### ТЕМА 5. Формування фінансових бюджетів підприємства

### 1. Види фінансових бюджетів і послідовність їх побудови

### 2. Планування грошових потоків підприємства у бюджеті руху грошових коштів

### 3. Розроблення інвестиційного бюджету (бюджету капітальних витрат)

### 4. Особливості складання розрахункового балансу (бюджету активів і пасивів)

### 1. Види фінансових бюджетів і послідовність їх побудови

Фінансові бюджети підприємства – це сукупність бюджетів, що відображають заплановані грошові потоки, рух інвестицій та фінансовий стан підприємства.

До складу ***фінансових бюджетів*** підприємства включають:

* бюджет руху грошових коштів (БРГК);
* інвестиційний бюджет (бюджет капітальних вкладень);
* бюджет фінансової діяльності;
* розрахунковий баланс (бюджет за балансовим листом).

*Бюджет руху грошових коштів* показує прогнозні результати операційної та фінансової діяльності підприємства, *фінансовий бюджет* – прогнози щодо результатів фінансової діяльності; *бюджет капіталовкладень* – прогнозні значення результатів інвестиційної діяльності. **Розрахунковий баланс** є інтегральним фінансовим бюджетом, який об’єднує в собі результати всіх основних бюджетів, які формують Головний (зведений) бюджет підприємства.

Бюджетування руху грошових коштів здійснюють як для підприємства в цілому, так і за центрами фінансової відповідальності. Бюджет за балансовим листом розробляють на кінець прогнозованого кварталу для підприємства в цілому, а також для підрозділів підприємства, що знаходяться на окремому балансі. Бюджет капітальних вкладень розробляють як для підприємства в цілому, так і для центрів відповідальності цього підприємства, а також філій та юридичних осіб, що знаходяться на окремому балансі.

Розроблення фінансових бюджетів дає змогу підприємству:

* вести облік руху грошових коштів у розрізі центрів фінансової відповідальності та відокремлених господарських підрозділів, а не тільки по підприємству в цілому;
* оперативно контролювати грошові потоки (ГП) підприємства (як додатні, так і від’ємні) в розрахунковому періоді;
* використовувати інформацію про рух грошових коштів для управління активами і пасивами підприємства;
* аналізувати кредитоспроможність та інвестиційну привабливість підприємства, планувати коротко- та довгострокову фінансову стратегію підприємства;
* аналізувати вплив прибутку на фінансову стійкість і платоспроможність підприємства;
* мати комплексне уявлення про фінансовий стан підприємства та за необхідності вживати оперативних заходів з усунення вад у фінансово-господарській діяльності підприємства.

***Послідовність побудови фінансових бюджетів***. Фінансові бюджети розробляються після формування операційних бюджетів та їх консолідації у бюджеті доходів і витрат.

Структурно-логічну схему розроблення фінансових бюджетів підприємства наведено на рисунку.

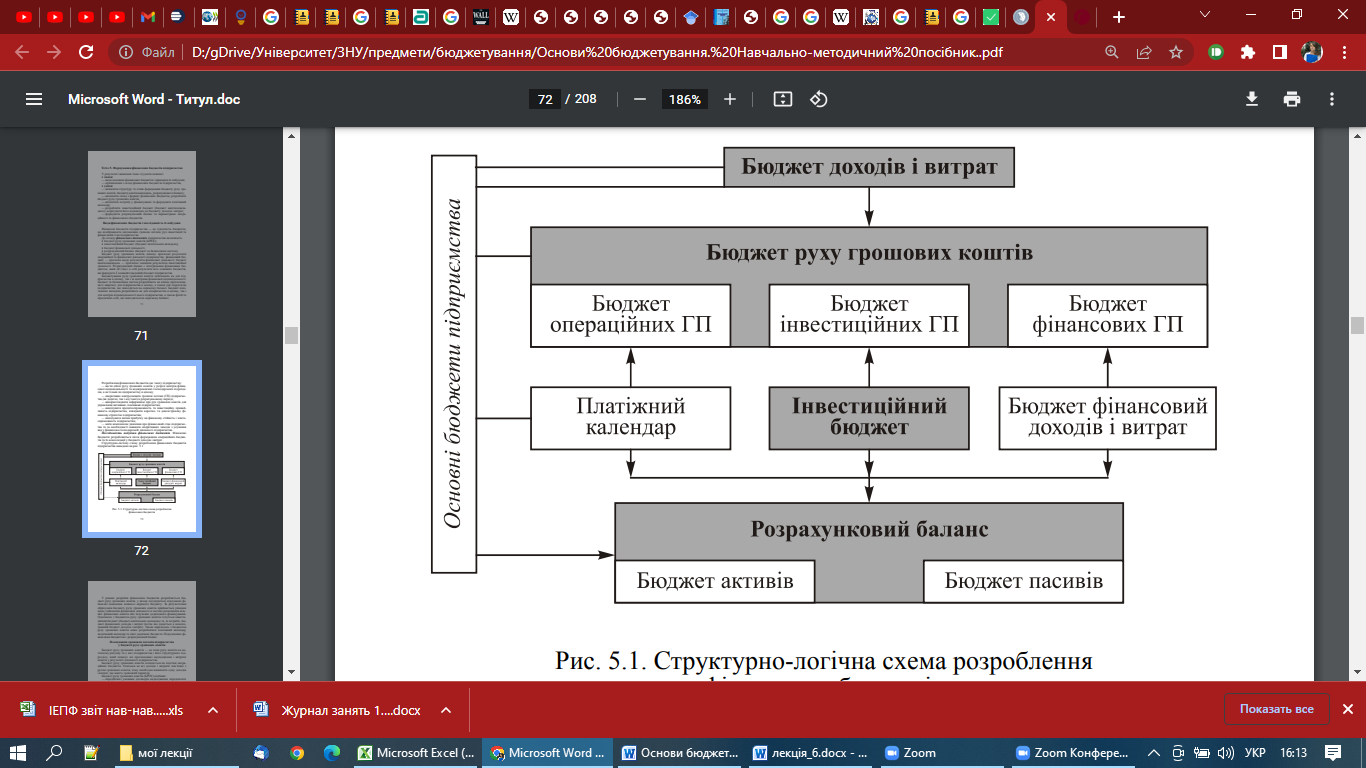


Рис.1. Структурно-логічна схема розроблення фінансових бюджетів

У рамках розробки фінансових бюджетів розробляється бюджет руху грошових коштів, у якому поєднуються підсумкові фінансові показники кожного окремого бюджету. За результатами обрахунків бюджету руху грошових коштів приймається рішення щодо здійснення фінансової діяльності в частині розміщення вільних фінансових коштів або залучення додаткового фінансування. Одночасно з бюджетом руху грошових коштів готується інвестиційний бюджет (бюджет капітальних вкладень) та, за потреби, бюджет фінансових доходів і витрат (потім він додається в консолідований бюджет доходів і витрат). Також паралельно з бюджетом руху грошових коштів може розроблятися платіжний календар, податковий календар та інші додаткові бюджети. Підсумковим фінансовим бюджетом є розрахунковий баланс.

### 2. Планування грошових потоків підприємства у бюджеті руху грошових коштів

Бюджет руху грошових коштів – це план руху коштів на поточному рахунку та у касі підприємства і його структурного підрозділу, який показує всі прогнозовані надходження і витрати коштів у результаті діяльності підприємства.

Бюджет руху грошових коштів складається на підставі операційних бюджетів. Оскільки не всі доходи і витрати пов’язані з рухом грошових коштів, тому необхідно визначити суму доходів і витрат, що мають грошовий характер.

