

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет фінансів

Кафедра фінансів суб'єктів господарювання та страхування

СЕЛЬСЬКА Галина Тарасівна

**Фінансове планування на підприємстві: проблемні
аспекти та напрямки удосконалення / Financial Planning
at the Enterprise: Problematic Aspects and Ways of
Improvement**

спеціальність: 8.03050801 - Фінанси і кредит
магістерська програма - Управління фінансами суб'єктів господарювання
Магістерська робота

Виконала студентка групи ФСГм-21
Г. Т. Сельська

Науковий керівник: к.е.н., 0. 0.
Луцишин

Магістерську роботу допущено до
захисту:

" __ " _____ 20 __ р.

Завідувач кафедри **О. В.Кнейслер**

ТЕРНОПІЛЬ -2017

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність фінансового планування на підприємстві.....	6
1.2. Завдання, принципи та методи бюджетування у системі фінансового планування на підприємстві.....	20
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ТЗОВ «ТЕРКОМ»	43
2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика підприємства.....	43
2.2. Діюча практика фінансового планування в ТЗОВ «ТЕРКОМ».....	53
2.3. Оцінка оперативного фінансового планування на підприємстві.....	60
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ І НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ТЗОВ «ТЕРКОМ».....	69
3.1. Формування системи фінансового контролінгу в контексті удосконалення фінансового планування на підприємстві.....	69
3.2. Впровадження бюджетування для підвищення ефективності фінансового планування на підприємстві.....	80
3.3. Методичні аспекти організації контролю в бюджетуванні	91
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні ринкові умови висувають особливі вимоги до діючих підприємств. Складність конкурентних відносин, постійна динаміка зміни внутрішніх процесів підприємства та ринкових процесів створюють нові передумови для більш серйозного підходу до реалізації економічної безпеки підприємств. На основі оцінки наявних ресурсів і аналізу навколишнього середовища визначаються основні принципи формування концепції та стратегії розвитку підприємства, етапи розвитку й темпи змін, обґрунтовуються сфера діяльності і форми взаємодії як з партнерами, так і з конкурентами. Підприємство формує доцільні методи найбільш ефективного досягнення поставлених цілей за наявності обмежених ресурсів з допомогою гнучкого планування й управління діяльністю для забезпечення економічної безпеки.

Незважаючи на розробки в галузі ризик-менеджменту і на різноманіття підходів до фінансового планування на практиці, слід зазначити, що їх функції реалізуються ізольовано одна від одної, внаслідок чого знижується ефективність фінансового управління. Існуючі методики фінансового планування в більшості випадків спрямовані на контроль окремих фінансово-економічних показників, роль планування обмежена. Процедура складання фінансових планів є недосконалою, вони не враховують фінансові витрати на здійснення заходів з управління ризиками. Забезпеченню взаємозв'язків між підсистемами фінансового планування та ризик-менеджменту сприятиме впровадження інтегрованого підходу. Засобом вирішення цього питання є формування системи інтегрованого фінансового планування з розробкою варіантних сценаріїв залежно від передбачуваних тенденцій внутрішнього розвитку і зміни зовнішнього середовища. Першочергове значення має розробка методичного інструментарію ризикоорієнтованого фінансового планування для прийняття планових рішень щодо забезпечення фінансової стійкості в умовах невизначеності.

Окремі методологічні, методичні й організаційні аспекти фінансового планування досліджуються такими українськими та зарубіжними вченими як І.

Бланком, В. Борисовою, Г. Висоцьким, О. Кнейслер, О. Квасовським, Н. Спасів, О. Ніпіаліді, В. Костецьким, В. Опаріним, О. Орловим, І. Полтьєвою, О. Терещенком, В. Тропіною, І. Хомою, М. Алексєєвим, В. Бочаровим, Р. Брейлі, І. Брігхемом, Дж. Ван Хорна, Дж. Вахович, У. Кінг, Дж. Сігела, А. Тейлора, Дж. Фіннерті, Дж. Шима та ін.

