2

Етапи та зміст контролювання та регулювання бюджетів на підприємстві

Етапи контролювання та регулювання	Зміст контролювання та регулювання
1. Попереднє контролювання та регулювання	Оцінювання бюджетних показників на етапі формування планових бюджетів і в разі виявлення певних невідповідностей здійснення регулювання планових бюджетів
2. Поточне контролювання та регулювання	Оцінювання поточного виконання планових бюджетів протягом бюджетного періоду, а в разі непрогнозованої зміни умов функціонування чи суттєвих невідповідностей у планових та поточних фактичних бюджетних показниках здійснення регулювання планових бюджетів на залишковий бюджетний період та регулювання на етапах бюджетної організації і мотивації
3. Завершальне контролювання та регулювання	Оцінювання фактичних бюджетних показників в порівнянні з плановими бюджетними показниками, виявлення суттєвих недоліків, відхилень і забезпечення регулювання на етапах бюджетного планування, організації і мотивації

- встановлення усіх факторів, що впливають на величину грошового потоку;
- визначення загального відхилення грошового потоку від бюджетного значення;
- визначення відхилення річного грошового потоку в результаті відхилення кожного окремого фактора;
- складання таблиці пріоритетного впливу, розміщуючи фактори, розпочинаючи з більш значимих;
- формування остаточних висновків і пропозицій стосовно управлінських рішень, спрямованих на виконання бюджету.

Отже, звіт про виконання бюджету забезпечує зворотний зв'язок, привертаючи увагу менеджера до значних відхилень від запланованих результатів, що дає змогу здійснювати управління за відхиленнями.

Дієвий бюджетний контроль вимагає зіставлення фактичних результатів з бюджетом, скоригованим з урахуванням фактичного обсягу діяльності, тобто складання гнучких або динамічних бюджетів.

Тестові завдання

1. Система бюджетів, що характеризує доходи і витрати за операціями або окремими функціями підприємства:

- 1) консолідований;
- 2) операційний;
- 3) фінансовий;
- 4) бюджет продажу.

2. Бюджет, що складається з інтегрованих індивідуальних бюджетів, які характеризують прогнозовані обсяги продажу, витрат, інших фінансових операцій у наступному періоді:

- 1) консолідований;
- 2) операційний;
- 3) фінансовий;
- 4) бюджет продажу.

3. Бюджет включає: бюджет грошових коштів, бюджет капітальних інвестицій, прогнозний бухгалтерський баланс:

- 1) консолідований;
- 2) операційний;
- 3) фінансовий;
- 4) бюджет витрат.

4. Бюджет враховує зміни витрат залежно від зміни рівня реалізації і є динамічною базою порівняння результатів із запланованими показниками:

- 1) консолідований;
- 2) гнучкий;
- 3) фінансовий;
- 4) статичний.

5. Деталізований план виробничих витрат, відмінних від прямих, які необхідні для виконання плану виробництва:

- 1) бюджет продажу;
- 2) бюджет загальновиробничих витрат;
- 3) бюджет трудових затрат;
- 4) бюджет прямих витрат на матеріали.

6. Бюджетування – процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді:

- 1) системи бюджетів;
- 2) фінансового плану;
- 3) бізнес-плану;
- 4) виробничого плану.

7. До операційних бюджетів не належить:

- 1) бюджет продажу;
- 2) бюджет виробництва;
- 3) бюджет грошових коштів;
- 4) бюджетний звіт про прибуток.

8. До фінансових бюджетів не належить:

- 1) бюджет капітальних інвестицій;
- 2) бюджет грошових коштів;
- 3) бюджетний баланс;
- 4) бюджет витрат на збут.

9. Бюджет, складений для кількох можливих обсягів діяльності в межах планового періоду, – це:

- 1) статичний бюджет;

- 2) гнучкий бюджет;
- 3) плановий бюджет;
- 4) перспективний бюджет.

10. Яке з наведених тверджень є помилковим?

- 1) гнучкий бюджет допомагає підприємству контролювати накладні витрати;
- 2) гнучкий бюджет охоплює діапазон діяльності, в межах якого компанія може діяти;
- 3) гнучкий бюджет є тотожним статичному бюджету;
- 4) гнучкий бюджет забезпечує корисну основу для зіставлення фактичних і очікуваних витрат.

Задачі

Приклади розв'язання типових задач

Задача 1. Підприємство виготовляє один вид продукції, який потребує матеріальних витрат у сумі 0,8 грн за одиницю.

Політика підприємства передбачає, що запас готової продукції має становити 20% продажу наступного місяця. а запас основних матеріалів – 30% виробничих потреб у наступному місяці.

Нижче наведено частково заповнені бюджети закупівлі основних матеріалів і виробництва на перший квартал.

Бюджети закупівлі матеріалів і обсягу виробництва:

Показник	Січень	Лютий	Березень	Разом
Закупівля основних матеріалів:				
Виробництво	?	?	?	?
Запас на кінець періоду	?	?	?	?
Виробництво + Запас на кінець періоду	43584	48192	47968	?
Запас на початок періоду	(9792)	(10944)	(11712)	?
Необхідний обсяг закупки	33792	37248	36256	?
Бюджет виробництва				
Бюджетний обсяг продажу	?	?	?	?
Запас на кінець періоду	?	?	?	?
Запас на початок періоду	(6400)	(7040)	(8320)	?
Бюджетний обсяг виробництва	?	?	?	?

Завдання: Заповнити пропущені дані.

Розв'язання

Бюджети закупівлі матеріалів і обсягу виробництва:

Показник	Січень	Лютий	Березень	Разом
Закупівля основних матеріалів:				
Виробництво	32640	36480	39040	108160
Запас на кінець періоду	10944	11712	8928	8928
Виробництво + Запас на кінець періоду	43584	48192	47968	117088
Запас на початок періоду	(9792)	(10944)	(11712)	(9792)
Необхідний обсяг закупівлі	33792	37248	36256	107296
Бюджет виробництва				
Бюджетний обсяг продажу	32000	35200	41600	108800
Запас на кінець періоду	7040	8320	5760	5760
Запас на початок періоду	(6400)	(7040)	(8320)	6400
Бюджетний обсяг виробництва	32640	36480	39040	108160

Задача 2. Підприємство розробляє два нові види пластмас: ПС – 17 і ПС – 20, виробництво яких планується розпочати у наступному році. Заплановані обсяги і ціни продажу цих виробів наведено нижче:

Виріб	Ціна за 1м ² , грн	Запланований обсяг продажу, м ²
ПС – 17	15	30000
ПС – 20	20	12500

На кінець наступного року запас готової продукції планується в розмірі 20% продажу за цей рік.

Далі наведено заплановані витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією нової продукції.

Прямі витрати на 1м²

Виріб	Прямі матеріальні витрати			Прямі витрати на оплату праці, годин	
	полімери, кг	наповнювачі, кг	каталізатор, кг	змішування	обробка
ПС – 17	2	4	10	0,1	0,1
ПС - 20	4	8	4	0,2	0,1

Вартість матеріалів

Матеріал	Ціна, грн/кг
Полімер	0,9
Наповнювач	0,4
Каталізатор	0,2

Тарифна ставка

Операція	Ставка, грн/год.
Змішування	10
Обробка	8

Інші витрати

Витрати	Загальновиробничі	Збут	Адміністративні
Змінні	2 грн/год.	5% продажу	2% продажу
Постійні	93600 грн	40000 грн	60000 грн

Необхідно скласти річні бюджети:

- продажу;
- виробництва;
- використання матеріалів;
- придбання матеріалів;
- прямих витрат на оплату праці;
- загальновиробничих витрат;
- собівартості реалізованої продукції;
- витрат на збут і адміністративних витрат;
- бюджетний звіт про прибуток.

Розв'язання

Бюджет продажу

Виріб	Ціна за одиницю	Обсяг продажу, м ²	Дохід від продажу, грн
ПС – 17	15	30000	450000
ПС - 20	20	12500	250000
Разом	×	×	700000

Бюджет виробництва

Виріб	Обсяг продажу	Запас на кінець року, м ²	Обсяг виробництва, м ²
ПС – 17	30000	6000	36000
ПС - 20	12500	2500	15000
Разом	42500	8500	51000

Бюджет використання та закупівлі матеріалів

Виріб	Полімер		Наповнювач		Каталізатор		Разом матеріальні витрати, грн
	кг	грн	кг	грн	кг	грн	
ПС - 17	72000	64800	144000	57600	360000	72000	194400
ПС - 20	60000	54000	120000	48000	60000	12000	114000
Разом обсяг закупівлі	132000	118800	264000	105600	420000	84000	308400

Бюджет прямих витрат на оплату праці

Виріб	Змішування		Обробка		Разом	
	годин	грн	годин	грн	годин	грн
ПС – 17	3600	36000	3600	28800	7200	64800
ПС – 20	3000	30000	1500	12000	4500	42000
Разом	6600	66000	5100	40800	11700	106800

Бюджет загально виробничих витрат

Витрати	Розрахунок	Сума, грн
Змінні	11700м ² ×2 грн	23400
Постійні	×	93600
Разом	×	117000

Ставка розподілу загально виробничих витрат = 117000/11700 = 10 грн/год.

Бюджет собівартості реалізованої продукції, грн

Показник	ПС - 17	ПС - 20	Разом
Матеріали	194400	114000	308400
Витрати на оплату праці	64800	42000	106800
Загально виробничі витрати	66000	51000	117000
Собівартість виробленої продукції	325200	207000	532000
Собівартість одиниці продукції	9,0	13,8	
Собівартість реалізованої продукції	270000	172500	442500

Бюджет витрат на збут і адміністративних витрат

Витрати	На збут	Адміністративні
Змінні	35000	14000
Постійні	40000	60000
Разом	75000	74000

Бюджетний звіт про прибуток

Стаття	Сума, грн
Продаж	700000
Собівартість реалізованої продукції	(442500)
Валовий прибуток	257500
Витрати на збут	(75000)
Адміністративні витрати	(74000)
Операційний прибуток	108500

Задача 4. Зведений бюджет підприємства має такі дані:

- продаж 20000 од. за ціною 30 грн за од.;
- змінні витрати 20 грн на од.;
- постійні витрати 120000 грн.

Фактично було реалізовано 24000 од. за ціною 31 грн, змінні витрати становили 535000 грн, а постійні – 125000 грн.

Завдання:

Скласти звіт про виконання бюджету з використанням гнучкого бюджету.

Питання для контролю

1. Висвітліть необхідність і мету бюджетування на підприємстві.
2. Охарактеризуйте завдання бюджетування.

3. Опишіть напрями бюджетування.
4. Назвіть послідовність здійснення бюджетування.
5. Назвіть операційні бюджети.
6. Охарактеризуйте фінансові бюджети.
7. Розкрийте суть бюджетування через прирощення.
8. Поясніть суть гнучкого бюджету.
9. Назвіть етапи проведення бюджетного контролю.
10. Розкрийте сутність управління за відхиленнями.
11. Критерії та методи дослідження відхилень.

Змістовий модуль 4. Контроль і аналіз виконання фінансового плану

Тема 11. КОНТРОЛЬ І АНАЛІЗ ВИКОНАННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ

План

- 11.1. Завдання і зміст контролю і аналізу виконання фінансового плану
- 11.2. Контроль виконання фінансової стратегії підприємства
- 11.3. Контроль і аналіз виконання поточного фінансового плану підприємства
- 11.4. Контроль виконання бюджетів і аналіз відхилень

Мета вивчення теми: з'ясувати сутнісну характеристику фінансового контролю, засвоїти мету і завдання контролю за надходженням і використанням грошових коштів, навчитися аналізувати і оцінювати відхилення від прогнозованих показників за фінансовим планом.

Ключові поняття: аналіз, контроль, аналіз беззбитковості, аналіз грошових потоків, експрес-аналіз, кредитоспроможність, ліквідність, оптимальність структури активів, оптимальність структури капіталу, платоспроможність, рентабельність активів, рентабельність капіталу, факторний аналіз, фінансова стійкість.

11.1. Завдання і зміст контролю і аналізу виконання фінансового плану

Планування нерозривно пов'язане з контролем. Більш того, контроль виконання плану часто розглядається як заключний етап процесу планування. Це пов'язано з тим, що розроблений план сам по собі не дає відчутного ефекту. Він виступає інструментом управління. Однак керувати ним можна тільки тоді, коли на підприємстві створені механізми контролю виконання планів.

Під *контролем* взагалі розуміють процес відстеження фактичного виконання планів або визначення того, наскільки дії відповідають плану.

Фінансовий контроль – це особлива сфера контролю, зумовлена формуванням і використанням фінансових ресурсів в операційній, інвестиційній, фінансовій та інших видах діяльності. Як невід'ємна складова процесу фінансового планування він здійснюється на всіх його етапах і завершується забезпеченням виконання прогнозованих завдань фінансового плану.

В процесі фінансового планування здійснюється контрольна-аналітична робота, яка направлена на об'єктивну оцінку підсумків виконання завдань і пошук резервів і шляхів зміцнення фінансового стану підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на майбутнє. На цьому етапі

вивчається вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на величину і рівень досягнутих фінансових показників, причини погіршення і фактори, що сприяли покращенню окремих з них.

В ході планування здійснюється контроль прогнозованої фінансової стійкості, фінансової стабільності та ефективності використання власного і сукупного капіталу у порівнянні зі звітним і минулими періодами. Контрольним програмним документом щодо визначення очікуваного фінансового стану на кінець планового періоду є прогнозний баланс активів і пасивів підприємства.

Мета контролю – забезпечити виконання планових завдань, не допустити погіршення фінансового стану порівняно з досягнутим рівнем у звітному періоді та забезпечити прогнозовану фінансову стабільність.

Система контролю виконання фінансового плану повинна включати наступні елементи:

- об'єкти контролю – бюджети центрів фінансової відповідальності;
- предмети контролю – окремі характеристики стану бюджетів (наприклад, дотримання лімітів витрат);
- суб'єкти контролю – центри фінансової відповідальності, які здійснюють контроль за виконанням бюджетів;
- технологію контролю – здійснення процедур, необхідних для виявлення відхилень між фактичними і запланованими показниками бюджетів.

Важливо також здійснювати фінансовий контроль в процесі господарської діяльності за ходом виконання фінансового плану. Це система внутрішнього контролю формування та використання капіталу, пов'язана з перевіркою виконання прогнозованих завдань і усіх управлінських рішень у цій галузі фінансової діяльності. Мета контролю на цьому етапі – вчасно виявляти «вузькі» місця, шукати альтернативні рішення, запобігати погіршенню фінансового стану.