Бюджет руху грошових коштів (БРГК) відбиває:

* передбачені умовами договорів надходження передоплати за продукцію, що поставляється; затримку надходжень за відвантажену раніше продукцію – дебіторську заборгованість; використання негрошових форм платіжних документів – фінансових сурогатів (заліків, казначейських зобов’язань, векселів тощо);
* забезпечення збалансованості надходжень коштів (відповідних плану доходів) та їх використання (відповідно до плану витрат) на підприємстві за бюджетними періодами;
* потребу в зовнішньому фінансуванні (обсяг кредитів, інвестицій).

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

Для структурного підрозділу підприємства БРГК має чисто розрахунковий характер. Показники вступного сальдо (залишок на початок періоду) і кінцевого сальдо (залишок на кінець періоду) у бюджетах відповідають даним звітних бюджетів.

Особливості складання бюджету руху грошових коштів:

* БРГК складається поступово за методом вертикальних об- числень (від періоду до періоду);
* грошові кошти у розпорядженні обчислюються як сума прогнозних грошових надходжень і залишку грошових коштів на початок періоду;
* надлишок (дефіцит) грошових коштів розраховується як різниця між грошовими коштами у розпорядженні та витратами грошових коштів;
* залишок грошових коштів на кінець розрахункового періоду переноситься як залишок грошових коштів на початок наступного періоду.

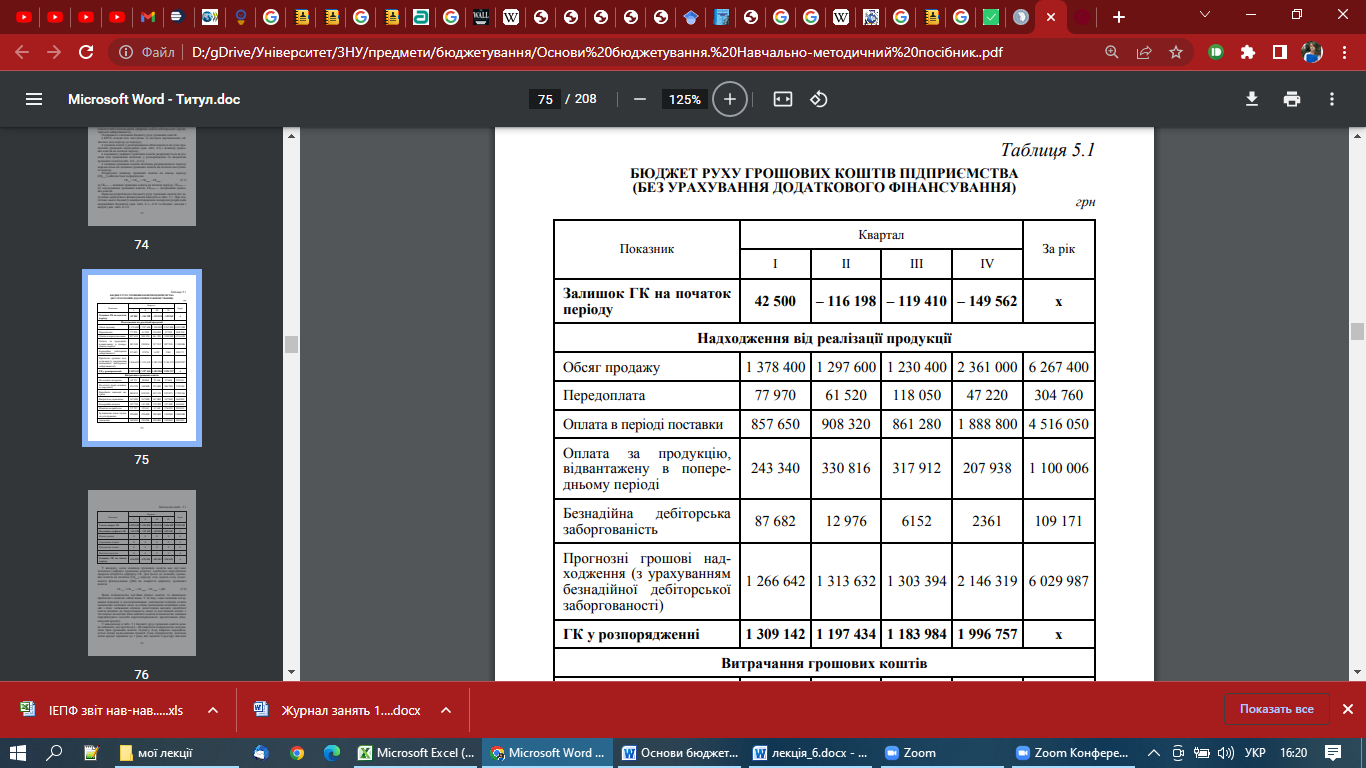
Розрахунок залишку грошових коштів на кінець періоду (ГКк.п.) здійснюється за формулою