Відзначаючи вагомий внесок дослідників у цій сфері, слід зауважити, що окремі аспекти фінансового планування діяльності підприємств потребують подальших досліджень. Зокрема, це стосується розкриття місця, ролі та функцій фінансового планування у забезпеченні реалізації фінансових стратегічних цілей підприємства, впровадження та інтенсифікації розвитку бюджетування як інструменту поточного фінансового планування. Потреба в узагальненні накопиченого досвіду і розробці нових наукових підходів до фінансового планування підприємств в умовах ринкової невизначеності обумовили вибір теми дипломної роботи.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні основних напрямків удосконалення фінансового планування на підприємстві на основі вивчення теоретичних та практичних аспектів даної проблематики.

Відповідно до цієї мети в процесі дослідження потрібно вирішити такі *завдання*:

- висвітлити теоретичні аспекти здійснення фінансового планування на підприємстві;
- охарактеризувати завдання, принципи та методи бюджетування в системі фінансового планування;
- здійснити оцінку сучасних тенденцій фінансового планування в ТзОВ «ТЕРКОМ»;
- проаналізувати процес оперативного фінансового планування в ТзОВ «ТЕРКОМ»;
- обґрунтувати основні напрямки удосконалення фінансового планування в ТзОВ «ТЕРКОМ»;

- розглянути доцільність впровадження контролінгу та бюджетування, як передумов успішного здійснення фінансового планування на підприємстві.

Об'єктом дослідження є фінансове планування на підприємстві.

Предмет дослідження – це фінансові відносини, які виникають між суб'єктами організації процесу фінансового планування на підприємстві.

Методи дослідження. В процесі дослідження при вирішенні поставлених завдань застосовувалися методи порівняння, систематизації і логічного узагальнення, системний підхід, прийоми економічного аналізу та інші методи наукових досліджень. Метою фінансового планування є планування подальшого розвитку для стабільності підприємства.

Інформаційною основою роботи є вітчизняні і зарубіжні фундаментальні і практичні дослідження сутності та здійснення фінансового планування на підприємстві, Закони України, Укази президента України, постанови Кабінету Міністрів України, статистичні дані по Україні, фінансова звітність ТЗОВ «ТЕРКОМ».

Наукова новизна отриманих результатів. Основні положення, які виносяться на захист, полягають у наступному: у роботі поглиблено теоретико-організаційні засади фінансового планування на підприємстві в конкурентному середовищі за рахунок уточнення категоріально-понятійного апарату.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та наукові результати дипломної роботи обговорювалися і отримали позитивні відгуки на: Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування єдиного Європейського фінансового простору та розвиток світової фінансової думки» (м. Тернопіль, 25 травня 2016 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів, молодих вчених «Актуальні проблеми корпоративних фінансів» (м. Тернопіль, 12 квітня 2016 р.).

Структура й обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг дипломної роботи 111 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 15 таблиць і 10 рисунків, список використаних джерел із 63 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність фінансового планування на підприємстві

В умовах ринкової економіки, самостійності та відповідальності підприємств за результати власної діяльності, виникає об'єктивна необхідність визначення їх перспективних фінансових можливостей та майбутнього фінансового стану, які знаходять своє відображення та реалізацію через фінансове планування.

На сьогоднішній день, досить актуальним є теоретичне переосмислення, аналіз та вдосконалення організації фінансового планування на вітчизняних підприємствах. Протягом останніх років з'явилась значна кількість праць російських та вітчизняних авторів, перекладних праць західних економістів, які присвячені фінансовому плануванню і контролю, їх місця й ролі в системі фінансового менеджменту. За сучасних умов господарювання, положення про те, що фінансове планування є однією з найсуттєвіших складових системи управління підприємством, може піддаватись дискусії з точки зору практичної доцільності та необхідності його використання в системі управління на рівні мікроекономіки. Причиною зазначеного є те, що не отримали масового висвітлення шляхи трансформації та напрямки практичного використання набутого вітчизняного і зарубіжного досвіду й сучасних розробок у сфері фінансового управління, зокрема фінансового планування, в удосконаленні фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств. Як зазначають О. Квасовський та Е. Карапетян, фінансове прогнозування і планування виступає важливим чинником успішної адаптація кластерної моделі до національних умов ведення бізнесової діяльності, бо з їх допомогою можна розробити виважену стратегію фінансування розвитку виробничого кластера на тривалу перспективу, а також конкретизувати тактичні шляхи поетапної реалізації доктрини [27, с. 142].