Основні завдання контролю виконання фінансового плану представлені на рис. 11.1.

Зміст контролю виконання фінансового плану передбачає:

1. Контроль і регулювання руху грошових потоків.
2. Перевірку повноти надходження та ефективності використання капіталу підприємства.
3. Перевірку повноти надходження й ефективності використання грошових доходів.
4. Перевірку стану розрахунків з дебіторами й кредиторами.
5. Оцінку фінансового стану та ділової активності.
6. Аналіз і оцінку відхилень фактичних даних від прогнозованих показників за фінансовим планом.
7. Коригування (за необхідності) планових показників у зв'язку зі зміною зовнішніх і внутрішніх умов здійснення прогнозованої діяльності.

Варто зазначити, що контроль виконання фінансового плану дає відповідь на питання: як виконано його показники. Але не дає відповіді – що необхідно робити, якщо план не виконано і цілі не досягнуті? Тут на допомогу приходить

економічний аналіз, застосування методів якого дозволяє виявити основні чинники, які спричинили невиконання фінансового плану.

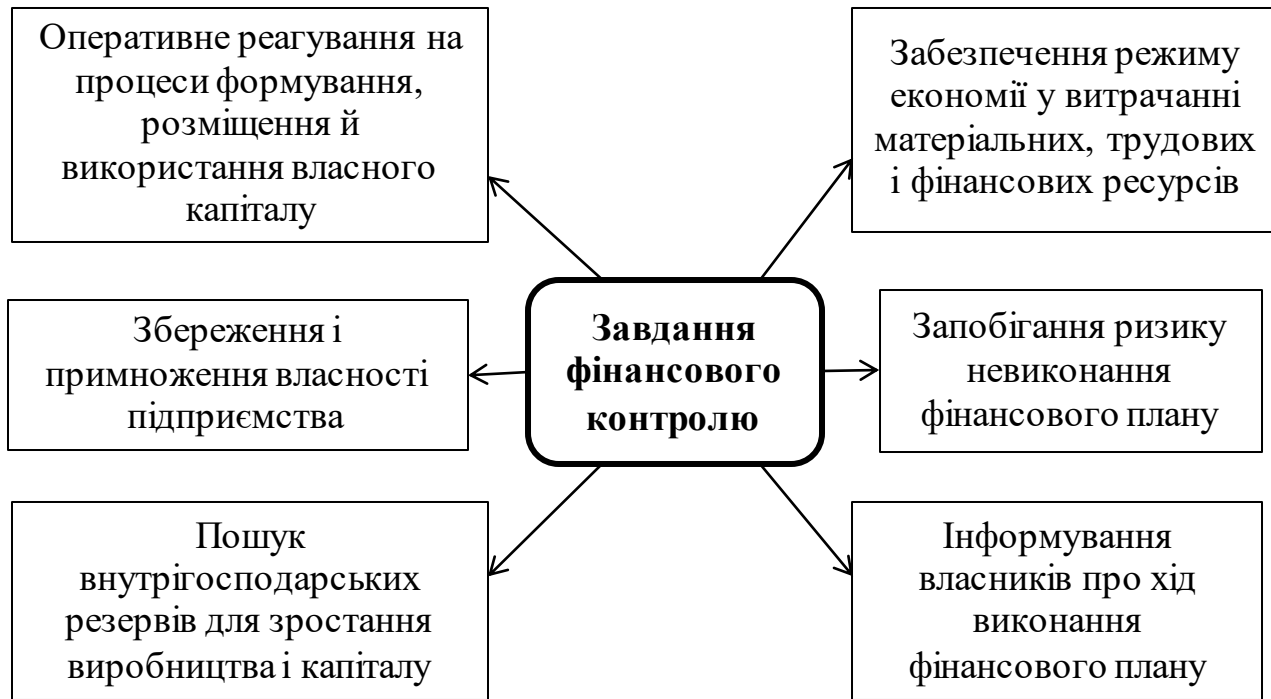


Рис. 11.1. Основні завдання контролю виконання фінансового плану

Етапи економічного аналізу:

1. Аналіз фінансової ситуації.
2. Розробка загальної фінансової стратегії підприємства.
3. Складання поточних фінансових планів.
4. Коригування і конкретизація планів.
5. Розробка оперативних фінансових планів..
6. Аналіз і контроль виконання фінансових планів.

Місце економічного аналізу в системі фінансового планування господарської діяльності підприємства представлено в табл. 11.1.

Таблиця 11.1

Місце економічного аналізу у фінансовому плануванні підприємства

Етап і його назва	Характеристика	Місце економічного аналізу
1	2	3
1. Аналіз фінансової ситуації	Аналіз фінансових показників діяльності підприємства за попередній період на основі фінансової звітності. Основна увага приділяється таким показникам: обсяг реалізації; витрати; прибуток. Аналіз дозволяє оцінити фінансові результати діяльності підприємства і визначити проблеми, що стоять перед ним.	Виконує функцію інформаційного забезпечення про стан фінансового потенціалу підприємства на певну дату. Дає можливість оцінити можливості та стан фінансових ресурсів для досягнення цілей діяльності

1	2	3
2. Розробка загальної фінансової стратегії підприємства	Розробка фінансової стратегії та фінансової політики за основними напрямками фінансової діяльності підприємства, складають основні прогностичні документи, які стосуються перспективних фінансових планів	Виконує функцію інструменту формування параметрів об'єктів управління для досягнення еталонного стану фінансового потенціалу
3. Складання поточних фінансових планів	Уточнюють і конкретизують основні показники прогностичних фінансових документів за допомогою складання поточних фінансових планів	Поточні фінансові плани є інформаційним джерелом прогнозу фінансового потенціалу
4. Коригування і конкретизація планів	Ув'язування показників фінансових планів з виробничими, комерційними, інвестиційними й іншими планами і програмами, що розробляються підприємством	Коригування відбувається на основі прогнозованого фінансового потенціалу підприємства
5. Розробка оперативних фінансових планів	Здійснення оперативного фінансового планування, яке визначає розробку поточної виробничої, комерційної та фінансової діяльності підприємства і впливає на кінцеві результати діяльності в цілому	За допомогою аналітичних інструментів оцінюють прогностичні фінансові результати господарської діяльності
6. Аналіз і контроль виконання фінансових планів	Визначення кінцевих фінансових результатів діяльності підприємства, порівняння їх із запланованими показниками, виявлення причин відхилень від запланованих показників, розробка заходів щодо усунення негативних явищ	Інструмент оцінки виконання фінансового плану господарської діяльності підприємства

Для вирішення конкретних завдань фінансового менеджменту застосовується низка спеціальних методів аналізу, що дозволяють одержати кількісну оцінку результатів фінансової діяльності у розрізі окремих її аспектів, як в статичній, так і динамічній формі.

Основні методи аналізу фінансової звітності подані в табл. 11.2.

Аналіз абсолютних показників передбачає:

- читання звітності – визначення абсолютних показників, представлених у звітності, та оцінка майнового стану підприємства, коротко- і довготермінових джерел формування капіталу, фінансового стану і результативності господарювання;

- оцінку їх змін у абсолютних величинах;
- оцінку питомої ваги статей балансу – структурних характеристик;
- оцінку динаміки структурних змін (питомої ваги);
- змін у відсотках до величин на початок періоду (темп приросту кожної статті балансу).

Горизонтальний (часовий) аналіз звітності являє собою аналіз, що базується на порівнянні динаміки розвитку всіх статей балансу і звіту про

фінансові результати у порівнянні з базисним періодом, фінансові показники по якому беруться за 100%, що дає можливість проведення глибокого аналізу динаміки показників.

Таблиця 11.2

Основні методи аналізу фінансової звітності

Назва	Зміст	Значення
Аналіз абсолютних показників	Дозволяє оцінити найбільш важливі підсумкові статті звітності (виручки, чистого прибутку, суми активів, величини акціонерного капіталу, позичкових засобів та ін.)	Дозволяє оцінити статті звітності в статистиці й динаміці
Горизонтальний аналіз	Полягає в порівнянні кожного значення звітності з попереднім періодом, розрахунку темпів їх зростання	Дозволяє виявити тенденції зміни окремих статей звітності
Вертикальний аналіз	Полягає в розрахунку структури узагальнюючих підсумкових статей звітності і складанні динамічних рядів	Дозволяє відстежувати й прогнозувати структурні зрушення у складі джерел засобів і напрямів їх використання
Аналіз коефіцієнтів (відносних показників)	Полягає в розрахунку співвідношень між окремими статтями звітності, визначенні взаємозв'язку між показниками	Дозволяє провести порівняльний аналіз ефективності: <ul style="list-style-type: none"> - з попередніми роками; - з підприємствами-конкурентами у галузі; - з запланованими показниками

Вертикальний (структурний) аналіз дозволяє отримати уяву про структуру найбільш важливих підсумкових величин фінансової звітності. Так, підсумок активу береться рівним 100% і розраховується питома вага кожної статті активів по відношенню до підсумку. Аналогічно виконують розрахунки і по пасивах. При вертикальному аналізі Звіту про фінансові результати за 100% береться чистий дохід від продажу. Більш глибокі висновки можна отримати, склавши таблицю, що включає дані звітності у відсотковій формі за низку періодів, оскільки це дозволяє простежити динаміку структурних змін.

Фінансові коефіцієнти – найбільш важливі інструменти фінансового аналізу – являють собою відношення одного бухгалтерського показника до іншого. Аналіз фінансового стану підприємства за допомогою фінансових коефіцієнтів являє собою порівняння показників за поточний період з аналогічними показниками за минулі періоди, а також визначення тенденцій розвитку підприємства по кожному коефіцієнту.

Фінансові коефіцієнти можна умовно поділити на такі групи:

- 1) показники ліквідності й платоспроможності;
- 2) показники фінансової стійкості;

- 3) показники ділової активності;
- 4) показники фінансових результатів.

9.2. Контроль виконання фінансової стратегії підприємства

Основою успішної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності є розроблення і реалізація науково обґрунтованої економічної, зокрема фінансової стратегії.

Фінансова стратегія являє собою один із важливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує усі основні напрями розвитку його фінансової діяльності і фінансових відносин на основі формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямів формування і використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища [5].

Її роль полягає в наступному:

1. Розроблена фінансова стратегія забезпечує механізм реалізації довгострокових загальних і фінансових цілей економічного і соціального розвитку у цілому і окремих його структурних одиниць.
2. Дозволяє реально оцінити фінансові можливості підприємства, забезпечити максимальне використання його внутрішнього фінансового потенціалу і можливість активного маневрування фінансовими ресурсами.
3. Забезпечує можливість швидкої реалізації нових перспективних інвестиційних можливостей, що виникають в процесі динамічних змін факторів зовнішнього середовища.
4. Розроблення фінансової стратегії враховує раніше можливі варіанти розвитку неконтрольованих підприємством факторів зовнішнього середовища і дозволяє звести до мінімуму їх негативні наслідки для діяльності підприємства.
5. Відбиває порівняльні переваги підприємства у фінансовій діяльності у порівнянні з його конкурентами.
6. Наявність фінансової стратегії забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного і оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства.
7. В системі фінансової стратегії формується значення основних критеріальних оцінок вибору важливіших фінансових управлінських рішень.

Стратегічний контроль – це контроль над змінами ключових параметрів, на підставі яких формувалися гіпотези, вибиралися стратегічні альтернативи, визначалися стратегічні цілі і завдання, формулювалася стратегія розвитку. Стратегічний контроль дає розуміння того, як і чому змінилися вихідні передумови та ключові параметри стратегії розвитку і як ці зміни вплинули на виконання стратегічного плану. Об'єктом стратегічного контролю, областю оцінки виконання стратегії і стратегічних цілей виступає складна сукупність взаємопов'язаних подій і явищ у внутрішньому середовищі і зовнішньому оточенні підприємства, на підставі яких визначаються його поточний і перспективний стан, можливості і потенціал розвитку.

Об'єктом стратегічного контролю служать внутрішні і зовнішні чинники, які впливають і чимось навіть зумовлюють спрямованість і зміст стратегії розвитку.

Предметом стратегічного контролю є ключові фактори, які підлягають якійсній і кількісній оцінці з метою визначення ступеня виконання стратегічного плану (рис. 11.2).

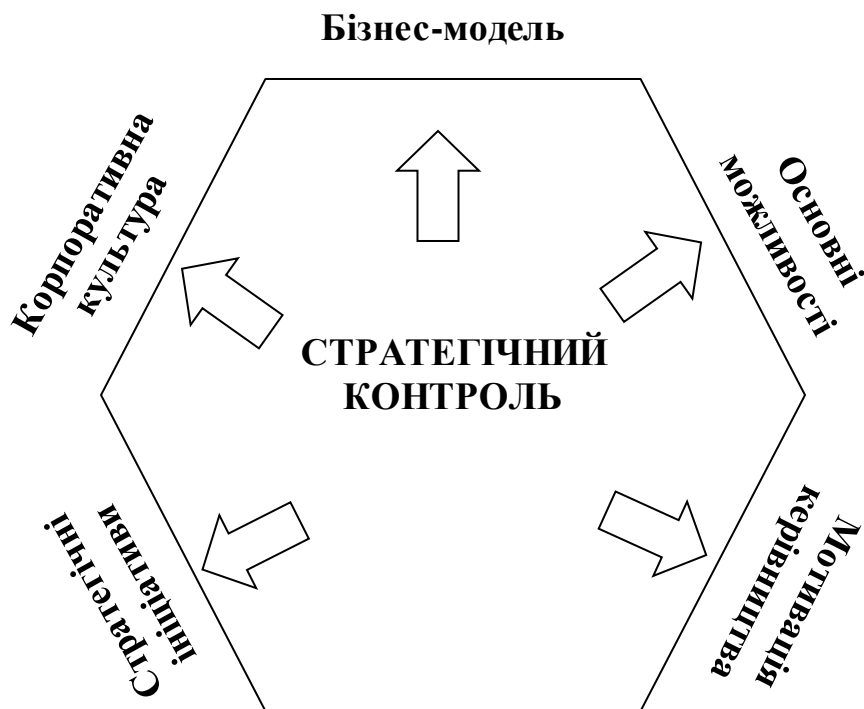


Рис. 11.2. Ключові фактори стратегічного контролю

До них належать:

1. *Бізнес-модель або модель господарської діяльності підприємства.*

Стратегічний план може передбачати трансформацію бізнес-моделі. І, навпаки, стратегія може здійснюватися в рамках існуючої бізнес-моделі. При проведенні заходів зі стратегічного контролю слід звернути увагу:

- на відповідність бізнес-моделі сутності стратегії розвитку. Бізнес-модель і стратегія можуть мати взаємну невідповідність. Розвиток підприємства може стримуватися або навіть обмежуватися застосуванням підходом до організації бізнесу: стратегічні цілі не можуть бути досягнуті з-за організаційних та управлінських особливостей бізнес-моделі. Видатна, інноваційна бізнес-модель сама по собі може давати хороші результати. І, навпаки, нежиттєздатна бізнес-модель виявиться непридатною для реалізації будь-якої стратегії;

- на відповідність бізнес-моделі стратегічних ініціатив, які можуть вступати в протиріччя з операційними і організаційними параметрами бізнес-моделі. При виконанні стратегії може з'ясуватися, що компанія з-за особливостей бізнес-моделі нездатна здійснювати стратегічні ініціативи;

2. *Основні можливості, що представляють собою сукупність особливих умінь і знань, якими володіє підприємство або працівник, здатні виконувати один або кілька критично важливих бізнес-процесів так, як ніхто інший, що дозволяє вести успішну конкурентну боротьбу тривалий час.* Стратегія

розвитку – це створення і розвиток основних можливостей підприємства. Тому основні можливості виступають складовою частиною предмета стратегічного контролю, оскільки є джерелом конкурентних переваг, від яких залежить успіх в реалізації стратегічного плану.