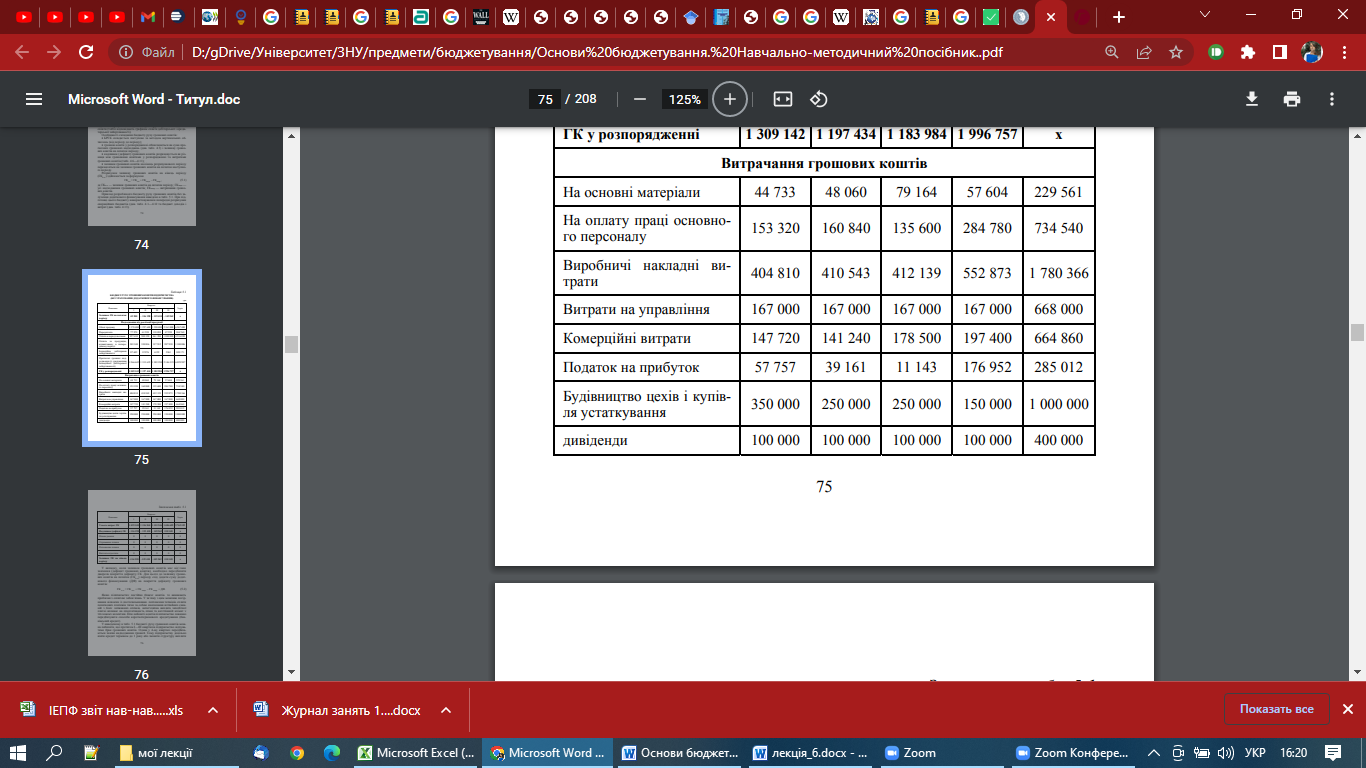
**ГКк.п = ГКп.п + ГКнадх. – ГКвитр.**

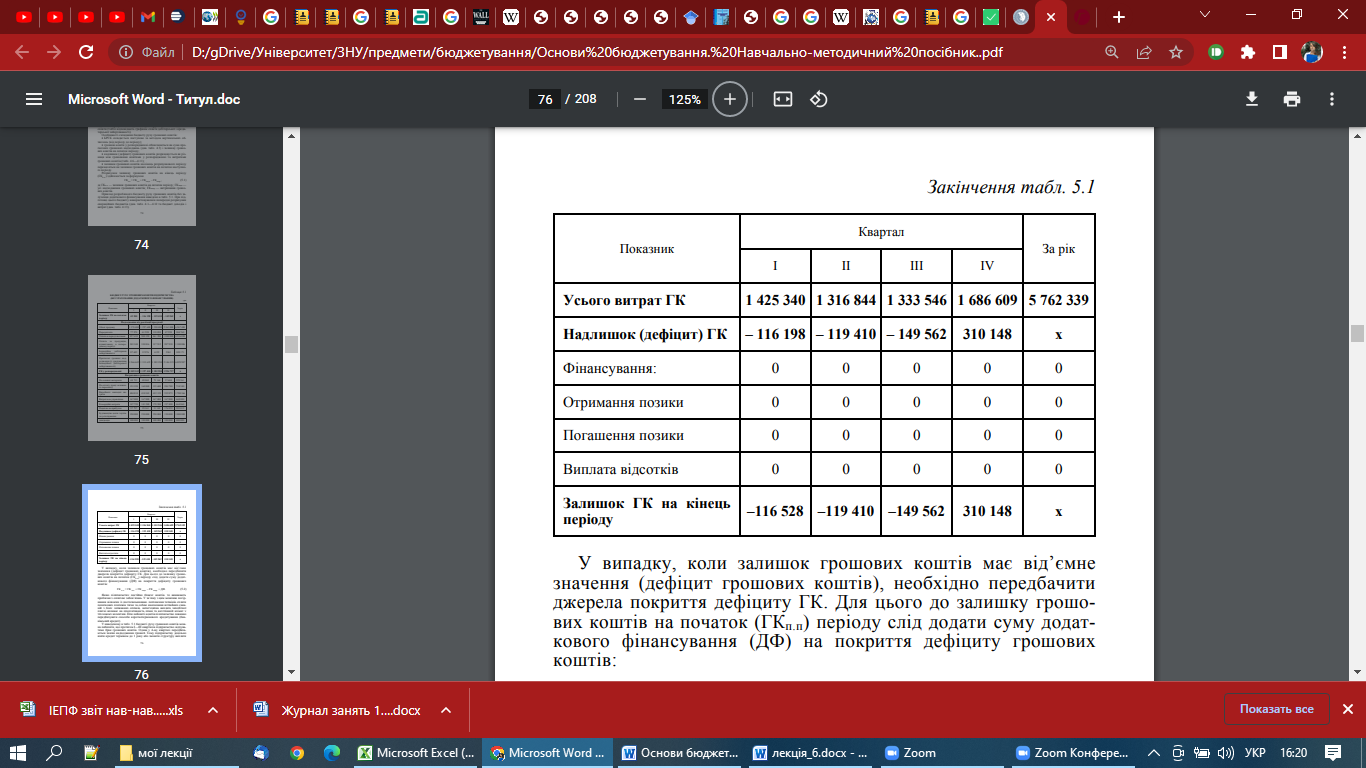
де ГКп.п – залишок грошових коштів на початок періоду;

ГК надх – усі надходження грошових коштів;

ГК витр – витрачання грошових коштів.







У випадку, коли залишок грошових коштів має від’ємне значення (дефіцит грошових коштів), необхідно передбачити джерела покриття дефіциту ГК.

Якщо підприємству постійно бракує коштів, то виникають проблеми з оплатою зобов’язань. У зв’язку з цим можливе погіршання відносин із постачальниками, порушення термінів сплати податкових платежів тягне за собою накладання штрафних санкцій з боку державних органів, нерегулярна виплата заробітної платні впливає на продуктивність праці та внутрішній клімат у трудовому колективі. При дефіциті коштів підприємство повинно передбачувати способи короткотермінового кредитування (банківський кредит).

***Платіжний календар***. Одним із напрямів впливу фінансового планування на економіку підприємства є врахування фактора часу в надходженні та використанні фінансових ресурсів.

Строки платежів до бюджету, порядок розрахунків з постачальниками, строки виплати заробітної плати працівникам, умови сплати позик банкам вимагають від підприємства постійного врахування співвідношення обсягу коштів, що надходять, з їх витрачанням не лише в цілому за якийсь період (рік, квартал, місяць), а з урахуванням конкретного часу їх надходження і потре- би в них. Підприємство цікавить стан його фінансових ресурсів не тільки за певний період, а й на конкретну дату. Таку інформацію підприємство може одержати, складаючи **платіжний календар.**

***Платіжний календар*** – це інструмент оперативного планування фінансової діяльності підприємства. Він складається, як правило, на місяць з розбивкою на декади або тижні. У ньому визначаються очікувані на певний період грошові надходження за всіма напрямами доходів і спроможність підприємства своєчасно виконувати всі свої фінансові зобов’язання.

Інформаційним забезпеченням для складання платіжного календаря є:

* бюджети випуску та реалізації продукції;
* бюджети матеріальних витрат і договори на поставку матеріальних ресурсів із постачальниками;
* узгоджені строки виплати працівникам заробітної плати, премій тощо;
* узгоджені з податковою інспекцією строки внесення платежів до державного бюджету та до позабюджетних державних фондів;
* дані бюджету доходів і витрат щодо валових доходів і валових витрат, податкового зобов’язання з ПДВ і податкового кредиту;
* кредитні договори з банками щодо строків одержання та сплати кредитів і відсотків за користування ними;
* дані про стан дебіторської та кредиторської заборгованості;
* виписки з банківських рахунків: поточних, позичкових, валютних, інших рахунків;
* оперативні матеріали відділів постачання, збуту, інших функціональних підрозділів про надходження коштів на підприємство у відповідні строки або потребу в коштах, яка виникає в даний період.

Ступінь деталізації інформації, яка включається до платіжного календаря, визначає підприємство виходячи з конкретної платіжно-розрахункової ситуації. При складанні платіжних календарів розраховуються залишок (сальдо) поточного рахунка в банку і сума касової готівки, бо саме їх розмір визначає на кожний даний момент платоспроможність підприємства. Він може бути або додатним, або від’ємним (у разі нестачі поточних надходжень кош- тів для покриття очікуваних платежів).

Незбалансованість платіжного календаря спонукає підприємство негайно вишукувати резерви збільшення обсягу грошових надходжень як за рахунок прискорення відвантаження продукції, ліквідації недоліків у сфері розрахунків зі споживачами продукції, так і за рахунок зменшення (або тимчасового відкладення) певних витрат, налагодження партнерських відносин із комерційними банками.

Якщо ж дані оперативного фінансового планування показують, що в певний період підприємство має стале перевищення коштів над потребами в них, тоді є сенс певну суму вільних грошей внести на банківський депозит або вкласти в інвестиційний проект, що принесе підприємству відповідний дохід. Наявність сталого значного сальдо грошових коштів на поточному рахунку підприємства і готівки в касі недоцільна.