Для всебічного обґрунтування розроблених у дипломному дослідженні методичних рекомендацій з вдосконалення системи фінансового управління підприємств є доцільним висвітлення й відповідних теоретичних положень у взаємозв'язку з практичною діяльністю суб'єктів господарювання.

Дослідження сутності фінансового планування та його місця в системі фінансового управління, з нашої точки зору, доцільно почати з короткого розгляду загальної системи управління на підприємстві.

Згідно з основними положеннями теорії систем будь-який об'єкт, явище чи процес (включаючи підприємство) можна розглядати як систему, тобто сукупність взаємопов'язаних у єдине ціле елементів. Будь-якій системі притаманні наступні ознаки: по-перше, складається з двох або більше елементів; по-друге, кожний елемент системи має характерні лише для нього властивості; по-третє, між елементами системи існують зв'язки, за допомогою яких вони впливають одне на одне; по-четверте, система не може існувати поза часом і простором, тобто має кінцеві границі та оточуюче середовище [42, с. 43].

Можна виділити два підходи до управління підприємством: перший, на основі теорії систем, який дозволяє охарактеризувати модель підприємства, як ціле орієнтований центр дій, де суб'єкти ставлять певні завдання, здійснюють для їх досягнення певні дії з об'єктами, використовуючи для цього матеріальний потенціал підприємства; другий, на основі теорії прийняття рішень, в основу якого покладено: по-перше – управління як діяльність (процес волевиявлення й реалізації даної волі, тобто процеси планування, управління й контролю), по-друге – управління як орган управління (окремі особи чи групи осіб, які беруть участь в процесі волевиявлення й реалізації даної волі по відношенню до інших осіб) [57, с. 13, 3].

Враховуючи те, що сутність будь-якої категорії, розкривається через функції, що ним виконуються, то процес управління теж повинен виконувати певні функції, під якими слід розуміти об'єктивно обумовлені загальні напрямки, або сфери діяльності, які у сукупності забезпечують ефективну кооперацію спільної праці й до яких належать: планування, організація, мотивація, контроль, аналіз.

В умовах утвердження ринкових засад господарювання та необхідності фінансової стабілізації вітчизняної економіки важливими чинниками успішного розвитку вітчизняних суб'єктів господарської діяльності у довгостроковій перспективі є наявність фундаментальної мети розвитку і побудова ефективної системи управління їхніми фінансами, орієнтованої на досягнення цієї мети. Управлінська діяльність із достатнім фінансовим підґрунтям створює можливості для прийняття керівниками таких фінансових рішень, що спрямовані на виконання завдань, визначених власниками [28, с. 169-170].

Таким чином, суттєвою складовою загальної системи управління на підприємстві виступає фінансове управління, чи фінансовий менеджмент, який тісно взаємодіє з операційним та інвестиційним менеджментом, менеджментом персоналу тощо [50, с. 16]. На думку О.В. Кнейслер, фінансовий менеджмент представляє собою систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства і оптимізації обороту його грошових коштів [29, с. 10]. Розглядаючи фінансовий менеджмент як систему, можна стверджувати що він являє собою взаємодію двох підсистем: керуючої та якою керують. Підсистема фінансового менеджменту, якою керують – це об'єкти управління, тобто економічні відносини стосовно активів, капіталу та фінансових потоків, які пов'язані з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів. Керуюча підсистема фінансового менеджменту, тобто суб'єкт управління, – це директор, фінансовий директор, фінансові менеджери та інші працівники фінансових підрозділів підприємства.

Одним з найвагоміших аспектів загальної системи управління є планування, тобто орієнтований у майбутнє процес прийняття рішень, який регулярно повторюється, і в якому поєднуються різні види управлінської діяльності: волевиявлення й її реалізація, які тісно пов'язані з регулюванням та контролем. Планування, в широкому розумінні, являє собою систематичне формування майбутнього підприємства й охоплює процес складання й прийняття планів. Головний зміст планування полягає у підвищенні ефективності діяльності

підприємства на підставі: 1) цільової орієнтації й координації всіх дій на підприємстві; 2) виявлення ризиків й зниження їх рівня; 3) розукрупнення й тим самим спрощення процесів; 4) підвищення гнучкості й пристосованості до змін [60, с. 31]. В управлінні, за ринковою економікою, плануванню приділяється значна увага, так як план – це належно розроблене та оформлене управлінське рішення. Планування забезпечує взаємодію різних видів ресурсів у межах обраного об'єкту управління, й встановлює оптимальні пропорції та темпи зростання.