При здійсненні процедури стратегічного контролю щодо основних можливостей потрібно досліджувати:

- сутність і стан основних можливостей, на основі яких реалізується обрана стратегія розвитку;
- створення нових і розвиток існуючих основних можливостей в процесі реалізації стратегії розвитку;
- основні можливості компаній-аналогів і конкуруючих фірм.

3. *Стратегічні ініціативи.* Процес стратегічного планування ґрунтується на стратегічних ініціативах, які рухають процесом стратегічного планування, об'єднуючи індивідів навколо нових ідей, прагнень, керівних намірів, висловлюваних власниками і стратегічними лідерами. Відповідно підсумки втілення в життя ініціатив і намірів виступають предметом стратегічного контролю, тоді як формальне, що оцінюється по набору показників виконання стратегії може виявитися позбавленим сенсу. Компанія може вивести новий товар на ринок і домогтися успіху, окупивши інвестиції, навіть в разі якщо їх рівень перевищить запланований раніше рівень.

Переважаючи цінність має реалізація саме стратегічних ініціатив, а не формальне досягнення показників, закріплених у фінансових планах.

Протиріччя між стратегічними ініціативами і зовнішніми факторами може призвести не тільки до низької ефективності стратегії, а й стати джерелом системної кризи в компанії.

4. *Мотивація керівництва підприємства.* У питаннях стратегії важлива не тільки система матеріального стимулювання керівників на виконання довгострокових цілей. Проблема полягає в тому, що вся система корпоративного управління може сприяти, а іноді навіть змушувати керівників компаній застосовувати короткострокові стратегії, які обіцяють хороший дохід, але мають високий рівень ризику, або домагатися найкращих поточних результатів на шкоду довгострокового успіху компанії. Якщо система заохочення вимагає від керівників невинного поліпшення фінансових показників з кварталу в квартал, з року в рік, то в довгостроковому періоді може виявитися, що компанія, швидко вичерпавши потенціал зростання, зіткнеться з серйозними внутрішніми проблемами. В їх число входять низька рентабельність інвестицій, незбалансований портфель проектів, плінність та низький рівень підготовки персоналу, великі збитки від ризиків, що виникли, недостатня ліквідність та ін. Тому потрібно оцінити:

- розподіл відповідальності між керівниками за виконання стратегічних цілей, довгострокових планів і проектів;
- систему винагороди керівництва і персоналу за виконання стратегічних цілей, довгострокових програм і проектів;

- порядок формування фонду преміювання за річними результатами за рахунок частини новоствореної вартості;
- ефективність процедур контролю сукупного рівня ризику і рівнів ризиків по зонах відповідальності керівників.

В рамках стратегічного контролю має бути встановлено, чи дійсно система мотивації керівництва спрямована на досягнення довгострокових цілей при гранично низькому рівні сукупних ризиків.

5. Корпоративна культура. Стратегічний контроль – важливий елемент корпоративної культури. Саме вона дозволяє оцінювати результати діяльності підприємства, а потім використовувати отримані оцінки в управлінській діяльності.

При розробці стратегічного плану визначаються сценарні умови – стан і тенденції зміни ключових макроекономічних параметрів. Досліджуються конкурентне середовище, стан галузі, вартість ресурсів, рівень технологічного розвитку та собівартість вироблених компанією товарів, стан, характер і тенденції зміни споживчого попиту. Ці та багато інших чинників служать фундаментом для оцінки сильних і слабких сторін, аналізу ризиків, встановлення стратегічної позиції, визначення напрямів розвитку, вироблення стратегічних цілей і завдань, фінансово-економічного прогнозування та ін. Тому, оцінюючи, виконується стратегія чи ні, слід з'ясувати, наскільки правильними виявилися всі вихідні припущення, передумови і сценарні умови. При оцінці зовнішніх факторів, що вплинули на результати виконання стратегічного плану, необхідно відповісти на наступні питання:

- наскільки точними і вірними виявилися припущення про зовнішні і внутрішні причини, що зумовили необхідність нової стратегії розвитку;
- наскільки обґрунтованими були сценарні умови, як і ступінь точності зроблених прогнозів і припущень про тенденції зміни макроекономічних параметрів, динаміці попиту і пропозиції;
- чи мали місце події, які повністю змінили стан економіки, галузей, ринків, зробивши несуттєвими всі припущення і розрахунки, що склали основу стратегії розвитку;
- чи правильними виявилися припущення про стан, характер і тенденції зміни споживчого попиту;
- чи правильно було виконано конкурентний аналіз, чи коректно зроблені висновки про стан конкурентного середовища і тенденції його зміни.

В системі основних функцій стратегічного фінансового менеджменту важлива роль належить здійсненню контролю реалізації розробленої фінансової стратегії.

Стратегічний фінансовий контроль являє собою процес, що організовується підприємством, перевірки виконання і забезпечення реалізації усіх стратегічних рішень у сфері фінансової діяльності з метою реалізації його ефективної фінансової стратегії.

Стратегічний фінансовий контроль у найбільш повній його формі здійснюється на основі впровадження на підприємстві ефективної комплексної

управляючої системи, що отримала назву «*контролінг*» (управління по відхиленням).

У загальній системі контролінгу виокремлюється один із центральних його блоків – фінансовий контролінг.

Фінансовий контролінг являє собою регуляторну управляючу систему, що координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських рішень, спрямованих на її нормалізацію.

Основними функціями фінансового контролінгу є:

- спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, встановлених системою стратегічних фінансових нормативів;
- вимірювання міри відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених її стратегією;
- діагностування по розмірах відхилень серйозного погіршення у фінансовому стані підприємства і суттєвого зниження темпів його фінансового розвитку;
- розроблення оперативних управлінських рішень по нормалізації фінансової діяльності підприємства у відповідності з попередніми цілями і цільовими нормативами;
- коригування за необхідності окремих стратегічних цілей показників фінансового розвитку у зв'язку зі зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства.

Систему стратегічних цілей фінансового розвитку слід формувати чітко і коротко, відображаючи кожен мету в конкретних показниках, – цільових стратегічних нормативах. В якості таких стратегічних нормативів по окремих аспектах фінансової діяльності підприємства можуть бути встановлені такі (рис. 11.3).

Створення нормативної бази стратегічного аналізу – це основа раціональної організації і планування діяльності підприємств різних форм власності.

Зазначимо, що основною метою довгострокового фінансового планування є забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства.

Сутність фінансової стійкості визначається ефективним формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів. Оцінювання фінансової стійкості як критерію надійності дає можливість як внутрішнім, так і зовнішнім суб'єктам аналізу визначити фінансові можливості підприємства на тривалу перспективу.

Створення нормативної бази стратегічного аналізу – це основа раціональної організації і планування діяльності підприємств різних форм власності.



Рис. 11.3. Стратегічні нормативи фінансової діяльності підприємства

Зазначимо, що основною метою довгострокового фінансового планування є забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства.

Сутність фінансової стійкості визначається ефективним формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів. Оцінювання фінансової стійкості як критерію надійності дає можливість як внутрішнім, так і зовнішнім суб'єктам аналізу визначити фінансові можливості підприємства на тривалу перспективу.

Фінансова стійкість – це здатність підприємства функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу активів і пасивів у мінливому економічному середовищі, що гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику.

Фінансова незалежність характеризує стан фінансових ресурсів, за якого підприємство може вільно маневрувати грошовими коштами для забезпечення безперервного процесу фінансово-господарської діяльності, а також його оновлення і розширення, тобто задовольняє потреби розвитку

суб'єкта господарювання та відповідає вимогам зовнішнього економічного середовища.

Основна мета аналізу фінансової стійкості полягає у визначенні спроможності підприємства протистояти негативній дії зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на його фінансовий стан.

Аналіз фінансової стійкості ґрунтується головним чином на відносних показниках, які розраховуються як співвідношення абсолютних показників активу і пасиву балансу.

Відносні показники оцінювання фінансової стійкості підприємства, що досліджується, порівнюються:

- з показниками попередніх періодів для вивчення тенденцій поліпшення або погіршення фінансового стану підприємства;
- з показниками інших суб'єктів господарювання, що дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства та його фінансові можливості.

У світовій і вітчизняній аналітичній практиці розроблена система фінансово-економічних коефіцієнтів, які відображають різні аспекти структури активів і пасивів балансу, характеризуючи фінансову стійкість підприємства. За змістом та інформаційним забезпеченням розрахунку відносні показники оцінювання фінансової стійкості поділяють на три групи (табл. 11.3).

Таблиця 11.3

Основні відносні показники оцінювання фінансової стійкості підприємства

Показник	Економічний зміст	Порядок розрахунку за даними форми 1 (рядки)	Оптимальна динаміка
1	2	3	4
<i>Показники структури джерел формування капіталу</i>			
Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$	$\frac{1495}{1300}$	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової стабільності	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Позиковий капітал}}$	$\frac{1495}{1595 + 1695}$	≥ 1
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	$\frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}$	$\frac{1595}{1495}$	Зниження
Коефіцієнт поточних зобов'язань	$\frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Позиковий капітал}}$	$\frac{1695}{1595 + 1695}$	Підвищення
<i>Показники стану оборотних активів</i>			
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}}$	$\frac{1195 - 1695}{1495}$	$> 0,5$
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	$\frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Запаси}}$	$\frac{1195 - 1695}{1100}$	$\geq 0,5$

1	2	3	4
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами	$\frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Оборотні активи}}$	$\frac{1195 - 1695}{1195}$	$\geq 0,1$
<i>Показники стану основного капіталу</i>			
Коефіцієнт майна виробничого призначення	$\frac{\text{Основні засоби та оборотні виробничі фонди}}{\text{Валюта балансу}}$	$\frac{1010 + 1100}{1300}$	Підвищення
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	$\frac{\text{Основні засоби}}{\text{Валюта балансу}}$	$\frac{1010 + 1100}{1300}$	Підвищення
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Необоротні активи}}$	$\frac{1195}{1095}$	Підвищення

Нижче подано нормативні і фактичні значення основних відносних показників фінансової стійкості умовного підприємства (табл. 11.4).

Таблиця 11.4

Нормативні і фактичні основні відносні показники фінансової стійкості умовного підприємства

Показник	Норматив	Базисний рік		Звітний рік		Покращення ситуації (+), погіршення (-)
		факт.	відповідає (не відповідає) нормативу	факт.	відповідає (не відповідає) нормативу	
1	2	3	4	5	6	7
<i>Показники структури джерел формування капіталу</i>						
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,6	В	0,55	В	-
Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 1	1,4	В	1,3	В	-
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	3	0,2	×	0,22	Н	-
Коефіцієнт поточних зобов'язань	П	0,60	×	0,65	В	+
<i>Показники стану оборотних активів</i>						
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,5$	0,7	В	0,6	В	-
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	$\geq 0,5$	0,45	Н	0,5	В	+
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	0,2	В	0,3	В	+

1	2	3	4	5	6	7
<i>Показники стану основного капіталу</i>						
Коефіцієнт майна виробничого призначення	П	0,65	×	0,6	Н	-
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	П	0,25	×	0,3	В	+
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	П	1,8	×	1,7	Н	-

Примітка: П – оптимальна зміна (підвищення); В – відповідає нормативу; Н – не відповідає нормативу.

Отже, дані таблиці свідчать, що показники структури капіталу і показники стану основного капіталу погіршилися, показники стану оборотних активів – дещо покращилися. Тобто в ближчій перспективі у підприємства може знизитися фінансова стійкість діяльності і можуть виникнути фінансові проблеми.

11.3. Контроль і аналіз виконання поточного фінансового плану підприємства

Основна мета поточного фінансового плану – підтримання платоспроможності підприємства на необхідному рівні. При цьому постійно повинні бути в полі зору, підлягати контролю й аналізу надходження і витрачання грошових коштів та чинники впливу на їх величину.

Аналіз грошових коштів та грошового обігу підприємства має мету визначити їх існуючий стан, наявні та потенційні проблеми, пов'язані з утворенням та використанням грошових коштів, оцінити ефективність управління грошовим оборотом та рівень платоспроможності підприємства. Аналіз грошових коштів та грошових потоків підприємства передбачає послідовне виконання наступних етапів роботи (рис. 11.4).

1 етап. Аналіз обсягу та складу грошових активів підприємства.

Аналіз грошових коштів підприємства починається з дослідження їх фактичної наявності на момент оцінки.

З цією метою на основі даних балансу визначається обсяг грошових активів, їх склад за видами валют, місцем зберігання, призначенням; досліджується динаміка обсягу та складу грошових активів порівняно з попередніми періодами. Проте порівняння розмірів грошових активів на певні моменти оцінки дає первинне уявлення лише про обсяги чистого (результуючого) грошового потоку та його напрям (зростання або зменшення грошового залишку).

2 етап. Аналіз обсягів грошового обігу та грошових потоків підприємства.