### 3. Розроблення інвестиційного бюджету (бюджету капітальних витрат)

Для визначення розміру реальних інвестицій (капітальних вкладень) на підприємстві складається ***інвестиційний бюджет* (*бюджет капітальних вкладень*) –** план витрат на капітальні вкладення з урахуванням інвестиційних потреб підприємства та способу фінансування цих витрат.

Бюджетування капітальних вкладень розглядають в аспекті вибору найкращого способу їх фінансування. Для різних підприємств інвестиції мають неоднакове значення, що пов’язано з їхнім розміром, галузевими особливостями, темпами розвитку та ін. При розширенні бізнесу зростає важливість довгострокових капіталовкладень. Стратегічні рішення щодо капіталовкладень можуть істотно вплинути на розвиток підприємства.

Інвестиційний бюджет (бюджет капітальних вкладень) включає такі статті витрат:

* первісна вартість усіх основних засобів на початок бюджетного періоду;
* сума амортизаційних відрахувань, яка буде нарахована протягом періоду;
* оцінка вартості устаткування, яке підлягає заміні або продажу протягом бюджетного періоду, та відповідна сума амортизаційних відрахувань;
* вартість основних засобів та суму амортизаційних відрахувань, яка буде в підприємства на кінець планового періоду.

Джерелами інформації для розроблення інвестиційного бюджету є:

* загальна стратегія фінансування інвестиційного проекту;
* календарний план реалізації інвестиційного проекту;
* бюджетні заявки на виконання окремих видів робіт і при- дбання матеріалів;
* звіт про фінансовий стан інвесторів проекту.

Аналізуючи капітальні інвестиції, приймають рішення двох видів: оцінні та порівняльні. *Оцінні рішення* приймають за результатами вивчення основних параметрів інвестиційного проекту  прибутковості, безпеки, окупності витрат. Ними визначається, чи відповідає інвестиційний проект існуючим стандартам чи ні. Порівняльні рішення приймають щодо вибору одного проекту з-поміж конкуруючих напрямів бізнесу (наприклад, коли з кількох запропонованих варіантів заміни технологічного устаткування вибирають один). Вибір одного варіанта  це рішення порівняльного типу. Ключове питання, розв’язуване при аналізі капіталовкладень: реалізувати новий проект чи замінити існуючі елементи основного капіталу.

До основних видів рішень, прийнятих по капіталовкладеннях, можна віднести:

* програму зниження витрат виробництва;
* здійснення рекламних кампаній;
* заміну реальних активів;
* створення нових потужностей чи розширення наявних;
* оцінку злиття і поглинання;
* інвестування в некомерційні проекти (охорону навколишнього середовища, благодійність);
* програму впровадження нових технологій (інновацій) та ін. Оскільки інвестиційні рішення приймають в умовах невизначеності, то необхідно оцінити ризик, пов’язаний з капіталовкладеннями, і розглянути розвиток проекту в часі. Основне завдання ініціатора проекту  мінімізувати ймовірність неправильних рішень.

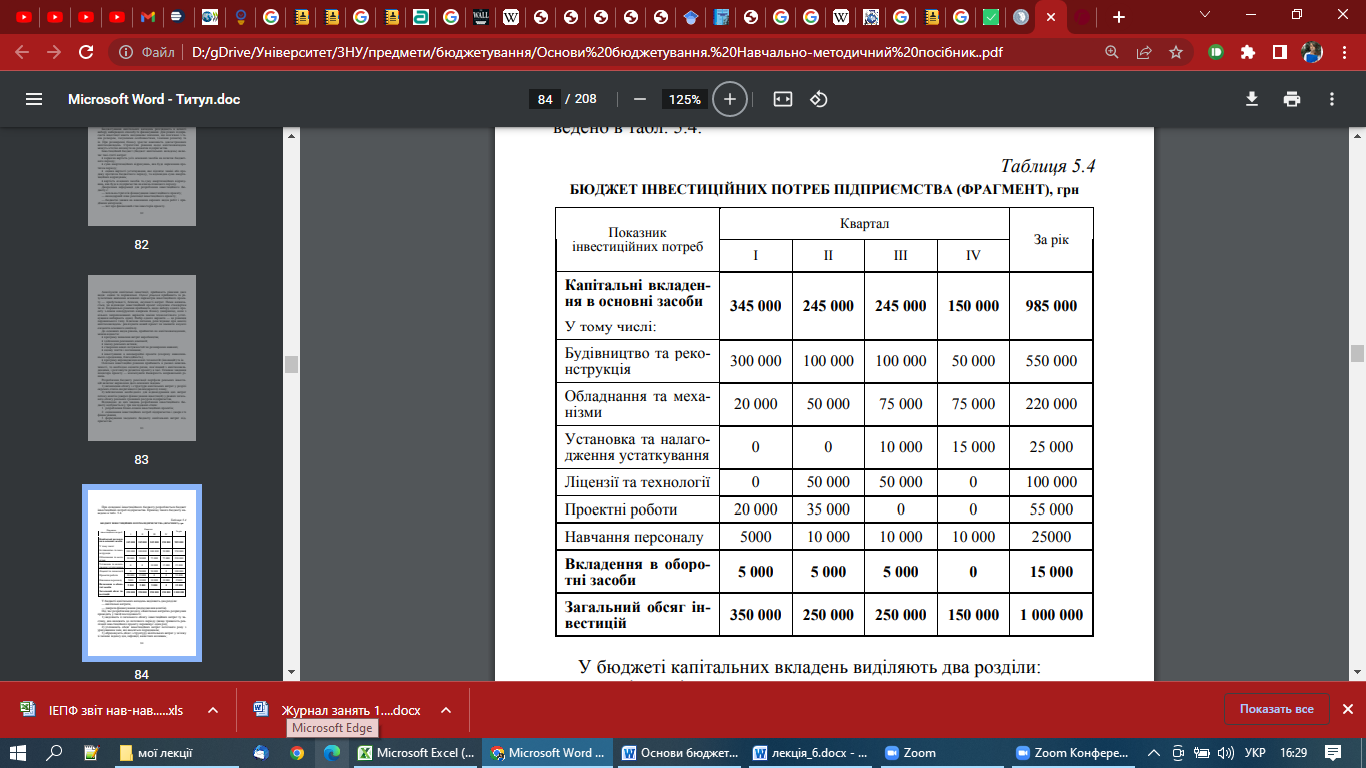
Розроблення бюджету реалізації портфеля реальних інвестицій включає вирішення двох основних завдань:

1. визначення обсягу і структури капітальних витрат у розрізі окремих етапів оперативного (календарного) плану;
2. забезпечення необхідного для відшкодування цих витрат потоку коштів (джерел фінансування інвестицій) у рамках загального обсягу реальних грошових ресурсів підприємства.

Відповідно до цих завдань розроблення інвестиційного бюджету відбувається у три послідовних етапи:

1. розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів;
2. оцінювання інвестиційних потреб підприємства і джерел їх фінансування,
3. формування зведеного бюджету капітальних витрат підприємства.

При складанні інвестиційного бюджету розробляється бюджет інвестиційних потреб підприємства. Приклад такого бюджету наведено в таблиці



У бюджеті капітальних вкладень виділяють два розділи:

* капітальні витрати,
* джерела фінансування (надходження коштів).