Досліджуючи методологічні аспекти фінансового управління, слід відмітити, що процес розробки та матеріалізації фінансової політики починається із формування планів розвитку, оцінки інформаційних та ресурсних можливостей підприємств, аналізу здатності до підвищення ефективності управління факторами виробництва, оперативного маневрування, вибору оптимальної альтернативної вартості капіталу, темпів розвитку, і на цій основі створення плану дій з реалізації поставлених завдань [54, с. 543].

Широке впровадження фінансового планування в економічну практику потребує вирішення питань його методології, збалансування та встановлення реалістичних планових орієнтирів, обліку, оцінки співвідношення й взаємодії короткострокових, довгострокових цілей і тенденцій розвитку, темпів, пропорцій та інших аспектів, які й обумовлюють значне підвищення інтересу до дослідження динамічних закономірностей та нових спрямувань в економіці. З точки зору об'єктів дослідження економічної науки, це означає необхідність вивчення циклічної та трендової складової економічного зростання систем різного рівня, в тому числі на рівні підприємства та окремих його структурних підрозділах. Ефективний облік та змістовна оцінка закономірностей мінливих процесів, сезонних коливань, в питаннях планування, й зокрема фінансового, виступає досить необхідним і є важливим напрямком у підвищенні ефективності усієї системи управління.

Фінансове планування займає важливе місце в системі фінансового менеджменту, що визначає необхідність постійної до нього уваги та вдосконалення, особливо в умовах постійних змін зовнішніх економічних умов й ускладнення

бізнесу. Розглянемо декілька точок зору, які характеризують взаємозв'язок системи фінансового менеджменту й фінансового планування та розкривають сутність останнього. Так, Ковальов В.В., трактує фінансове планування, як один з методів фінансового менеджменту [31, с.13]. Вальтер О.Е., Понеделкова Е.Н., Корнілін Д.А., розглядаючи сутність фінансового менеджменту зазначають, що фінансовий менеджмент як процес управління являє собою систему, яка включає планування, організацію, мотивацію й контроль діяльності підприємства [40, с. 9]. Ряд західних та вітчизняних вчених вважають, що фінансове планування – це суттєвий елемент системи фінансового управління, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Так, Алексеева М.М., дотримується точки зору, що планування є однією з функцій менеджменту, вміння передбачати майбутнє підприємств й використати це передбачення [1, с. 3]. А. Робсон, стверджує, що фінансове планування й контроль є засобами, які сприяють оптимальному вибору між альтернативними варіантами при прийнятті рішень [46, с. 11, 21]. Ченг Ф. Лі, Джозеф І. Фіннерті, підкреслюють, що "... фінансове планування відіграє важливе значення в діяльності підприємства й являє собою процес аналізу дивідендної, фінансової, інвестиційної політики, прогнозування їх результатів й впливу на економічне оточення компанії та прийняття рішень відносно допустимого рівня ризику при оптимальному виборі проектів" [62, с. 552]. Узагальнивши точку зору Д. Хассі, можна розглядати планування як орієнтований в майбутнє, постійний процес управління, який здійснюється в певних узгоджених межах й який відповідальний за зміни в майбутньому, та стосується складання стратегічних й оперативних планів, а також планів на різних рівнях управління підприємства й обов'язково включає певні методи моніторингу та контролю [62]. Взагалі, при дослідженні праць іноземних вчених, можна представити фінансове планування як основний елемент систематичного менеджменту активів підприємства.