На цьому етапі аналітичної роботи необхідно кількісно визначити обсяги вхідного грошового потоку (надходження грошових коштів), вихідного

грошового потоку (витрачання грошових коштів) та загального грошового обороту, проаналізувати динаміку їх розміру за період (абсолютне та відносне відхилення).

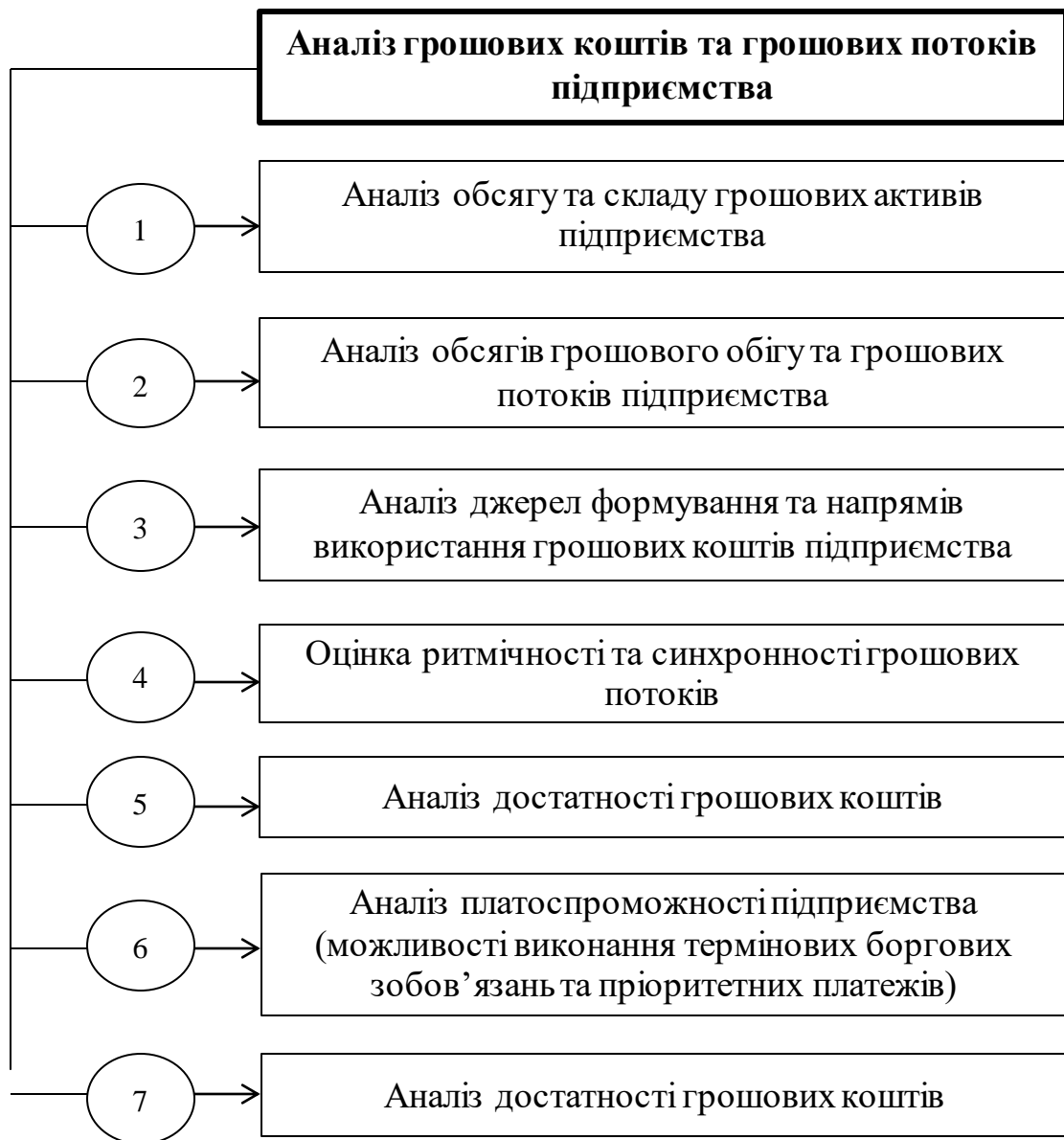


Рис. 11.4. Послідовність проведення аналізу грошових коштів та грошового обігу підприємства

3 етап. Аналіз джерел формування та напрямів використання грошових коштів.

На цьому етапі роботи об'єктом дослідження є склад і структура вхідного та вихідного грошових потоків підприємства.

З цією метою необхідно:

1. Визначити джерела надходження грошових коштів та формування вхідного грошового потоку, оцінити обсяг надходження коштів по кожному з них.

2. Визначити напрями використання грошових коштів (складові вихідного грошового потоку) та дати оцінку розміру витрачання коштів по кожному напрямку.

3. Оцінити склад і структуру грошових потоків, тобто розрахувати питому вагу окремих джерел отримання та напрямів використання коштів у їх загальному обсязі та проаналізувати зміни, що відбулися.

4. Зробити ранжирування джерел надходження та напрямів використання коштів за їх вагомістю та порівняти отримані результати. Це обумовлює першочерговість розробки заходів щодо пошуку резервів зменшення витрат та здійснення контролю за доцільністю їх витрачання.

4 етап. Оцінка ритмічності та синхронності грошових потоків.

Для цього розраховують такі показники (табл. 11.5).

Таблиця 11.5

Система показників оцінки ритмічності та синхронності грошових потоків

Економічна характеристика	Алгоритм розрахунку	Бажана тенденція зміни
1	2	3
<i>1. Синхронність надходження та витрачання грошових потоків (Сгн)</i>		
Показує відповідність у часі та за обсягами надходжень та витрат грошових потоків підприємства	$\sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n (N_n - V_n)^2}{n}}$	Значення показника повинно наближатися до «0». Це свідчить про синхронність грошових потоків
<i>2. Рівномірність надходження грошових коштів (Рн)</i>		
Показує як вхідний грошовий потік розподіляється у часі протягом звітного періоду	$\sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n (\bar{N} - N_n)^2}{n}}$	Оптимальною тенденцією є наближення значення показника до «0», що є ознакою рівномірності надходження грошових коштів.
<i>3. Рівномірність витрат грошових коштів (Рв)</i>		
За економічним змістом аналогічний попередньому показнику, але досліджує розподіл у часі вихідного грошового потоку	$\sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n (\bar{V} - V_n)^2}{n}}$	Повинен прямувати до «0», що є свідченням рівномірного розподілу виплат підприємства у часі
<i>4. Коефіцієнт синхронності надходження та витрат грошових коштів (Кс)</i>		
Показує, яку частку становить середнє відхилення між вхідним та вихідним грошовим потоком у загальному вихідному грошовому потоці	$\frac{C_{гн}}{V}$	При наближенні значення до «0» стан грошового обороту є нормальним
<i>5. Коефіцієнт рівномірності надходження грошових коштів (Крн)</i>		
Показує частку середнього відхилення вхідного грошового потоку від його середнього значення у обсязі вхідного грошового потоку	$\frac{P_n}{N}$	Теж саме

1	2	3
<i>6. Коефіцієнт рівномірності використання грошових коштів (Кре)</i>		
Показує частку середнього відхилення вхідного грошового потоку від його середнього значення у обсязі вихідного грошового потоку	$\frac{P_v}{V}$	Теж саме

Умовні позначення:

N – надходження грошових коштів;

V – витрати грошових коштів;

$\bar{N}(\bar{V})$ – середній розмір надходження (витрат) грошових коштів;

N – кількість днів у періоді.

Розглянуті показники розраховуються за окремі періоди, що аналізуються. Дослідження динаміки їх зміни та порівняння з оптимальною тенденцією дозволяє зробити необхідні аналітичні та управлінські висновки відносно стану грошового обігу, його ритмічності та синхронності.

Аналіз значення та динаміки показників дозволяє визначити наявність та гостроту проблеми поточної платоспроможності підприємства (втрати платоспроможності в окремі часові періоди) та прогнозувати ймовірність її виникнення (повторення) в майбутньому.

Чим більше значення мають показники синхронності та рівномірності грошових потоків, тим більш нерівномірним є надходження та витрачання коштів. Що більшою мірою не співпадають між собою обсяги вхідного та вихідного грошових потоків, це є сигналом зростання загрози втрати платоспроможності.

5 етап. Аналіз достатності грошових активів підприємства.

Управління формуванням грошових коштів орієнтовано не тільки на потреби в їх використанні протягом періоду, що аналізується, а й на створення умов для формування в достатніх розмірах залишків грошових коштів.

Обсяг залишків грошових коштів слід розглядати не як результат витрачання, залишок, що залишився не використаним, а як самостійний об'єкт управлінської діяльності, який має вагоме значення у життєдіяльності підприємства.

Достатність грошових активів підприємства може бути оцінена різним шляхом:

1. На основі порівняння фактичних залишків грошових коштів з встановленими нормативами.

Зниження фактичних залишків грошових коштів порівняно з нормативним обсягом в окремі періоди є негативною характеристикою, свідчить про недостатність формування або про надмірність використання грошових коштів.

2. На основі оцінки показників швидкості обігу грошових коштів, яка характеризується показниками періоду обігу грошових коштів у днях обороту та коефіцієнтом оборотності грошових активів у разях обороту.

Алгоритм розрахунку та оптимальна тенденція зміни цих оцінюючих показників наведені у табл. 11.6.

Таблиця 11.6

Показники швидкості обороту грошових коштів

Показник	Алгоритм розрахунку	Оптимальна тенденція зміни
Періоду обігу грошових коштів у днях	$PO_{\text{дн}} = \frac{\bar{\Gamma A}}{V} \times n$	Зменшення значення показника свідчить про високу ділову активність підприємства
Коефіцієнт оборотності грошових активів	$KO = \frac{V_{\text{одн}}}{\bar{\Gamma A}}$	Його значення повинно зростати, що є свідченням прискорення руху грошових коштів, зростанням його ділової активності

Умовні позначення:

$\bar{\Gamma A}$ – середній залишок грошових коштів;

V – вихідний грошовий потік;

n – кількість днів у періоді.

Період обороту грошових активів характеризує кількість днів «зберігання» грошей на розрахунковому рахунку.

Зростання періоду обороту грошових активів свідчить про достатність обсягу їх формування, забезпеченість грошовими коштами платіжних потреб підприємства.

В той же час надмірне збільшення періоду обороту може розглядатися як безгосподарність підприємства, втрату можливих доходів від використання тимчасово вільних грошових коштів.

Коефіцієнт оборотності грошових активів характеризує скільки оборотів коштів було в середньому за період здійснено середніми залишками коштів, тобто у скільки разів одноденні потреби в коштах перевищували їх наявні залишки. Чим менше значення має цей показник, тим більшою мірою платіжні потреби підприємства були захищені залишком грошових коштів.

Відповідно розміри грошових активів підприємства оцінюються як достатні.

3. На основі оцінки достатності формування грошових активів:

З цією метою розраховується:

1) коефіцієнт достатності формування грошових активів, який характеризує ступінь покриття платіжних потреб підприємства за рахунок

грошових активів, що знаходяться в його розпорядженні розраховується за формулою:

$$КдГК = \frac{ЗГК + ГН}{ВГф + ВГв}, \quad (11.1)$$

де ЗГк – залишок грошових активів на розрахунковому рахунку;

ГН – грошові надходження в день оцінки;

ВГф – фактичне здійснення витрачання грошей в день оцінки;

ВГв – витрачання грошей відкладене (незадоволена потреба у витрачанні грошей у зв'язку з їх недостатністю).

2) обсяг дефіциту грошових коштів (ДГК) розраховується за формулою:

$$ДГК = ЗГК + ГН - ВГф - ВГв \quad (11.2)$$

Розрахунок коефіцієнтів достатності грошей на кожний період, що досліджується, дозволяє:

1. Здійснити побудову та аналіз динамічного ряду цих показників, визначити та оцінити характер їх зміни.

2. Оцінити середньоденний обсяг дефіциту грошових коштів.

3. Визначити періоди дефіциту грошових коштів, періоди рівноваги та періоди фінансової сталості в днях.

4. Оцінити частоту виникнення дефіциту грошових коштів на основі порівняння кількості днів їх дефіциту із загальною кількістю робочих днів періоду дослідження.

Корисним є проведення сумісного аналізу надходження, витрачання та дефіциту грошей шляхом застосування графічного методу, що дозволяє наочно побачити причини ліквідних ускладнень та виявити їх причину – зниження обсягу надходження та зростання витрачання грошових коштів.

6 етап. Аналіз можливості виконання термінових зобов'язань (пріоритетних платежів).

Цей етап аналітичної роботи передбачає дослідження миттєвої та перспективної можливості виконання термінових зобов'язань. До найважливіших з них відноситься повернення зовнішніх боргів та сплата відсотків по них.

Обсяг термінових боргових зобов'язань підприємства, що повинно бути погашено в поточному місяці, визначається наступним чином (ТБЗ):

$$ТБЗ = Кр_{пот} + Кр_{простр} + В_{пот} + В_{простр} + ШС_{в} + ШС_{пкр} \quad (11.3)$$

де $K_{р\text{пот}}$ – короткострокові та довгострокові кредити, термін повернення яких припадає на поточний місяць;

$K_{р\text{простр}}$ – короткострокові та довгострокові прострочені кредити, не повернуті в попередні періоди;

$V_{\text{пот}}$ – відсотки по усіх видах кредитів, що підлягають сплаті поточного місяця;

$V_{\text{простр}}$ – прострочені відсотки по усіх видах кредитів, що не були сплачені у попередні місяці;

$ШС_{\text{в}}$ – штрафні санкції за порушення терміну сплати відсотків за кредит;

$ШС_{\text{пкр}}$ – штрафні санкції за порушення термінів повернення кредитів.

Оцінка ситуації з виконанням зовнішніх зобов'язань залежно від отриманого значення показника перспективного виконання зобов'язань ($K_{\text{пвбз}}$) наведена в табл. 11.7.