Під час розроблення розділу «Капітальні витрати» розрахунки проводять у такій послідовності:

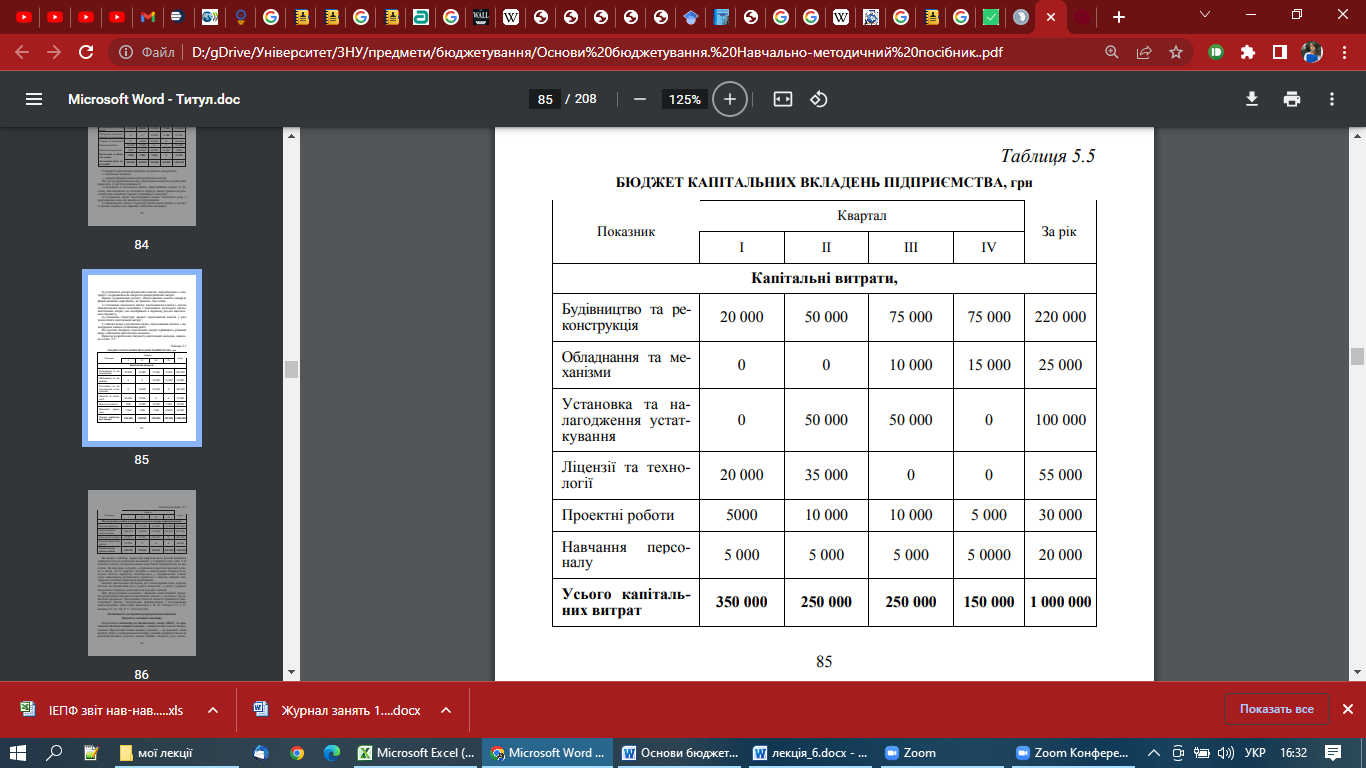
1. виділяють із загального обсягу інвестиційних витрат ту частину, яка належить до поточного періоду (якщо тривалість реалізації інвестиційного проекту перевищує один рік);
2. уточнюють обсяг інвестиційних витрат поточного року з урахуванням змін, які вносяться підрядником;
3. обраховують обсяг і структуру капітальних витрат у звязку зі зміною індексу цін, інфляції, валютних коливань;
4. уточнюють резерв фінансових коштів, передбачених у кон- тракті з підрядником на покриття непередбачених витрат.

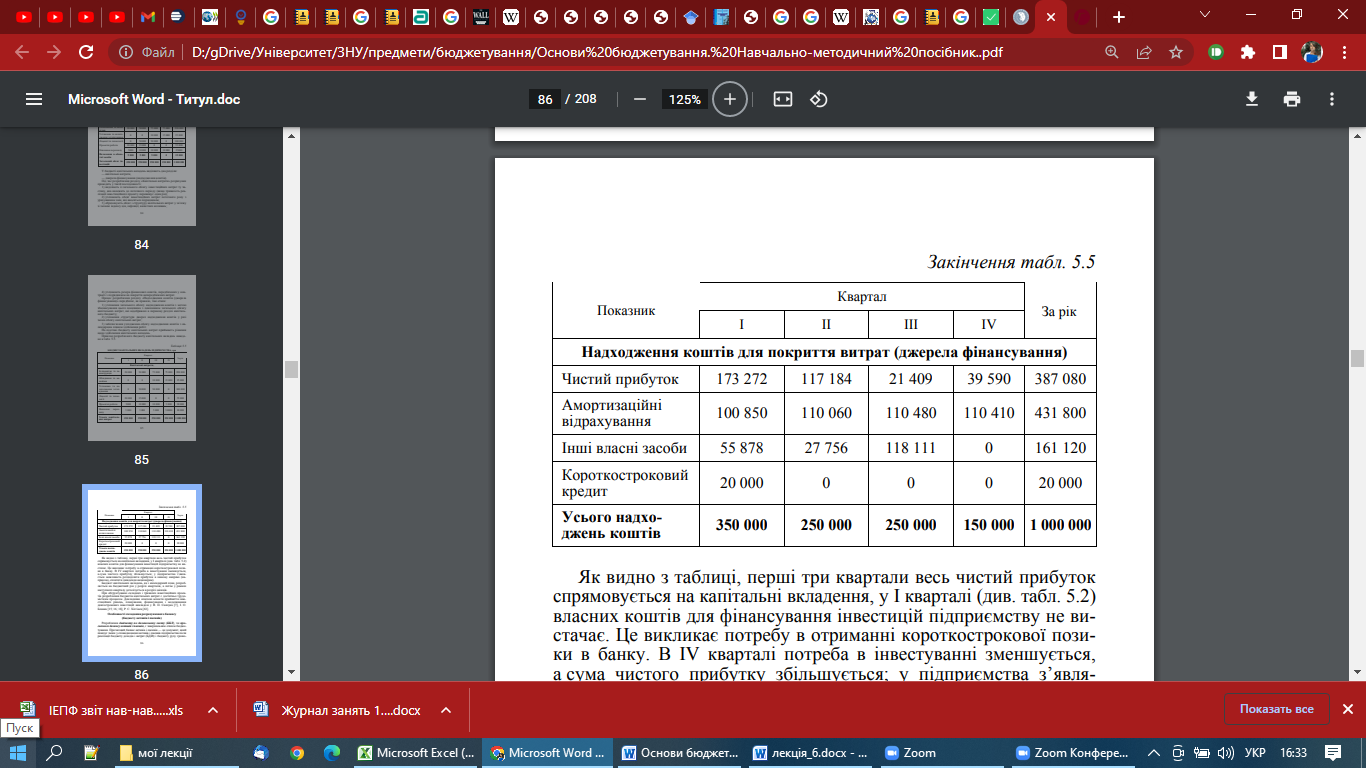
Процес розроблення розділу «Надходження коштів (джерела фінансування)» передбачає, як правило, такі етапи:

1. уточнення загального обсягу надходження коштів з метою збалансування цього показника з показником загального обсягу капітальних витрат, які відображені в першому розділі капітального бюджету;
2. уточнення структури джерел надходження коштів у разі зміни обсягу капітальних витрат;
3. забезпечення узгодження обсягу надходження коштів з ка- лендарним планом здійснення робіт.

На підставі бюджету капітальних витрат приймають рішення щодо здійснення капітальних вкладень.

Приклад розробленого бюджету капітальних вкладень наведе- но в табл.





Бюджет капітальних вкладень, як і календарний план, розробляється на бюджетний рік у розрізі кварталів, а потім у рамках наступного кварталу деталізується в розрізі місяців.