Досліджуючи сферу використання планування й зокрема фінансового, слід відмітити, що існують різні класифікаційні ознаки планування, які призводять до значної різноманітності типів останнього. Розглянемо деякі точки зору вітчизняних та зарубіжних фахівців відносно класифікацій планування. Так, Джеррі Дермер,

пропонує класифікацію, в основу якої покладено п'ять класифікаційних ознак: 1) період планування або часовий горизонт (типи планування – короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий, невизначений); 2) організаційні перспективи (типи планування – багатонаціональне, корпоративне, дивізіональне, функціональне, проектне, планування орієнтоване на місію підприємства); 3) рівень в середині організації (типи планування – стратегічне, політичне, вищого менеджменту, програмне, бюджетне, планування внутрішньо організаційних процедур); 4) об'єкт планування (типи планування – фінансове, маркетингове, технологічне, планування робочої сили, планування продукту чи послуг); 5) мета планування (типи планування – визначення бажаних результатів, комунікаційне, планування нововведень, планування розвитку менеджменту та інш.) [61, с. 57].

Базіл Денінг, вважає корисним розглядати планування, виходячи з поділу останнього на шість типів: фізичне, організаційне, операційне, фінансове, функціональне й загальне [63, с. 43]. Дослідивши підходи до даного питання А. Фалуді, можна виділити тільки три типи планування, а саме, економічне, соціальне й фізичне. На думку Алексєєвої М.М., типи планування базуються на трьох ознаках, згідно з якими виділяється наступна класифікація: 1) ступінь невизначеності в плануванні (типи планування – детерміноване, ймовірне, стохастичне); 2) часова орієнтація ідей планування (типи планування – реактивне, інактивне, преактивне, інтерактивне); 3) горизонт планування (типи планування – довгострокове, середньострокове, короткострокове). Вона також, поділяє планування на формалізоване (свідоме планування, яке здійснюється за допомогою певних методів та є однією з форм прийняття управлінських рішень) та інтуїтивне (планування, яке базується на досвіді, сукупності індивідуальних якостей, винахідливості, творчих здібностях) [1, с. 35-44].

Враховуючи те, що загальноприйнятим є три рівні управління: стратегічний, тактичний і оперативний, то відповідно кожному з них притаманні певні цілі, завдання, напрямки діяльності та обсяги відповідальності. В процесі управління тісно взаємодіють всі його рівні й чітко реалізуються принципи субординації та декомпозиції (вкладеності), тобто мета, завдання, дії та відповідальність

найнижчого рівня управління являються складовими елементами управління більш вищого рівня й навпаки, а кінцева мета – це досягнення поставлених стратегічних цілей та завдань. В процесі управління, вищою ланкою менеджерів формулюється стратегічна мета, з якої випливає стратегічне завдання, як комплекс дій, спрямованих на реалізацію мети. Далі вони уточнюються у вигляді тактичних цілей і завдань, які в свою чергу реалізуються й підкріплюються оперативними цілями та завданнями й формалізуються у відповідних планах. Тобто, кожному рівню управління відповідає певний рівень планування й реалізації, головними відмінностями яких є масштабність, рівень інформованості, точність показників. Тому, за нашої точки зору, критерієм поділу планування на стратегічне, поточне й оперативне повинні бути – мета та завдання рівнів управління. Наведене уточнення класифікаційної ознаки має певний практичний зміст, внаслідок тісної взаємодії управління й планування. Координація й системність управління (менеджменту) з різними об'єктами, знаходить своє відображення в розгорнутому й взаємопов'язаному фінансовому плануванні та аналізі різних напрямків діяльності підприємства. Наведене уточнення критерію класифікації, дозволить не тільки визначити місце окремих типів бюджетів у загальній системі фінансового планування та бюджетування на підприємстві, але й надасть суттєвих переваг при аналізі результатів виконання завдань різними рівнями системи управління на підприємстві. Поряд з уточненням класифікаційної ознаки планування – мета та завдання рівнів управління, а також для визначення сутності й чіткого окреслення сфер (областей) функціонування фінансового планування та бюджетування, хоча б в даній роботі, доцільним є уточнення та підпорядкованість термінології.