Таблиця 11.7

Діагностика показника перспективного виконання боргових зобов'язань

Значення показника	Характеристика ситуації	Необхідні заходи
1. $K_{\text{пвбз}} < 1$ при $ГрП_{\text{вх}}$	Підприємство не спроможне виконати в наступному місяці усі боргові зобов'язання навіть за умови повного забезпечення зупинення грошових коштів на інші цілі, висока ймовірність виникнення ситуації банкрутства	Ранжирування боргових зобов'язань за часом виконання, проведення переговорів з кредиторами на перенесення термінів платежів, пошук резервів зростання грошових надходжень
1. $K_{\text{пвбз}} < 1$ при $ГрП_{\text{вх}}$, але, $K_{\text{пвбз}} < 1$ при $ГрП_{\text{зал}}$	Підприємство може виконати в наступному місяці усі боргові зобов'язання, але тільки за умови скорочення витрачання грошових коштів на поточні потреби	Ранжирування поточних потреб за ступенем пріоритетності, визначення можливостей перенесення поточних операційних платежів, пошук резервів зростання грошових надходжень та скорочення операційних витрат
3. $K_{\text{пвбз}} > 1$ при $ГрП_{\text{зал}}$	Підприємство має можливість без ускладнення для поточного фінансування діяльності виконати усі термінові боргові зобов'язання	Контроль за терміном сплати, в разі можливості – дострокове виконання боргових зобов'язань поточного місяця та майбутніх періодів

7 етап. Аналіз ефективності управління грошовим оборотом підприємства.

Оцінка результатів управління грошовими коштами підприємства повинна проводитися за наступними напрямками:

- наявність фактів неплатоспроможності підприємства в окремі періоди, їх частота та тривалість;
- динаміка коефіцієнта достатності грошових коштів;
- розміри та динаміка дефіциту грошових коштів;
- динаміка показників ритмічності та синхронності грошових потоків;
- узгодженість джерел надходження та напрямів використання грошових коштів за окремими видами діяльності підприємства;
- отримання додаткового доходу за рахунок інвестування тимчасово вільних грошових коштів та його розміри;
- наявність, в зв'язку з неефективністю управління грошовим оборотом, додаткових витрат у вигляді штрафних санкцій за несвоєчасність виконання розрахунків тощо.

Всі види грошових доходів і напрями їх використання, передбачені у фінансовому плані, підлягають оперативному і підсумковому контролю.

Оперативний контроль здійснюється з метою забезпечення повноти і своєчасності надходження грошових доходів. В процесі контролю і аналізу руху грошових потоків ведуться пошуки шляхів його прискорення і на цій основі забезпечення підприємству платоспроможності й фінансової стійкості.

При проведенні **підсумкового контролю** необхідно простежити рух грошових потоків за видами діяльності: операційної, інвестиційної й фінансової, проаналізувати напрями використання чистих надходжень тощо.

В процесі контролю проводиться аналіз структурних змін доходів, витрат і прибутку: залежно від характеру отриманих доходів; за видами діяльності.

Основним видом грошових доходів є доходи від операційної діяльності підприємства, тобто доходи від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг. В процесі контролю необхідно перевірити:

- 1) повноту і своєчасність надходження доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- 2) правильність віднесення витрат на собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);
- 3) раціональність використання валового прибутку;
- 4) оптимальність операційних витрат.

Аналіз фінансових результатів від операційної діяльності необхідно проводити в розрізі структурних підрозділів і по підприємству в цілому.

Важливо також перевірити:

- ефективність інвестиційної діяльності;
- ефективність фінансових інвестицій;
- своєчасність і повноту сплати податку на прибуток;
- ефективність використання чистого прибутку;

- ефективність використання нерозподіленого прибутку.

Порівняння відхилення рівнів доходів і витрат звітного періоду від базового і минулого періодів дають можливість визначити їх вплив на фінансові результати від операційної діяльності та на чистий прибуток (збиток) підприємства.

Оскільки операційний прибуток повинен бути основною складовою фінансових результатів господарської діяльності, а збиток засвідчує неефективність основної діяльності як такої, що призводить до втрати власного капіталу, то підприємству доцільно всебічно проаналізувати всі чинники впливу на фінансовий результат від операційної діяльності.

В процесі аналізу важливо також проаналізувати доходи і витрати від інвестиційної і фінансової діяльності, якщо вони мали місце, та інші доходи і витрати, які вплинули на величину прибутку від діяльності, звернути увагу на величину чистого прибутку, його достатність (недостатність) для втілення у життя фінансової стратегії у майбутньому періоді.

При аналізі виконання поточного фінансового стану підприємства важливе значення має дослідження показників ліквідності та платоспроможності підприємства. Нижче наведено взаємозв'язок між показниками ліквідності й платоспроможності підприємства (рис. 11.5).

Ліквідні активи – мобільні платіжні засоби, якими можна розплатитися з кредиторами при настанні строку платежу чи за довгостроковою вимогою.

Ліквідність балансу виражається у мірі покриття зобов'язань підприємства його оборотними активами, термін перетворення у гроші яких відповідає терміну погашення зобов'язань.

Ліквідність підприємства – перевищення вартості оборотних активів над поточними зобов'язаннями.

Платоспроможність – наявність у підприємства грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для розрахунків за кредиторською заборгованістю, яка потребує негайного погашення.

Для оцінки зміни міри ліквідності й платоспроможності підприємства необхідно порівняти показники балансового звіту за відповідними групами активів і зобов'язань. На основі цього порівняння визначають абсолютні й відносні показники.

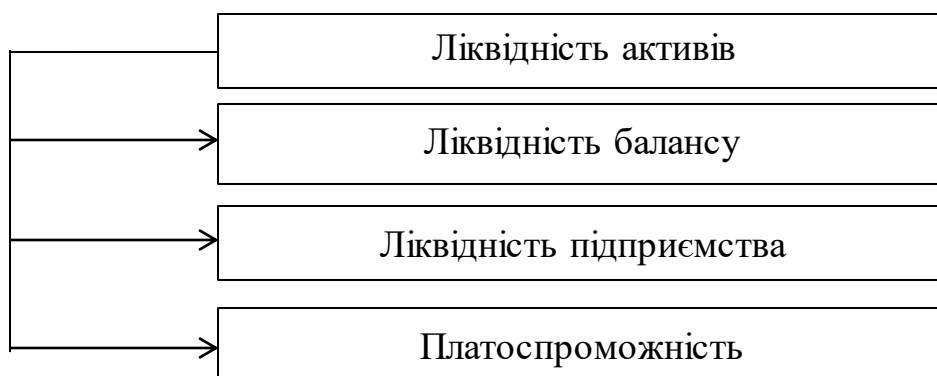


Рис. 11.5. Взаємозв'язок між показниками ліквідності й платоспроможності підприємства

В практиці фінансового планування для визначення платоспроможності підприємства використовуються такі *абсолютні показники*:

- 1) перевищення усіх активів над зовнішніми зобов'язаннями;
- 2) величина чистих активів;
- 3) зміна абсолютного значення показника чистого оборотного капіталу;
- 4) порівняння і оцінка відповідних груп активів (за мірою зменшення ліквідності) та пасивів (за мірою терміновості оплати зобов'язань).

Алгоритми розрахунку показників подано нижче.

1. Перевищення усіх активів над зовнішніми зобов'язаннями:

Активи (форма №1, ряд. 1300)

- Довгострокові зобов'язання (ряд. 1595)
- Поточні зобов'язання (ряд. 1695)
- = Перевищення (зменшення) активів над зовнішніми зобов'язаннями

Зростання такого показника свідчить про поліпшення платоспроможності підприємства і навпаки.

2. Чисті активи – це перевищення суми активів підприємства над сумою пасивів, що приймаються до розрахунків (цільове фінансування, орендні зобов'язання, зовнішні зобов'язання перед банками та іншими юридичними і фізичними особами, кредиторська заборгованість та інші пасиви).

3. Чистий оборотний капітал розраховується так:

Поточні активи (ряд. 1195)
мінус Поточні зобов'язання (ряд. 1695)
 дорівнює Чистий оборотний капітал

Якщо підприємство не має чистого оборотного капіталу, воно є неліквідним.

Групування статей активу і пасиву балансу наведено на рис. 11.6.

Порівнюючи групи активів (А) і пасивів (П), визначають ліквідність балансу. Умови абсолютної ліквідності такі:

$$\left. \begin{array}{l} A \geq P \\ A \geq P \\ A \geq P \\ A < P \end{array} \right\} \quad (11.4)$$

Порівнюючи A_1 з P_1 і $A_1 + A_2$ з P_2 , можна встановити поточну ліквідність підприємства, що свідчить про його платоспроможність на найближчий час.

Порівнюючи A_3 з P_3 , можна визначити перспективну ліквідність, що є основою для прогнозу довгострокової платоспроможності.

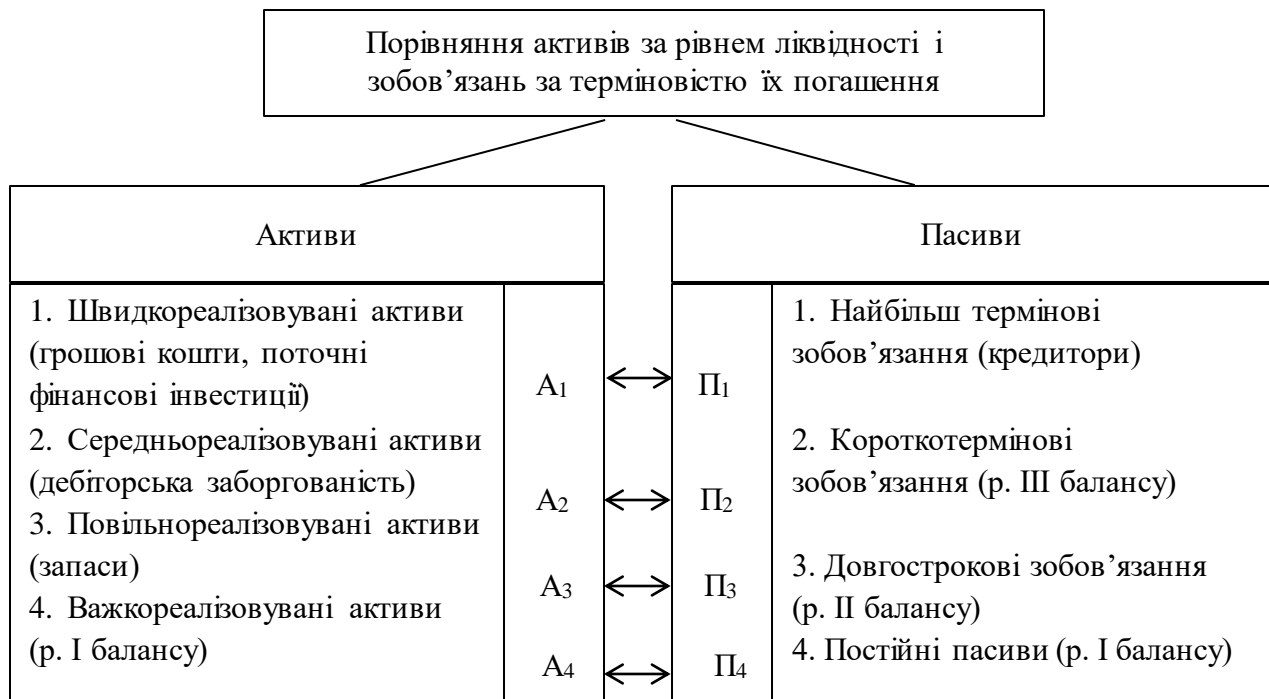


Рис. 11.6. Класифікація статей активу і пасиву балансу для аналізу ліквідності

Для оцінювання ліквідності та платоспроможності підприємства використовується система відносних показників. Основні з них представлені в табл. 11.8.

Таблиця 11.8

Основні відносні показники оцінювання ліквідності підприємства

Показник	Економічний зміст	Порядок розрахунку за даними форми 1 (рядки)	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\frac{1160 + 1165}{1695}$	>0,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\text{Поточні зобов'язання} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\frac{1695 - 1100}{1695}$	>1
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\frac{1195}{1695}$	>2

Аналіз ліквідності підприємства може проводитися за такою схемою (табл. 11.9).

Таблиця 11.9

Нормативні і фактичні відносні показники оцінювання ліквідності й платоспроможності умовного підприємства

Показник	Норматив	Базисний рік		Звітний рік		Покращення ситуації (+), погіршення (-)
		факт.	відповідає (не відповідає) нормативу	факт.	відповідає (не відповідає) нормативу	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,15	Н	0,18	Н	+
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7	0,9	В	0,8	В	–
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5	1,7	В	1,4	Н	–

Примітка: В – відповідає нормативу; Н – не відповідає нормативу.

Отже, дані таблиці свідчать, що ліквідність, а отже і платоспроможність підприємства погіршилася.

11.4. Контроль за формуванням, розміщенням і використанням капіталу

Фінансовий контроль формування і використання капіталу за своїм змістом направлений на своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від передбачених фінансовим планом і прийняття оперативних рішень щодо забезпечення реалізації фінансової стратегії і виконання намічених планом показників.

Фінансова стійкість підприємства залежить від величини і частки власного капіталу в сукупному капіталі та раціональності його розміщення в активах. Оскільки в процесі функціонування підприємства величина і склад активів та джерел їх формування змінюється, то для отримання загальної уяви про якість цих змін в часі необхідно провести вертикальний і горизонтальний аналіз активів і пасивів. Для цього слід використати дані прогнозного балансу активів і пасивів підприємства і балансу на останню звітну дату.

Вважаємо, що послідовність контролю за формуванням, розміщенням і використанням капіталу повинна бути такою:

Крок 1. Аналіз складу і структури активів і пасивів.

Крок 2. Аналіз структури власного капіталу.

Крок 3. Аналіз структури розміщення власного капіталу.

Крок 4. Аналіз і оцінка ефективності використання інвестицій в основні засоби та інші необоротні активи.

Крок 5. Аналіз і оцінка ефективності використання оборотного капіталу.

При аналізі складу і структури активів необхідно звернути увагу на зміну:

1) складу і питомої ваги необоротних і оборотних активів;

2) величини і темпів зростання (зменшення) активів як в цілому, так за основними їх складовими.

З урахуванням названих чинників можна зробити висновки про якісні зміни, що відбулися у майновому стані підприємства, прийняти необхідні управлінські рішення на майбутнє.

В процесі аналізу складу і структури пасивів підприємства слід звернути увагу на зміну:

1) величини і питомої ваги власного капіталу у сукупному капіталі як в цілому, так за основними його складовими;

2) темпів росту (зменшення) величини власного капіталу в порівнянні з темпами росту (зменшення) величини необоротних активів;

3) складу і питомої ваги довгострокових і поточних зобов'язань;

4) темпів росту (зменшення) величини поточних зобов'язань у порівнянні з темпами росту (зменшення) величини оборотних активів.