### 4. Особливості складання розрахункового балансу (бюджету активів і пасивів)

Розроблення ***бюджету по балансовому листу*** (***ББЛ***), чи ***прогнозного балансу активів і пасивів***, є завершальним етапом бюджетування. Прогнозний баланс активів і пасивів – це документ, який показує зміни у співвідношенні активів і пасивів підприємства після реалізації бюджету доходів і витрат (БДіВ) і бюджету руху грошових коштів (БРГК). Балансування документа відбувається по сумі активів і суми.

***Активи* –** це ресурси підприємства на певну дату, які уможливлюють отримання економічних вигід (грошові кошти, запаси сировини і матеріалів, готової продукції, необоротні засоби, нематеріальні активи тощо).

***Пасиви*****–** це джерела надходження активів (власний капітал, кредиторська заборгованість).

Значення прогнозного балансу полягає в тому, що він дає можливість:

* виконати розрахунки окремих фінансових показників й оцінити, якими буде фінансовий стан підприємства по закінченні відповідного періоду (кварталу, року);
* оцінити, як зміниться вартість підприємства в результаті господарської діяльності підприємства за бюджетний період;
* визначити зміни в ефективності господарської діяльності підприємства і виділити фінансові проблеми (наприклад, зниження ліквідності підприємства) в бюджетному періоді;
* проконтролювати правильність розроблення всіх інших бюджетів на бюджетний період (тобто, баланс має «збігтися»).

Інформаційною базою розробки розрахункового балансу є:

* бухгалтерський баланс на початок бюджетного періоду;
* бюджет доходів і витрат;
* бюджет руху грошових коштів;
* бюджет капітальних витрат.

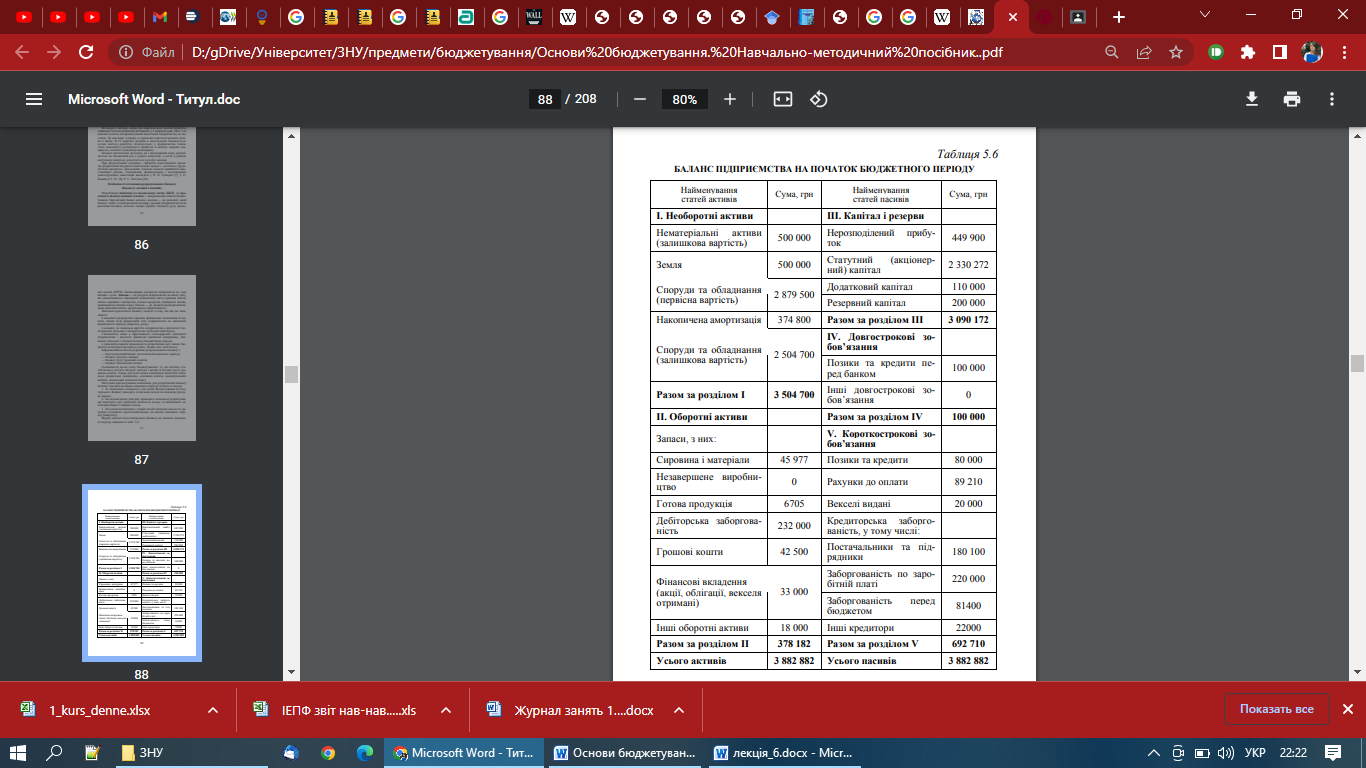
Особливістю цього етапу бюджетування є те, що частину статей балансу містять бюджет доходів і витрат й бюджет руху грошових коштів. Однак для цілої низки показників необхідні спеціальні розрахунки (наприклад, основних коштів, нематеріальних активів, податкових платежів тощо).

Методика прогнозування показників для розроблення балансу активів і пасивів на кінець планового періоду полягає в такому:

1. Зі спеціально складеного для цілей бюджетування бухгалтерського балансу виводять початкове сальдо по кожному рахунку окремо.
2. По відповідному рахунку проводять спеціальні розрахунки, що показують рух грошових коштів по ньому, та визначають загальний оборот і кінцеве сальдо.
3. На основі визначених у такий спосіб кінцевих сальдо по рахунках складають прогнозний баланс на кінець планового періоду (кварталу).

Форму звітного бухгалтерського балансу на початок планового періоду наведено в таблиці.

**БАЛАНС ПІДПРИЄМСТВА НА ПОЧАТОК БЮДЖЕТНОГО ПЕРІОДУ**



Порядок розрахунку статей розділу «Активи» бюджетного балансу:

* грошові кошти – значення відповідає показнику «Залишок коштів на кінець періоду» БРГК;
* дебіторська заборгованість – розраховується виходячи з даних бюджету продажу та графіка очікуваних грошових надходжень або як різниця між «Виручкою від реалізації продукції» БДВ і «Надходженнями від реалізації продукції у звітному періоді за попередньою оплатою» БРГК;
* матеріальні запаси – визначаються виходячи із запасів на початок року, бюджетів придбання та використання матеріалів («Залишки матеріальних запасів» на кінець періоду БДВ або в бюджеті запасів);
* запаси готової продукції – визначаються бюджетом запасів готової продукції або бюджетом виробництва;
* первісна вартість нематеріальних активів та основних засобів – розраховується за відповідними інвестиційними чи операційними бюджетами;
* нарахована амортизація – сума зносу, нарахована за по- передні періоди, плюс сума зносу, нарахована за поточний період;
* залишкова вартість матеріальних (нематеріальних) активів – первісна вартість нематеріальних активів мінус знос;
  + первісна вартість (за відповідними інвестиційними бюджетами).

Розділ «Пасиви» формується таким чином:

* + поточна кредиторська заборгованість (у тому числі платежі в бюджет), довгострокова заборгованість  визначається з урахуванням заборгованості на початок року та розрахунків (відповідні статті БРГК);
  + власний (акціонерний) капітал – оцінена вартість акцій з урахуванням прогнозних емісій;
  + статутний фонд – за статутними документами;
  + нерозподілений прибуток – сума залишку прибутку на початку року та нерозподіленого прибутку бюджетного року за вирахуванням виплачених дивідендів (береться з БДВ).

Статті активів і пасивів у бюджетному балансі необхідно укрупнити й перегрупувати таким чином: активи розташовуються в порядку зменшення ліквідності, пасиви – в міру віддалення строків повернення заборгованостей.