Розглядаючи сутність планування й зокрема фінансового, на стратегічному рівні управління, можна знайти різні термінологічні трактування понять, а саме: використовують (вживають) перспективне планування, стратегічне планування чи прогнозування діяльності. Так, Дайле А., не розмежовує перспективне та стратегічне планування, зазначаючи що замість терміна “стратегічне планування”, можна було б використовувати термін “перспективне планування” [19, с. 140]. Дещо іншої точки зору дотримується Лихачова О.Н., стверджуючи, що межа між

стратегічними й перспективними планами нечітка й не може бути визначена однозначно, хоча можливим головним критерієм їх поділу може виступати ступінь невизначеності діяльності [40, с. 35]. Також, дискусійний характер носить точка зору авторів підручника “Фінансовий менеджмент: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни” за редакцією Поддєрьогіна А.М., з приводу класифікації внутрішньо фірмового фінансового планування, які зазначають, що найвищому рівню системи внутрішньо фірмового фінансового планування відповідає прогнозування фінансової діяльності. Незважаючи на те, що в зазначеній роботі просліджується тісний зв'язок між вищим рівнем управління й перспективним плануванням, все ж таки, з нашої точки зору, наведені два поняття не адекватні і в повній мірі не розкривають зміст терміна – стратегічне фінансове планування. Черниш Е.А., характеризуючи стратегічне планування зазначає, що останнє, як правило, орієнтовано на довгострокову перспективу й визначає основні напрямки соціально-економічного розвитку, тобто виділяється саме стратегічне планування, а не щось інше [61, с. 38]. Сухарева Л.А., Петренко С.Н., розкриваючи сутність планування, розуміють під ним процес здійснення господарсько-організаційної функції управління підприємством з орієнтацією на перспективний розвиток [46, с. 96]. Перспективний період, в свою чергу, може охоплювати різні рівні управління та часові межі. Якщо ж звернутися до тлумачних словників, то сутність терміна перспективне планування майже ніде не розкривається, а зустрічається тільки трактування термінів перспектива, перспективний проект, та деяких інших словосполучень, які пов'язані, перш за все, з необмеженими майбутніми діями.

Розглядаючи наступні рівні управління, слід звернути увагу на те, що існують різні точки зору відносно подальшої класифікації планування, а саме поточного й оперативного. Так, Хан Д., ототожнює поточне та оперативне планування й зазначає, що зміст оперативного планування полягає у плануванні виробничої програми й процесів при заданому потенціалі, що з нашої точки зору відповідає сутності поточного планування [59, с. 58]. Дайле А., теж не виділяє поточного планування, а розглядає стратегічне, оперативне й диспозитивне, сутність останніх

полягає: по-перше – конкретизації та тісній взаємодії зі стратегічним плануванням, по-друге – реалізації й контролі реальних дій [19]. Іншу точку зору викладено в підручнику “Основы менеджмента”, а саме, поточне планування опосередковує процес впровадження стратегії, створює умови для контролю за реалізацією заходів з досягнення стратегічних завдань. Розробка поточних планів є початковим етапом реалізації (впровадження) процесу стратегічного планування. Оперативне ж планування знаходиться у тісному взаємозв'язку з контролем й відображує переважно результуючий аспект усього процесу планування. Аналогічної точки зору дотримуються автори підручника “Фінансовий менеджмент: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни”, а саме: поточне фінансове планування створює основу для розробки і доведення до безпосередніх виконавців оперативних фінансових планів, бюджетів за основними напрямками фінансової діяльності підприємства. Оперативне фінансове планування полягає в оперативному контролі за фактичним надходженням і фактичними грошовими видатками [56, с. 249, 251].

На підставі аналізу зазначених думок, з нашої точки зору, більш доцільним, все ж таки, є виділення стратегічного, поточного й оперативного фінансового планування, кожне з яких має своє чітке призначення, певний ступінь деталізації та форму реалізації. Так, стратегічне фінансове планування визначає найважливіші показники, пропорції та темпи розширеного відтворення й є головною формою реалізації мети підприємства. Стратегічне фінансове планування включає розробку фінансової стратегії підприємства та прогнозування фінансової діяльності на основі яких визначається фінансова політика підприємства за конкретними напрямками фінансової діяльності. Система поточного фінансового планування базується на розробленій фінансовій стратегії та фінансовій політиці за окремими аспектами фінансової діяльності й пов'язана з розробкою конкретних видів поточних фінансових планів, які дають можливість підприємству визначити на поточний період всі джерела фінансування його розвитку, сформувати структуру доходів й витрат, забезпечити постійну платоспроможність, а також визначити структуру активів та капіталу на кінець планового періоду. Результатом поточного

фінансового планування є розробка трьох основних планів: звіту про прибутки й збитки, руху грошових коштів, бухгалтерського балансу. З метою контролю за фактичними надходженнями й їх використанням необхідне оперативне фінансове планування. Оперативне фінансове планування включає складання й виконання платіжного календаря, касового плану та розрахунків потреб в короткострокових залученнях коштів чи їх ефективне короткострокове розміщення.