На основі конкретних цифрових даних з врахуванням названих вище чинників можна зробити висновки про зміни, що відбулися, дати їм оцінку та виробити план дій щодо зміцнення фінансового стану підприємства в майбутньому.

В процесі аналізу структури власного капіталу необхідно визначити:

- ступінь виконання завдань щодо збільшення (вилучення) власного капіталу за звітний період;

- питому вагу і тенденції росту (зменшення) власного капіталу за джерелами його формування;

- забезпеченість підприємства власним капіталом на кінець звітного періоду.

Фактичні дані про склад власного капіталу на кінець звітного періоду доцільно порівняти з показниками, прогнозованими за фінансовим планом, і дати оцінку ступеня виконання планових завдань.

Аналіз структури розміщення власного капіталу доцільно проводити разом із довгостроковими залученими коштами. Мета аналізу – оцінити структурні зміни інвестицій на формування необоротних активів та достатність власних оборотних коштів у формуванні оборотних активів, щоб забезпечити платоспроможність і кредитоспроможність підприємства.

Фактичну наявність власних коштів в обороті необхідно порівняти зі встановленим нормативом. При негативному (від'ємному) відхиленні необхідно встановити причини невиконання планових завдань та вжити заходів щодо припинення вилучення власних коштів з обороту та в подальшому їх нарощування.

При аналізі й оцінці ефективності використання інвестицій в необоротні активи основну увагу слід приділити виробничим основним засобам, який включає такі етапи:

1. Оцінку забезпеченості підприємства основними засобами;

2. Оцінку стану основних засобів;

3. Оцінку ефективності використання основних засобів.

Аналіз ефективності використання оборотних коштів включає такі етапи: аналіз складу і структури оборотних засобів і оборотних коштів підприємства; оцінка ефективності використання оборотних коштів. Аналіз складу і структури оборотних засобів і оборотних коштів передбачає вивчення їх зміни в порівнянні з минулим періодом і прогнозними даними на кінець планового періоду. Факторний аналіз відхилень дає можливість визначити і оцінити чинники впливу, що зумовили відхилення, зробити певні висновки, висунути пропозиції щодо подолання негативних факторів і слабких місць, використання наявних резервів, а за потреби – коригування запланованих показників.

Аналіз і оцінку відхилень доцільно проводити з врахуванням основних ознак фінансової стабільності, а саме: рентабельності; платоспроможності; кредитоспроможності; ліквідності; ділової активності.

Прибуток і рентабельність – кінцева мета господарської діяльності підприємства. За рахунок прибутку підприємство забезпечує самофінансування, підтримує конкурентоспроможність, нараховує дивіденди на вкладений капітал, здійснює соціальний захист працівників тощо. Отриманню прибутку сприяє ефективне використання власного і сукупного капіталу в активах підприємства, ефективний продаж продукції (товарів, робіт, послуг). Нарощуванню обсягів реалізації сприяє висока якість продукції (товарів, робіт, послуг), платоспроможність, кредитоспроможність та ліквідність боргових зобов'язань.

11.5. Контроль виконання бюджетів і аналіз відхилень

Складений бюджет відображає показники, що їх має досягти підприємство. Проте в процесі господарської діяльності можуть виникати відхилення.

Відхилення – це різниця між бюджетними і фактичними показниками. Для своєчасного виявлення відхилень і відповідного реагування на них здійснюють **бюджетний контроль** – процес зіставлення фактичних результатів з бюджетними, аналізу відхилень та внесення необхідних корективів.

Бюджетний контроль здійснюють за допомогою звіту про виконання бюджету.

Звіт про виконання бюджету – це звіт, що містить порівняння запланованих і фактичних показників і розрахунок відхилень із зазначенням їх причин. Такий звіт зазвичай готують щомісяця. У спрощеному вигляді він має таку форму (табл. 11.10).

Відхилення від бюджету, відображені у звіті, можуть бути сприятливими або несприятливими.

Несприятливими є відхилення, коли фактичний дохід менший від запланованого, або фактичні витрати більші від бюджетних.

Відповідно сприятливими є відхилення, коли фактичний дохід перевищує запланований, а фактичні витрати менші від бюджетних.

Звіт про виконання бюджету
 Бюджетний центр _____
 Звітний період _____

Дата складання _____
 Бюджетний обсяг _____
 Фактичний обсяг _____

Стаття		Поточний період			З початку року			Тенденція відхилення	Суттєвість відхилення	Коментар
код	назва	бюджет	фактично	відхилення	бюджет	фактично	відхилення			

Залежно від причин виникнення, відхилення поділяють на дві групи: відхилення внаслідок планування та відхилення внаслідок діяльності.

Відхилення внаслідок планування – відхилення від бюджету, пов'язані з помилками та прорахунками в процесі складання прогнозів, визначення функції витрат і доходів, калькулювання планової собівартості та цін.

Відхилення внаслідок діяльності є результатом дій персоналу або певних подій (зміни попиту, коливання цін тощо).

У разі наявності значних відхилень залежно від їх причин можливі альтернативні рішення:

- 1) коригування або перегляд бюджету, якщо результати контролю свідчать, що виконувати його далі недоцільно;
- 2) внесення відповідних корективів у дії для забезпечення досягнення запланованої мети.

Процес контролю виконання бюджету наведено на рис. 11.7.

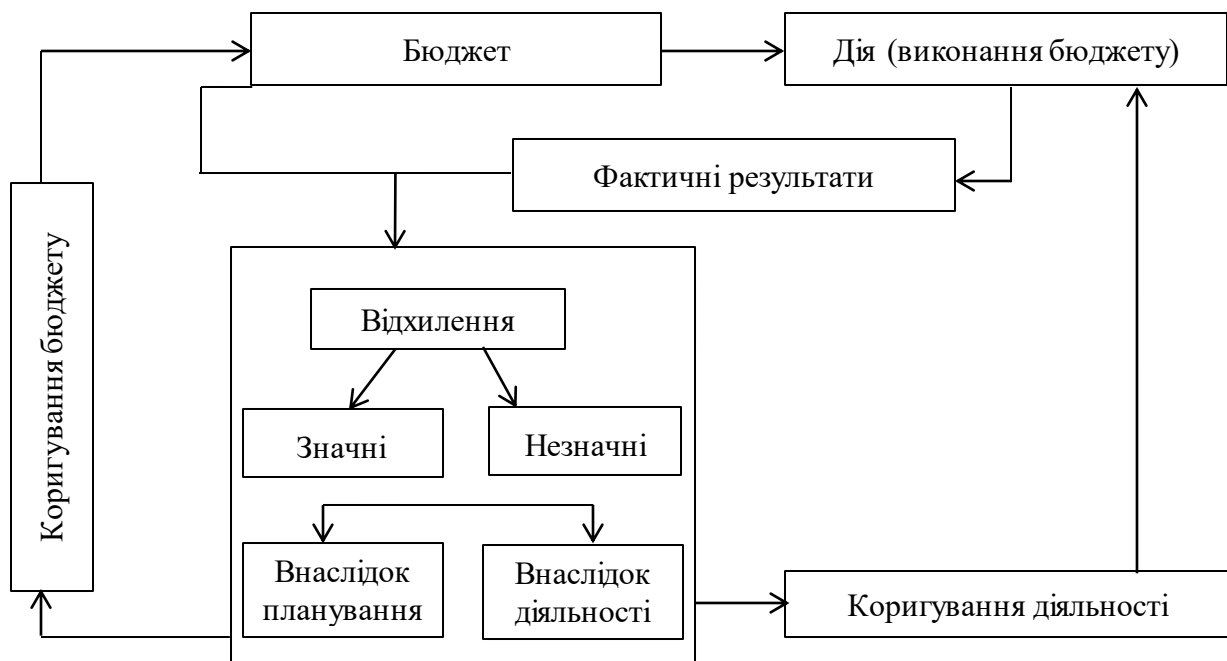


Рис. 11.7. Система бюджетного контролю [7]

Слід зауважити, що звіт про виконання бюджету забезпечує можливість контролю лише за умови коректного зіставлення фактичних і бюджетних показників. Річ у тому, що зведений бюджет є статичним бюджетом, оскільки він складений тільки для одного рівня майбутньої діяльності.

Отже, статичний бюджет відображає доходи і витрати, розраховані, виходячи з очікуваного обсягу діяльності.

Оскільки дохід і частина витрат залежать від зміни обсягу діяльності, то у випадках, коли фактичний обсяг діяльності відрізняється від запланованого, відхилення від статичного бюджету втрачають контрольне значення.

Проілюструємо це на прикладі.

Припустімо ТОВ «Запоріжжя», що виготовляє парасольки, складо свій бюджет, виходячи з очікуваного обсягу виробництва і реалізації 9000 одиниць. Фактично було реалізовано 7000 парасольок.

Звіт про виконання бюджету, наведений у табл. 11.11, складено на підставі статичного бюджету, котрий передбачав виробництво і реалізацію 9000 парасольок.

Фактичні витрати і доходи, пов'язані із реалізацією 7000 парасольок, порівняно з бюджетними витратами і доходами, які очікувалися при реалізації 9000 парасольок.

Тому сприятливе відхилення змінних витрат у сумі 75460 грн є оманюю.

Отже, звіт про виконання, складений на підставі статичного бюджету, дає відповідь, чому замість очікуваного прибутку товариство зазнало збитків.

Тому для забезпечення ефективного контролю з допомогою звіту про виконання бюджету слід зіставити фактичні результати з бюджетом, скоригованим з урахуванням фактичного обсягу діяльності.

Таблиця 11.11

Звіт про виконання бюджету ТОВ «Запоріжжя», грн

Показник	Бюджет	Фактично	Відхилення
Дохід від продажу	558000	434000	-124000
Змінні витрати:			
виробничі	378000	302540	-75460
на збут	14400	14000	-400
Разом змінних витрат	392400	316540	-75860
Маржинальний дохід	165600	117460	-48140
Постійні витрати:			
виробничі	74000	74600	600
на збут	66000	66000	0
Разом постійних витрат	140000	140600	600
Операційний прибуток (збиток)	25600	-23140	-48740

Тому для забезпечення ефективного контролю за допомогою звіту про виконання бюджету слід зіставити фактичні результати з бюджетом, скоригованим з урахуванням фактичного обсягу діяльності.

Такий бюджет називають гнучким. Він може бути складеним як у процесі планування, так і на стадії контролю.

Гнучкий бюджет, підготовлений на стадії планування, – це бюджет, складений для кількох можливих обсягів діяльності в межах релевантного діапазону.

У табл.11.12 наведено гнучкий бюджет ТОВ «Запоріжжя», складений для трьох обсягів продажу: відповідно 7000, 8000 і 9000 парасольок.

Таблиця 11.12

Гнучкий бюджет ТОВ «Запоріжжя», грн

Стаття	На одиницю	Обсяг продажу, одиниць		
		7000	8000	9000
Дохід від продажу	62,00	434000	496000	558000
Змінні витрати:				
виробничі	42,00	294000	336000	378000
на збут	1,60	11200	12800	14400
Разом змінних витрат	43,60	305200	348800	392400
Маржинальний дохід	18,40	128800	147200	165600
Постійні витрати:				
виробничі	-	74000	74000	74000
на збут	-	66000	66000	66000
Разом постійних витрат	-	140000	140000	140000
Операційний прибуток (збиток)	-	-11200	7200	25600

Гнучкий бюджет витрат ґрунтується на формулі:

$$\begin{array}{l} \text{Змінні бюджетні} \\ \text{витрати} \\ \text{на одиницю} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Фактичний обсяг} \\ \text{виробництва або} \\ \text{реалізації} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Загальні} \\ \text{постійні} \\ \text{витрати} \end{array} \quad (11.5)$$

Використання гнучкого бюджету дає змогу розподілити загальне відхилення від гнучкого бюджету та відхилення за рахунок обсягу діяльності (рис. 11.8.).

Відхилення від гнучкого бюджету – це різниця між фактичними результатами діяльності й показниками гнучкого бюджету.

Відхилення за рахунок обсягу діяльності – це різниця між показниками гнучкого і статичного бюджетів.

Отже, гнучкий бюджет – бюджет, складений на основі бюджетних витрат і доходів фактичного обсягу діяльності або для кількох релевантних рівнів передбачуваної діяльності.

Завдання бюджетного контролю – привернути увагу менеджерів до значних відхилень, які вимагають детального аналізу.

Управління за відхиленнями – принцип, за яким менеджер зосереджує увагу тільки на значних відхиленнях від плану і не звертає увагу на показники, що виконуються задовільно.

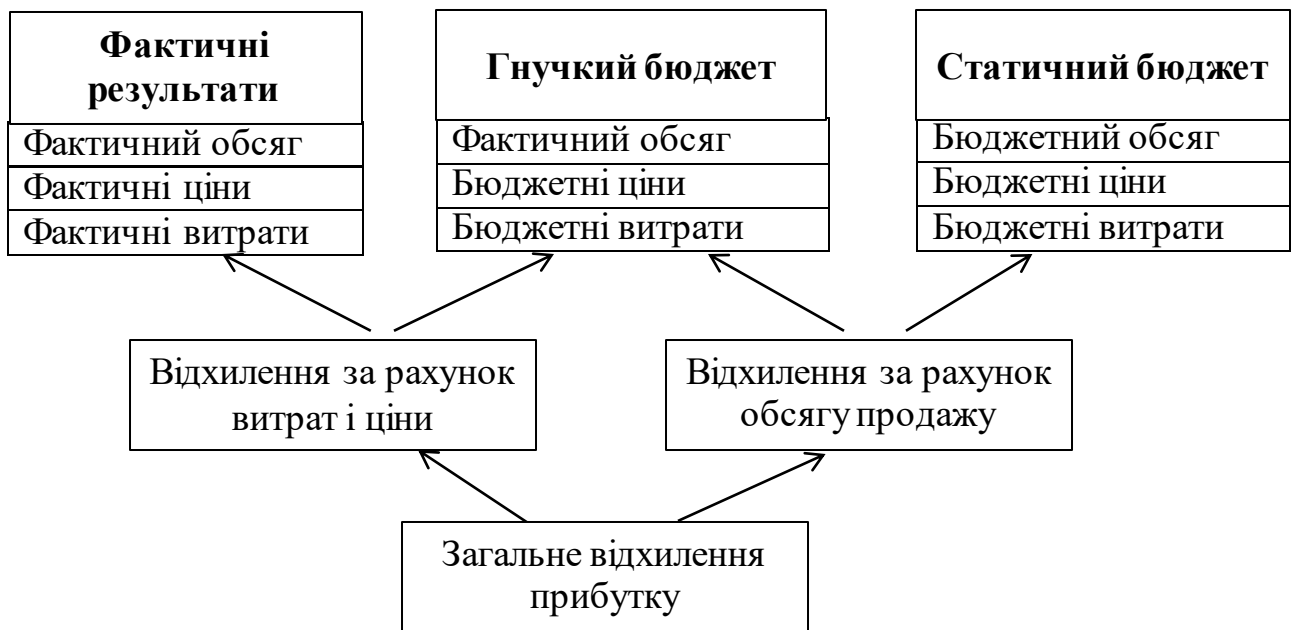


Рис 11.8. Розщеплення загального відхилення прибутку від статичного бюджету

Управління за відхиленнями – принцип, за яким менеджер зосереджує увагу тільки на значних відхиленнях від плану і не звертає увагу на показники, що виконуються задовільно.