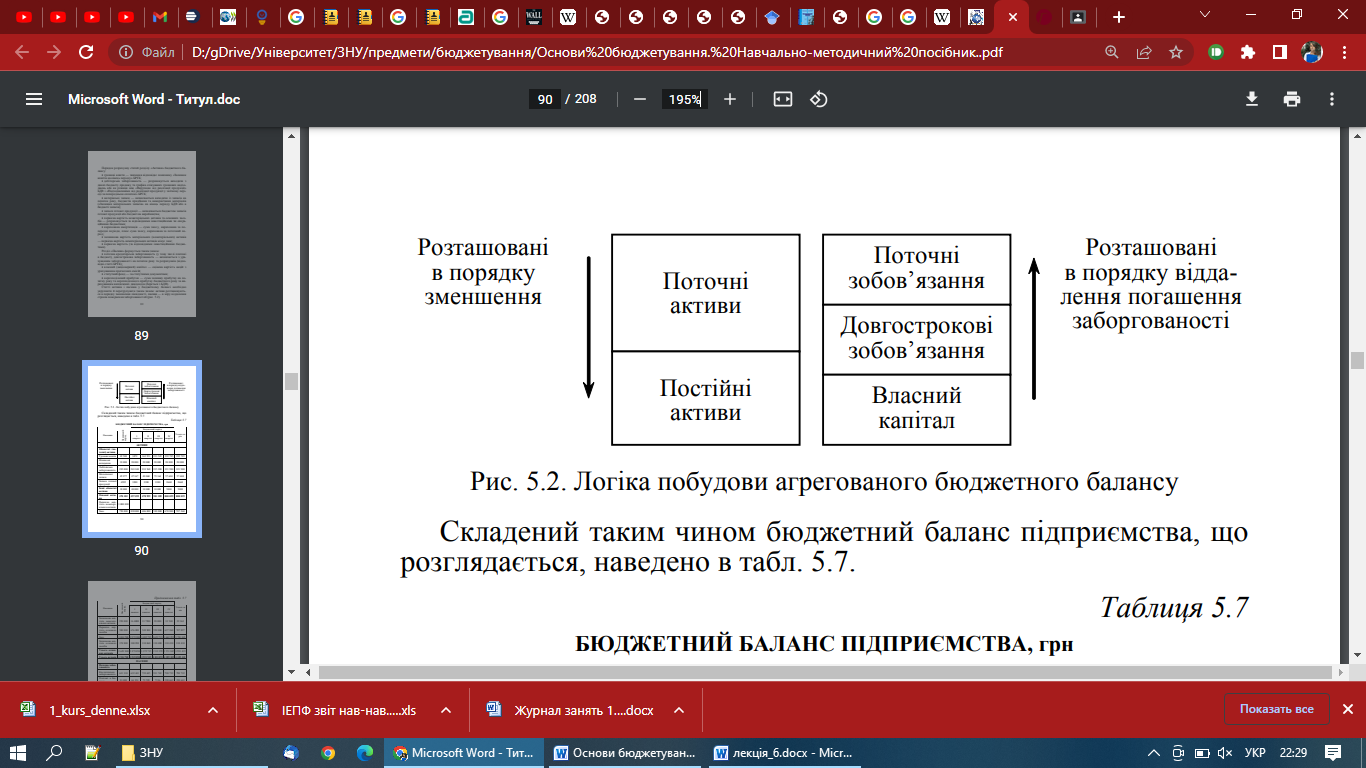
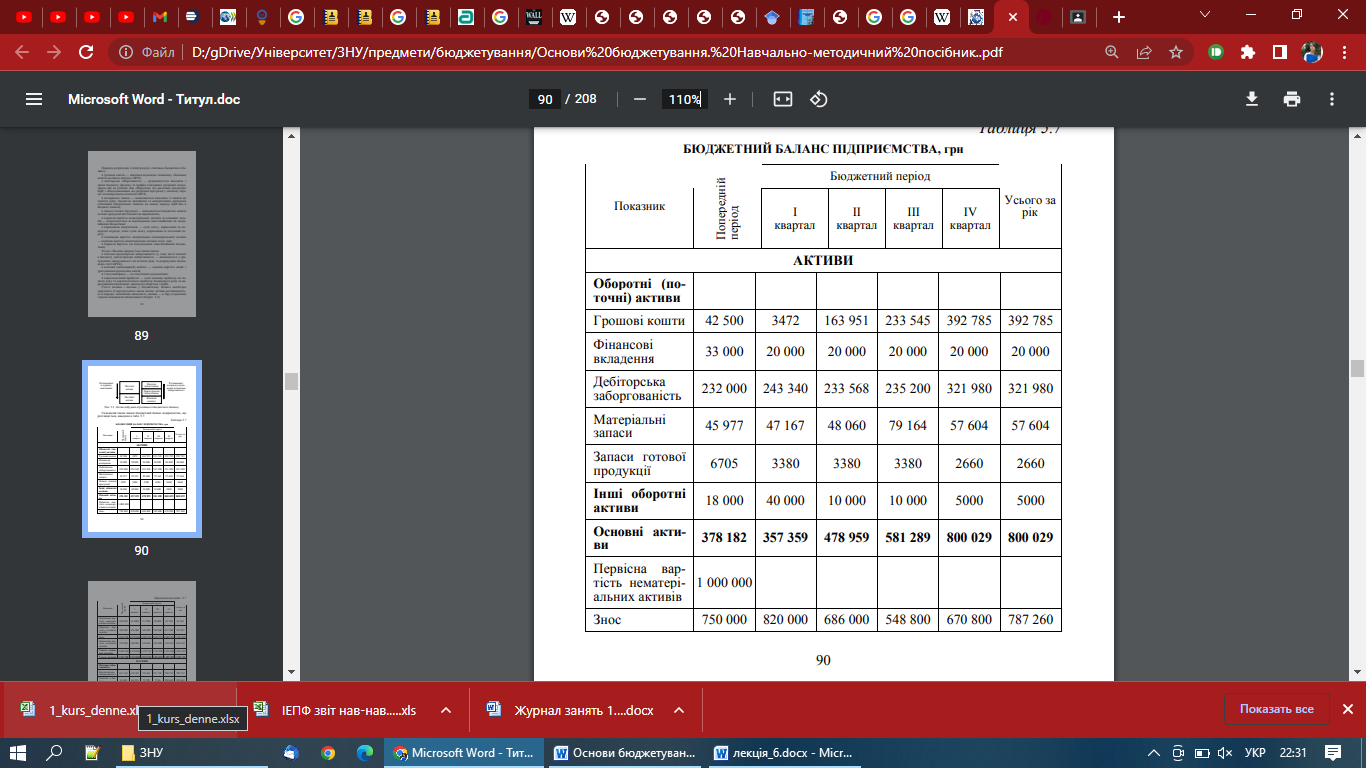
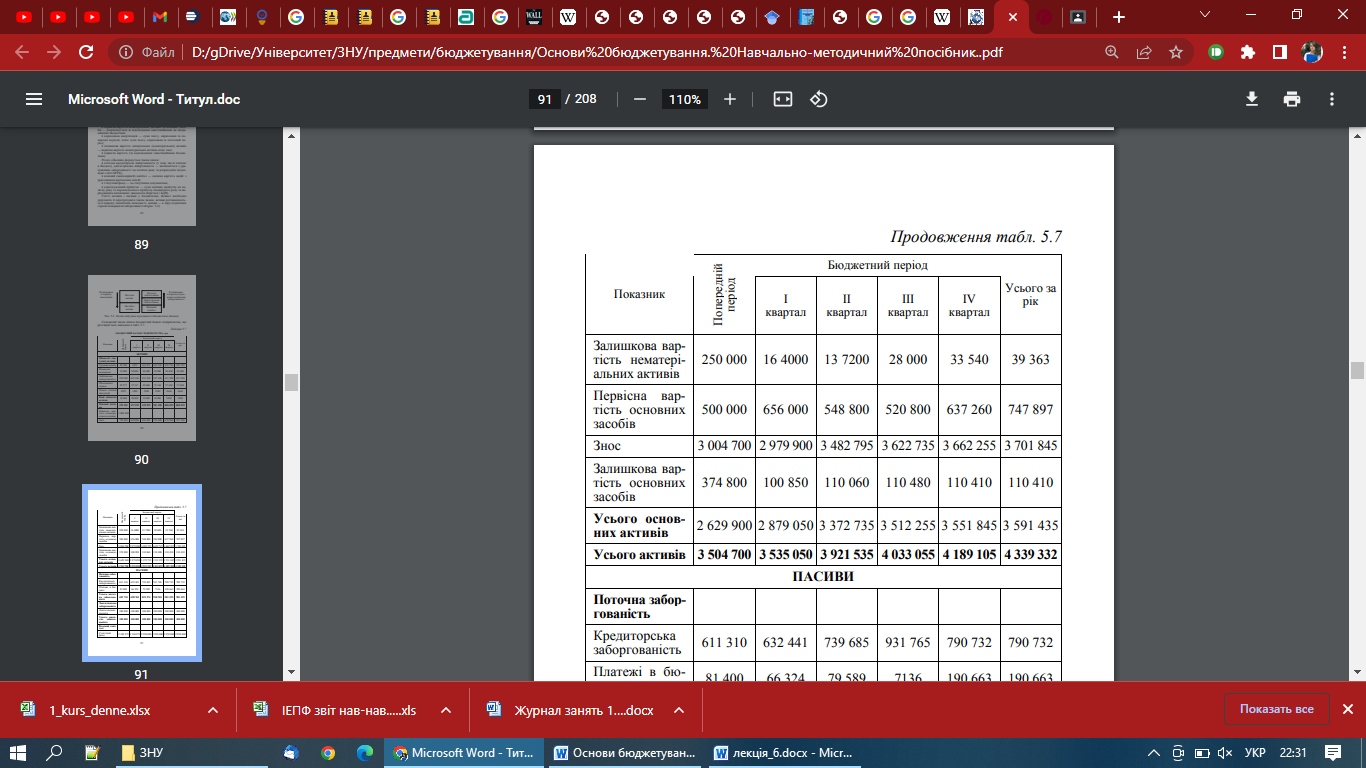
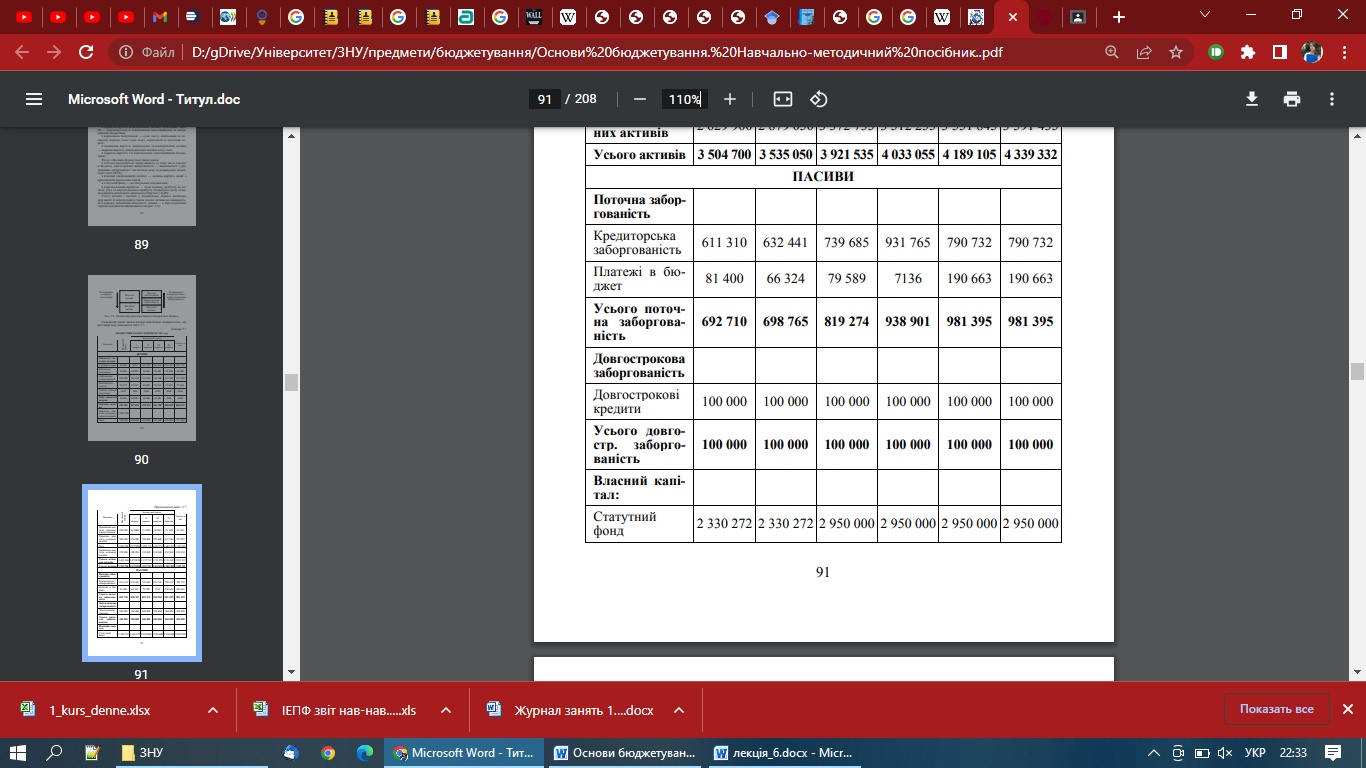