Поряд з уточненою, нами класифікацією фінансового планування, ряд авторів виділяють додатково (окремо) бізнес-планування, яке з нашої точки зору є інтегрованою системою стратегічного й поточного планування, в якій визначаються стратегічні напрямки діяльності підприємства, ресурси, перспективні цілі, а також конкретизуються й деталізуються шляхи та умови їх досягнення.

Фінансове планування тісно пов'язано й в значній мірі виходить з маркетингового, виробничого та інших операційних планів підприємства, підпорядковується місії й загальній стратегії підприємства. Слід обов'язково враховувати те, що фінансові плани будуть нереальні, якщо поставлені маркетингові цілі недосяжні. Фінансовий план формулює фінансові цілі й еталони для оцінки положення компанії. За звичай, він надає обґрунтування обраній стратегії й пояснює яким чином поставлені завдання повинні бути досягнуті.

Для подальшого розгляду сутності фінансового планування та його практичного використання, за нашою точкою зору, доцільним є уточнення сфери його функціонування, саме через те, що у вітчизняній й іноземній літературі дане питання носить дискусійний характер. Переважна більшість авторів під фінансовим плануванням розглядає лише організацію та управління рухом реальних фінансових ресурсів, і майже зовсім не розглядається те, що окремими об'єктами фінансового планування можуть виступати потенційні фінансові ресурси, тобто облікові фінансові потоки, які виникають у процесі виробничо-господарської діяльності підприємства під час поетапного формування елементів собівартості та ціни й які хоча і непрямим чином, але впливають на реальні фінансові ресурси.

За твердженням Хана Д., фінансове планування являє собою багатоступеневий процес планування платежів, руху запасів і платіжних засобів,

визначення й підтримання цільового резерву ліквідності. Фінансове планування включає наступні елементи: 1) розрахунок грошових потоків; 2) розрахунок інвестицій та дезінвестицій; 3) розрахунок обсягів зовнішнього фінансування й дефінансування; 4) розрахунок резервів ліквідності. Планування й контроль грошових потоків та інвестицій являє собою фінансовий вираз процесів прийняття рішень у матеріальній сфері; планування й контроль обсягів зовнішнього фінансування, ліквідних ресурсів відносять безпосередньо до фінансової або фінансово-економічної сфери підприємства. При прямому фінансовому плануванні, потоки платежів й обсяги платіжних засобів розраховуються безпосередньо на основі даних стратегічного, оперативного й загально фірмового планів. При непрямому фінансовому плануванні потоки платежів й обсяги платіжних засобів у плановому періоді розраховуються на основі балансових показників з допомогою балансу руху майна й капіталу [59, с. 337].

За точкою зору Егорова Ю.Н. та Варакути С.А., в сучасній вітчизняній практиці, складовими фінансового планування є планування потреб підприємства в фінансових ресурсах, планування витрат виробництва, прибутку й рентабельності. В свою чергу планування собівартості базується на калькулюванні собівартості одиниці продукції, планування прибутку передбачає його розгляд за джерелами надходжень та напрямками розподілу, а рентабельності за її видами [21, с. 158]. Лихачова О.Н., виділяє наступні об'єкти фінансового планування: 1) рух фінансових ресурсів; 2) фінансові відносини, які виникають при формуванні, розподілі й використанні фінансових ресурсів; 3) вартісні пропорції, які виникають в результаті розподілу фінансових ресурсів. Характеризуючи останній об'єкт фінансового планування вона зазначає, що вартісні пропорції формуються при розподілі фінансових ресурсів, а завданням фінансового менеджера є визначення раціонального співвідношення між власним й залученим капіталом, оборотними та необоротними активами, обсягом фінансування розширеного виробництва, поточних й інших витрат. Зазначені співвідношення повинні бути економічно обґрунтованими, оскільки впливають на ефективність діяльності [40, с.7, 8]. Виходячи з наведеного, можна зробити висновок, що в процесі фінансового

планування повинні бути обґрунтовані й обрані оптимальні співвідношення вартісних пропорцій авансування фінансових ресурсів і на такій основі розраховані фінансові показники на період, що планується. Обґрунтування ж оптимальних співвідношень не можливе без вартісної оцінки та аналізу внутрішньовиробничих господарських процесів діяльності підприємства, а саме: без планування вартісних категорій (калькулювання) на всіх етапах створення нового товару (робіт, послуг).