Сутність управління за відхиленнями можна відобразити таким чином (рис. 11.9.).

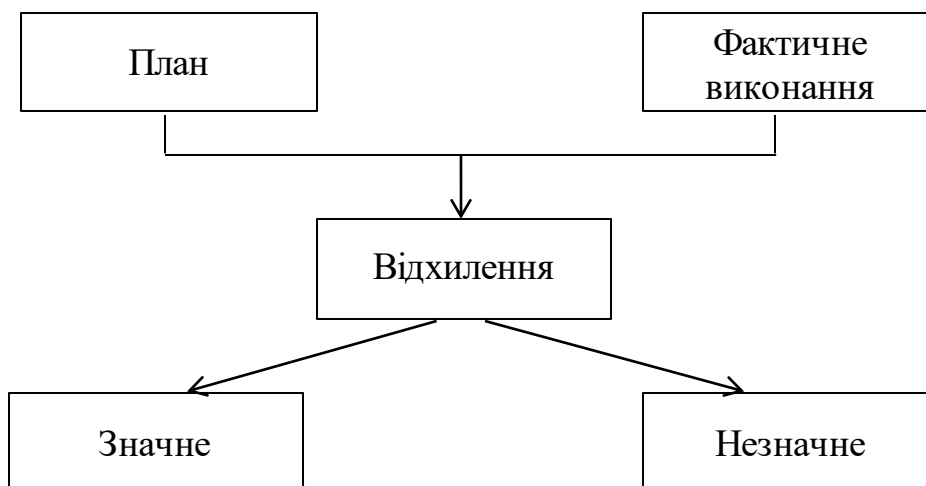


Рис. 11.9. Управління за відхиленнями

Але які відхилення є значними і вимагають детального дослідження?

Практика свідчить, що слід брати до уваги:

- розмір відхилень;
- повторюваність відхилень;
- контрольованість;
- позитивні відхилення;
- вартість і користь дослідження.

При управлінні за відхиленнями перевагу віддають відносному рівню відхилень.

Тестові завдання

1. *Контроль виконання фінансового плану проводиться з метою:*

- 1) оперативного реагування на процеси формування і використання власного капіталу;
- 2) пошуку внутрігосподарських резервів збільшення обсягів діяльності підприємства;
- 3) забезпечення режиму економії витрат;
- 4) ресурсного забезпечення операційної та інвестиційної діяльності і отримання прогнозованих фінансових результатів.

2. *Показник оцінки ефективності грошового потоку підприємства можна розрахувати як співвідношення:*

- 1) додатного і від'ємного грошових потоків;
- 2) чистого і додатного грошових потоків;
- 3) чистого і від'ємного грошових потоків;
- 4) надходження і витрат грошових коштів.

3. *Основним видом грошових доходів промислового підприємства є:*

- 1) доходи від інвестиційної діяльності;
- 2) доходи від фінансової діяльності;
- 3) доходи від реалізації продукції;
- 4) доходи від надання послуг іншим підприємствам.

4. *Підсумковий контроль виконання плану доходів, витрат і прибутку здійснюють за даними:*

- 1) аналітичного обліку доходів і витрат;
- 2) звіту про фінансові результати;
- 3) звіту про рух капіталу;
- 4) бухгалтерського балансу.

5. *Контроль за дотриманням планових запасів матеріальних активів здійснюється за даними:*

- 1) реєстрів бухгалтерського обліку;
- 2) бухгалтерського балансу;
- 3) грошового балансу;
- 4) даних аналітичного обліку матеріальних запасів.

6. *Контроль за ефективністю розміщення власного капіталу здійснюється шляхом обчислення:*

- 1) коефіцієнта фінансової залежності;
- 2) коефіцієнта завантаження обороту оборотними засобами;
- 3) величини робочого капіталу;
- 4) фондівіддачі сукупного капіталу.

7. Ефективність використання капіталу характеризується показником:

- 1) платоспроможності;
- 2) поточної ліквідності;
- 3) рентабельності капіталу;
- 4) обсягом реалізації продукції.

8. Ступінь досягнення прогнозованої фінансової стабільності можна перевірити за показниками:

- 1) ліквідності;
- 2) фінансової незалежності;
- 3) рентабельності;
- 4) оборотності активів.

9. При розрахунку показника рентабельності сукупного капіталу використовують:

- 1) прибуток від звичайної діяльності;
- 2) прибуток від операційної діяльності;
- 3) чистий прибуток;
- 4) валовий прибуток.

10. Аналіз відхилень від прогнозованих показників за фінансовим планом проводиться з метою:

- 1) визначення шляхів збільшення обсягів діяльності підприємства;
- 2) визначення чинників впливу на кінцевий фінансовий результат;
- 3) всебічної оцінки та прийняття оперативних рішень щодо забезпечення виконання фінансового плану;
- 4) пошуку шляхів підвищення рентабельності власного капіталу.

Задачі

Приклади розв'язання типових задач

Задача 1. Поточні активи підприємства на кінець звітного року становили 439,4 тис грн, а короткотермінові зобов'язання – 314,1 тис грн. Розрахувати:

- 1) коефіцієнт поточної ліквідності активів підприємства на кінець звітного року;
- 2) суму нерозподіленого прибутку задля гарантованого досягнення підприємством нормативного значення коефіцієнта поточної ліквідності, що дорівнює 2, за умови нерухомості суми термінових зобов'язань.

Розв'язання

Позначимо коефіцієнт поточної ліквідності через $K_{пл}$, а суму нерозподіленого прибутку через x , тоді:

$$K_{пл} = 439,4 / 314,1 = 1,4.$$

$$2 = (439,4 + x) / 314,1.$$

$$x = 1888.$$

Задача 2. Скласти розрахунок руху грошових коштів за таких умов (тис грн):

Актив	Базовий рік	Звітний рік
Необоротні активи	500	540
Запаси	650	600
Дебіторська заборгованість	500	400
Поточні фінансової інвестиції	-	100
Грошові кошти	100	200
Баланс	1750	1840
Пасив		
Статутний капітал	200	300
Нерозподілений прибуток	500	640
Довгострокові зобов'язання	100	300
Поточні зобов'язання	950	600
Баланс	1750	1840

Розв'язання

Зміни (тис грн)

Актив		Пасив	
Необоротні активи	+40	Статутний капітал	+100
Запаси	-50	Нерозподілений прибуток	+140
Дебітори	-100	Довгострокові зобов'язання	+200
Поточні фінансові інвестиції	+100	Поточні зобов'язання	-350

Збільшення активів призводить до відтоку грошових коштів, збільшення пасивів – до їх надходження. Тому надходження = $100 + 50 + 100 + 140 + 200 = +590$.

Задача 3. Вивчіть перелік господарських операцій ТОВ «Джерело» і виконайте такі завдання:

- покажіть зміну грошових потоків;
- обчисліть прибуток.

Господарська операція	Сума, тис грн
1	2
1. Одержано кредит у банку	50
2. Куплено обладнання (в кредит)	10
3. Придбана сировина, яка оплачена у розмірі 3 тис грн, залишок буде оплачено протягом 3 міс.	10
4. Спожита сировина, паливо на виробництво готової продукції	5

Продовження табл.

1	2
5. Нарахована і виплачена заробітна плата	5
6. Оплачені комунальні послуги	2,5
7. Нарахований знос основних засобів	1
8. Відвантажена готова продукція	20
9. Виплачена винагорода менеджерам	3
10. Погашений банківський кредит	5
11. Оплачено покупцями за товар	15
12. Оплачені відсотки за кредит	1

Розв'язання

а) надходження = п. 1 + п. 11 = 65 тис грн.

Виплати = п. 3 + п. 5 + п. 6 + п. 9 + п. 10 + п. 12 = 19,5 тис грн.

Приріст грошових потоків = 65 – 19,5 = 45,5 тис грн.

б) прибуток = п. 12 – п. 3 – п. 5 – п. 6 – п. 7 – п. 12 = 2,5 тис грн.

Задачі для розв'язання

Задача 4. Як змінилась ефективність використання активів підприємства, якщо обсяг реалізованої продукції у звітному році становив 10 млн грн, що більше у 2 рази порівняно з минулим, а середні залишки активів зросли в 4 рази?

Задача 5. Як зміниться коефіцієнт оборотності, якщо обсяг реалізованої продукції у II кварталі порівняно з I кварталом зменшився в 2 рази, а середні залишки оборотних коштів зменшилися в 4 рази?

Задача 6. Як змінилась рентабельність реалізації, якщо сума прибутку від реалізації товарної продукції збільшилась у звітному році проти торішньої у 1,5 рази, а виручка від реалізації – у 2 рази?

Задача 7. Розрахувати коефіцієнти покриття та швидкої ліквідності, дати характеристику стану ліквідності активів підприємства, якщо відомо, що:

- показник «чистий робочий капітал» має позитивне значення 1570 тис грн;
- поточні активи підприємства становлять 2700 тис грн;
- частка запасів у складі поточних активів дорівнює 65 %.

Задача 8. Заповніть таблицю, якщо відомо, що показник періоду інкасації дебіторської заборгованості розраховано за півріччя.

За даними таблиці визначити, як відхилення фактичного значення показника терміну погашення дебіторської заборгованості від запланованого характеризують ефективність діяльності підприємства:

Показник	План	Факт
Реалізація товарної продукції за період, тис грн	6000	6300
Середня величина дебіторської заборгованості, тис грн	?	2150
Період інкасації (оборотності) дебіторської заборгованості, днів	63	?

Задача 9. У компанії «Літо» валовий прибуток – 800 млн грн, амортизація – 360 млн грн, У компанії «Весна» – 800 і 6 млн грн відповідно. Адміністративні й комерційні витрати у обох компаній по 120 млн грн. Податки складають 20% прибутку. Які відміни грошових потоків компаній?

Питання для контролю

1. Розкрийте зміст і завдання фінансового контролю на підприємстві.
2. Назвіть основні види і етапи фінансового контролю.
3. Поясніть основну мету контролю руху грошових потоків на підприємстві.
4. Висвітліть аналіз складу і структури активів.
5. Охарактеризуйте основні чинники, що впливають на зміну структури пасивів.
6. Охарактеризуйте роль власного капіталу у функціонуванні підприємства.
7. Дайте характеристику показників ліквідності і фінансової стійкості підприємства.
8. Поясніть основні етапи аналізу й оцінки ефективності використання оборотних активів.
9. Розкрийте чинники впливу на фінансовий стан підприємства.
10. Поясніть доцільність контролю фінансової стійкості підприємства.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Актив – частина бухгалтерського балансу, яка відображає на певну дату всі належні підприємству активи.

Аналіз безбитковості – складова фінансового аналізу, мета якого визначити точку, коли сукупні витрати зрівняються з доходами, а за нею наступить момент, коли підприємство зможе отримати прибуток.

Аналіз грошових потоків – складова фінансового аналізу, мета якої сформулювати грошові потоки таким чином, щоб запобігти неплатоспроможності підприємства.

Агресивний тип фінансової політики – орієнтація на високі фінансові результати, а отже високі фінансові ризики.

Амортизаційна політика підприємства являє собою складову частину загальної стратегії формування його фінансових ресурсів, що полягає в індивідуалізації рівня інтенсивності оновлення активів, що амортизуються, з врахуванням специфіки їх експлуатації.

Баланс грошових потоків – це конкретизований прогноз грошових коштів за джерелами надходження і напрямками використання на певний відтинок часу.

Бізнес-індикатори – кількісні вимірники властивостей, стану, розвитку підприємства та його складових, за допомогою яких суб'єкти діагностики відстежують, аналізують та прогнозують тенденції змін окремих сфер діяльності.

Бізнес-план – документ, в якому обґрунтовується економічна доцільність певної підприємницької діяльності.

Бюджетування – це процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, який ґрунтується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності чи/та напрямів діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою узгодження й досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління.

Дивідендна політика являє собою частину загальної політики формування власних фінансових ресурсів, що полягає в оптимізації пропорцій між споживаною і капіталізованою частинами прибутку з метою максимізації ринкової вартості підприємства.

Інвестиційна стратегія – це процес формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання і вибір найбільш ефективних шляхів їхнього досягнення на базі прогнозування умов здійснення цієї діяльності з урахуванням кон'юнктури інвестиційного ринку і його окремих сегментів.

Капітал – сукупні грошові ресурси, що використовуються на підприємстві.

Капітал робочий – оборотні активи, сформовані за рахунок власних оборотних коштів (оборотні активи за мінусом поточних зобов'язань).

Консервативний тип фінансової політики – невисокі фінансові результати, невисокі ризики, достатній рівень фінансової безпеки.

Методи діагностики – це способи та прийоми цільового оцінювання стану (ретроспективного, поточного, перспективного) заданих об'єктів з метою інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень підприємства.

Методика діагностики конкретизує певний перелік операцій, дій, формул, бізнес-індикаторів, критеріїв, які застосовують для діагностики визначеного об'єкта. Окремі суб'єкти оцінювання (державні органи влади, банківські установи) під час діагностики дотримуються вимог і методик, відображені у чинній нормативно-правовій базі.

Об'єктами фінансового планування є фінансові та інші ресурси підприємства: дохід від реалізації продукції, товарів і послуг; прибуток; фонди спеціального призначення, їх використання; податки і збори до бюджету; внески до позабюджетних державних фондів; позикові засоби; капіталовкладення; стосунки, що виникають між суб'єктами господарської діяльності.