Рис. Логіка побудови агрегованого бюджетного балансу







Після розроблення фінансових бюджетів можна сформувати ***Головний (зведений) бюджет підприємства***, який складає з таких бюджетних документів:

1. Бюджет доходів і витрат.
2. Бюджет руху грошових коштів.
3. Бюджетний баланс.

***Питання і завдання для самоперевірки знань***

1. Назвіть основні види фінансових бюджетів підприємства.
2. Чи тотожні фінансові бюджети формам бухгалтерської звітності?
3. Хто відповідає за розроблення фінансових бюджетів? Назвіть послідовність розроблення.
4. Опишіть призначення та зміст бюджету руху грошових коштів.
5. З яких розділів складається бюджет руху грошових коштів?
6. У чому полягає економічна сутність показника залишку грошових коштів на кінець періоду?
7. Для чого формується платіжний календар і як він узгоджується з бюджетом руху грошових коштів?
8. Опишіть технологію розрахунку бюджету капітальних вкладень.
9. Як оцінити інвестиційні потреби підприємства?
10. Назвіть визначення бюджетного балансу.
11. Для чого розробляється прогнозний баланс підприємства?
12. Опишіть статті «Активів» і «Пасивів» розрахункового балансу. В якій послідовності вони розташовуються в балансовому бюджеті?
13. Що може призвести до того, що сума активів балансу підприємства не дорівнюватиме сумі його пасивів?
14. Які методи оцінювання прогнозного балансу Ви знаєте?
15. Опишіть етапи формування Головного (зведеного) бюджету підприємства.

***Основні терміни і поняття***

Кредиторська заборгованість Бюджет інвестиційних потреб підприємства Бюджет капітальних вкладень (інвестиційний бюджет) Бюджет руху грошових коштів Дебіторська заборгованість Залишок грошових коштів на кінець періоду Активи Інвестиції Пасиви Платіжний календар Розрахунковий баланс (балансовий бюджет) Сальдо Фінансовий бюджет Чистий прибуток