Оперативне фінансове планування – це комплекс заходів щодо забезпечення грошових надходжень, виконання грошових зобов'язань (платежів), поточного контролю та оперативного реагування на додатний і від'ємний грошові потоки з метою їх оптимізації та уникнення неплатоспроможності підприємства.

Пасив – частина бухгалтерського балансу, яка показує джерела формування засобів підприємства.

План – це постановка конкретної мети та передбачення шляхів і заходів для її досягнення.

Планування фінансове – планування процесів формування, розподілу, перерозподілу і використання фінансових ресурсів на певний період, розробка фінансових планів.

Політика управління оборотними активами являє собою частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає у формуванні необхідного обсягу і складу оборотних активів, оптимізації структури джерел їх фінансування.

Помірний тип фінансової політики – орієнтація на середньогалузеві результати у фінансовій діяльності, середній рівень фінансових ризиків.

Ресурсна стратегія – це модель формування і розподілу стратегічних ресурсів підприємства між окремими сферами його діяльності, необхідних для досягнення визначених цілей.

Стратегічне управління грошовими потоками полягає у формуванні, розподілі і використанні грошових коштів і організації їх обороту, направленою на забезпечення фінансової рівноваги підприємства і стійкого його зростання у процесі стратегічного розвитку.

Стратегічний фінансовий аналіз – процес вивчення впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на результативність фінансової

діяльності підприємства з метою виявлення особливостей і можливих напрямів його розвитку в перспективному періоді.

Стратегія фінансової безпеки підприємства – це функціональна стратегія, яка передбачає формування стратегічних цілей і завдань фінансової безпеки, спрямованих на формування і розподіл фінансових ресурсів для забезпечення захисту інтересів підприємства, нейтралізації негативного впливу загроз та ризиків, досягнення фінансової стійкості та економічного зростання.

Суб'єктами фінансового планування у системі фінансового менеджменту виступають власники, керівники, фінансові менеджери, відповідні служби і організаційні структури підприємства. Головним суб'єктом планування з позиції управління й контролю є власник підприємства.

Фінансова політика підприємства — це форма реалізації фінансової стратегії підприємства у розрізі окремих аспектів його фінансової діяльності, яка спрямована на досягнення довгострокових і короткострокових завдань, визначених засновницькими документами підприємства.

Фінансова стратегія – це визначення довгострокової мети фінансової діяльності підприємства, вибір найбільш ефективних способів і шляхів її досягнення.

Фінансовий контроль – це невід'ємна складова процесу управління фінансами. Він здійснюється на всіх етапах господарсько-фінансової діяльності організацій і підприємств. Це особлива сфера контролю, зумовлена формуванням і використанням фінансових ресурсів в операційній, інвестиційній, фінансовій та інших видах діяльності. Як невід'ємна складова процесу фінансового планування він здійснюється на всіх його етапах і завершується забезпеченням виконання прогнозованих завдань фінансового плану.

Фінансові ресурси – сукупність акумульованих підприємством власних і залучених грошових коштів, призначених для забезпечення його господарської діяльності в наступному періоді.

Рекомендована і використана література

Основна:

1. Батенко Л.П., Зінькевич Т.О., Кизенко О.О. Основи бюджетування: навч. посіб ; за ред.. Л.П. Батенко. Київ : КНЕУ, 2010. 202 с.
2. Безкровна Л.О. Ісайко Т.А., Жуковська Л.Е. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 118 с.
3. Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування : навч. посіб. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 312 с.
4. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия : учеб. курс. Киев : Ника-Центр, 2006. 520 с. с. 130
5. Бізнес-планування : навч. посіб. / Васильців Т.Г. та ін. Київ : Знання, 2013. 173 с.
6. Голов С.Ф. Управлінський облік : підручник. 2-ге вид. Київ : Лібра, 2004. 704 с.
7. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві або як ефективно управляти фінансами. Харків : Фактор, 2005. 340 с.
8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Бюджетування на підприємстві : навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 312 с.
9. Звітність підприємств : навч. посіб. / Пантелеєв В.П. та ін.; за заг. ред. д. е. н., проф. В. П. Пантелеєва. Київ : ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2017. 432 с.
10. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / Покропивний С.Ф. та ін.; вид. 2-ге, доп. Київ : КНЕУ, 2002. 379 с.
11. Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. 3-е изд. Киев : Companion Group, 2008. 880с.
12. Савчук В.П. Финансовый менеджмент: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций. Киев : Издательский дом «Максимум», 2001. 600 с.
14. Білик М. Д., Белялов Т. Є. Фінансове планування на підприємстві : навч. посіб. Київ : ПанТот, 2017. 436 с.

Додаткова:

15. Базецька Г.І. Фінанси підприємства: планування та управління у виробничій сфері : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2012. 247 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi51/0039334.pdf>
16. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств. *Фінанси України*. 2000. №7. С.48 – 54.
17. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. уч. курс. Киев : Эльга. Ника-Центр. 2006. 528 с.
18. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 318 с.

19. Пересада А.А., Майорова Т.В., Ляхова О.О. Проектне фінансування : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 736 с.

20. Фінансове планування і управління на підприємствах : навч. посіб / Семенов Г.А. та ін. Київ : ЦУЛ, 2007. 435 с. URL: <http://www.culonline.com.ua/index.php?newsid=345>

21. Ставерська Т.О., Андрющенко І.С. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах : навч. посіб. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2013. 146 с.

22. Фінанси підприємств : підручник / А.М. Поддєрьогін та ін.; кер.кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. 5-е вид., перероб. та допов. Київ : КНЕУ, 2004. 546 с.

Фінансовий план підприємства

на _____ рік

Частина I. Формування чистого прибутку

Одиниця виміру: тис. гривень

Показники	Код рядка	Плановий рік, усього	У тому числі за кварталами			
			I	II	III	IV
1	2	3	4	5	6	7
I. Доходи						
Дохід (виручка) від реалізації продукції	001					
Податок на додану вартість	002					
Акцизний збір	003					
Інші вирахування з доходу	004					
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	010					
Інші операційні доходи, усього	020					
у тому числі:						
доходи від реалізації: іноземної валюти	021					
інших оборотних активів (крім фінансових інвестицій)	022					
операційної оренди активів	023					
операційної курсової різниці за операціями в іноземній валюті	024					
суми штрафів, пені, неустойок та інших санкцій за порушення господарських договорів, які одержано від боржників або за рішенням судів	025					
доходи від списання кредиторської заборгованості, щодо якої минув строк позову	026					
відшкодування раніше списаних активів (надходження боргів, списаних як безнадійні)	027					
суми одержаних грантів і субсидій	028					
інші доходи від операційної діяльності	029					
Дохід від участі в капіталі (доходи від інвестицій, здійснених в асоційовані підприємства, дочірні або спільні підприємства, облік яких ведеться за методом участі в капіталі)	030					
Інші фінансові доходи, усього	040					
у тому числі:						
одержані дивіденди	041					

відсотки та інші доходи, одержані від фінансових інвестицій (крім доходів, які обліковуються за методом участі в капіталі)	042					
Інші доходи, усього	050					
у тому числі:						
дохід від реалізації: фінансових інвестицій	051					
необоротних активів	052					
майнових комплексів	053					
неопераційних курсових різниць	054					
інші доходи, які виникають у процесі звичайної діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю	055					
Надзвичайні доходи (відшкодування збитків від надзвичайних подій, стихійного лиха, пожеж, техногенних аварій тощо)	060					
Усього доходів	070					
II. Витрати						
Собівартість реалізованої продукції, усього	080					
у тому числі:						
виробничої собівартості продукції (робіт, послуг), яка була реалізована протягом звітного періоду	081					
нерозподілених постійних загальновиробничих витрат	082					
наднормативних виробничих витрат	083					
Адміністративні витрати, усього	090					
у тому числі:						
загальні корпоративні витрати	091					
витрати на службові відрядження і утримання апарату управління підприємством	092					
витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання	093					
витрати на зв'язок	094					
інші	095					
Витрати на збут, усього	100					
у тому числі:						
витрати: на утримання підрозділів, що займаються збутом продукції (товарів)	101					

рекламу	102					
доставку продукції споживачам	103					
Інші операційні витрати, усього	110					
у тому числі:						
єдиний податок	111					
собівартість реалізованих виробничих запасів	112					
сумнівні (безнадійні) борги та втрати від знецінення запасів	113					
втрати від операційних курсових різниць	114					
визнані економічні санкції	115					
інші витрати, що виникають у процесі операційної діяльності підприємства (крім витрат, що включаються до собівартості продукції, товарів, робіт, послуг)	116					
Фінансові витрати, усього	120					
у тому числі:						
витрати на проценти	121					
Втрати від участі в капіталі (збиток, спричинений інвестиціями в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких провадиться за методом участі в капіталі)	130					
Інші витрати, усього	140					
у тому числі:						
собівартість реалізації: фінансових інвестицій	141					
необоротних активів	142					
майнових комплексів	143					
втрати від неопераційних курсових різниць	144					
втрати від зниження фінансових інвестицій та необоротних активів	145					
інші витрати, які виникають у процесі звичайної діяльності (крім фінансових витрат), але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства	146					
Податок на прибуток від звичайної діяльності	150					
Надзвичайні витрати (невідшкодовані збитки)	160					
Усього витрат	170					
III. Фінансові результати діяльності						
Валовий прибуток	180					
Фінансовий результат від операційної діяльності	190					
Фінансовий результат від звичайної діяльності	200					

Чистий прибуток (збиток), разом	210					
у тому числі:						
прибуток	211					
збиток	212					
IV. Плановий розподіл чистого прибутку						
Відрахування:	220					
частини прибутку (доходу) державними некорпоративними, казенними підприємствами та їх об'єднаннями (дивіденди)	221					
до фонду дивідендів господарських товариств	222					
у тому числі: на державні корпоративні права	222					
Розвиток виробництва	240					
Відрахування до фонду матеріального заохочення	250					
Інші цілі (розшифрування)	260					

Частина II. Джерела формування та надходження коштів і напрями використання

Одиниця виміру: тис грн

Показники	Код рядка	Плановий рік, усього	У тому числі за кварталами			
			I	II	III	IV
1	2	3	4	5	6	7
I. Джерела формування та надходження коштів						
Чистий прибуток	270					
Нерозподілений прибуток минулих періодів	280					
Амортизаційні відрахування	290					
Довгострокові кредити банків	300					
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	310					
Інші довгострокові зобов'язання	320					
Короткострокові кредити банків	330					
Суми авансів, одержаних від поставок продукції, виконання робіт (послуг)	340					
Векселі видані	350					
Товари, роботи, послуги, одержані на умовах відстрочення платежу	360					
Цільове фінансування і цільові надходження, усього	370					
у тому числі:						
субсидії, асигнування з бюджету	371					
кошти спеціальних цільових фондів	372					
Інші джерела	380					

II. Приріст активів підприємства						
Капігальні інвестиції, усього	390					
у тому числі:						
капігальне будівництво	391					
придбання (виготовлення) основних засобів	392					
придбання (виготовлення) інших необоротних активів	393					
придбання (створення) нематеріальних активів	394					
Модернізація, модифікація (добудова, дообладнання, реконструкція) основних засобів	400					
Довгострокові фінансові інвестиції	410					
Приріст оборотних активів підприємства	420					
Поточні фінансові інвестиції	430					
Інші витрати (розшифрування)	440					
III. Повернення залучених коштів, усього	450					
у тому числі:						
довгострокові кредити банків	451					
інші довгострокові фінансові зобов'язання	452					
інші довгострокові зобов'язання	453					
короткострокові кредити банків	454					
інші зобов'язання	455					
IV. Витрати, пов'язані з унесенням обов'язкових платежів до бюджету та державних цільових фондів						
Сплата поточних податків та обов'язкових платежів до бюджету, усього	460					
у тому числі:						
податок на прибуток	461					
єдиний податок	462					
інші податки та обов'язкові платежі	463					
Погашення податкової заборгованості, яка виникла на початок планованого періоду, у тому числі реструктуризовані та відстрочені суми, що підлягають сплаті в планованому році	470					
Внески до державних цільових фондів	480					
Інші обов'язкові платежі (розшифрування)	490					
V. Покриття збитків минулих періодів	500					
VI. Елементи операційних витрат						
Матеріальні затрати, усього	510					
у тому числі:						

придбані за прямими договорами	510/1					
на біржах	510/2					
на інших умовах (розшифрування)	510/3					
з матеріальних затрат:						
сировина й основні матеріали	511					
купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби	512					
паливо й енергія	513					
будівельні матеріали	514					
запасні частини	515					
тара й тарні матеріали	516					
допоміжні та інші матеріали	517					
Витрати на оплату праці	520					
Відрахування на соціальні заходи	530					
Амортизація	540					
Інші операційні витрати	550					
Усього	560					
VII. Розрахунок податку на додану вартість (ПДВ)						
Податкові зобов'язання						
Операції, що оподатковуються за ставкою 20%, крім операцій з увезення імпортованих товарів, ПДВ за який сплачується митним органам при розмитненні	570					
у тому числі: товарообмінні (бартерні операції)	571					
Сума одержаних пільг	580					
у тому числі:						
операції, що оподатковуються за ставкою 0%	581					
операції, які звільнені від оподаткування	582					
Податковий кредит	590					
для здійснення операцій, які підлягають оподаткуванню, товари (роботи, послуги), придбані з ПДВ на митній території України	591					
для здійснення операцій, які підлягають оподаткуванню, товари (роботи, послуги), придбані без ПДВ на митній території України, з них:	592					

для здійснення операцій, які не підлягають оподаткуванню або/та звільнені від оподаткування	593					
ПДВ, сплачений митним органам за імпортовані товари (роботи, послуги)	600					
Чиста сума зобов'язань з ПДВ за поточний звітний період:	610					
позитивне значення (+)	611					
від'ємне значення (-)	612					
Напрями спрямування коштів, одержаних від застосування пільг щодо сплати ПДВ на:	620					
модернізацію виробництва	621					
освоєння нових видів продукції	622					
та інші (розшифрування)	623					

Керівник підприємства
(підпис) (розшифрування)

Навчальне видання
(українською мовою)

Череп Алла Василівна
Бугай Володимир Зіновійович
Горбунова Анна Володимирівна

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»
освітньо-професійної програми «Фінанси та кредит»

Редактор А.В. Линенко
Відповідальний за випуск А.П. Кущик
Коректор А.В. Горбунова