Враховуючи основні найважливіші монетарні цілі підприємства, які самі одночасно виступають предметом й результатом процесу прийняття рішень чи фінансового планування, можна сформувати єдину планову систему цільових показників результату й ліквідності для різних об'єктів фінансового планування та цілей рівнів управління. Якщо в рамках даної системи показників розраховувати також й фактичні значення показників, що контролюються та їх відхилення, то можна побудувати ефективну систему орієнтованих на результат і ліквідність планово-контрольних розрахунків. Такі розрахунки охоплюють побудову планової й контрольної інформації на основі вартісних категорій і методів управлінського й фінансового обліку. В ідеалі, такі розрахунки повинні бути взаємозв'язані з усіма важливими для підприємства якісними й кількісними немонетарними показниками.

Для подальшого уточнення сутності фінансового планування, доцільним буде розглянути коротко його зв'язок з фінансовим прогнозуванням. Питання фінансового планування й прогнозування, часто розглядаються разом, в одному розділі праць чи монографій, без чіткого розподілу змісту плану й прогнозу. Разом з тим, щоб найбільш повно конкретизувати предмет розгляду, пропонується коротко визначити різницю в цих термінах для того, щоб дійти однозначності їх трактування, хоча б в межах даної роботи.

Що стосується економічного прогнозу, то на даний час, можна виділити два зовсім протилежних підходи, які визначають взаємозв'язок прогнозу і плану, якщо не враховувати випадки, коли між планом і прогнозом взагалі не робиться ніяких розмежувань. Перший підхід, висвітлено Р. Ейткен-Дейвісом, у відповідності з яким фінансовий прогноз є фактично короткостроковим фінансовим планом з постійним коригуванням та доповненнями, який у підсумку замінює початковий

фінансовий план. Завдяки відображенню умов, які постійно змінюються, з моменту складання початкового плану, прогноз поступово стає безперервним планом. Заміна початкового плану на прогноз, в межах звичайних умов контролю виконання плану, є одним з основних елементів такого контролю й при умові змістовно побудованого аналізу дозволяє мати завжди реальний стан та результати впливу головних внутрішніх та зовнішніх факторів на основні об'єкти фінансового планування. У відповідності з даним підходом, фінансовий план є основою фінансового прогнозу, а фінансовий прогноз є короткостроковим фінансовим планом [63].

За нашою точкою зору, початковим етапом фінансового планування є фінансове прогнозування, яке полягає у визначенні можливого фінансового стану підприємства на перспективу. На відміну від фінансового планування, прогнозування передбачає розробку альтернативних фінансових показників та параметрів, використання яких, відповідно до тенденцій зміни ситуації на ринку, дає змогу визначити один з варіантів розвитку подій та їх вплив на фінансовий стан підприємства. Тобто, основна різниця полягає в тому, що при фінансовому прогнозуванні оцінюються можливі майбутні фінансові наслідки рішень, що приймаються, а при фінансовому плануванні фіксуються фінансові показники, які підприємство намагається отримати у майбутньому та формалізуються шляхи їх досягнення. Фінансове планування ж, в широкому розумінні, сприяє прийняттю управлінських рішень на основі систематичної підготовки дій, пов'язаних з майбутніми подіями. Мова йде про систематичну постановку цілей і проведення необхідних для їх досягнення заходів (цілеспрямованих дій з об'єктами) в межах наявного чи створюваного потенціалу підприємства. Таким чином, фінансове планування являє собою процес систематичного формування майбутнього підприємства й містить процес складання, прийняття й виконання фінансових планів. Фінансове планування направлено, з одного боку, на запобігання помилкових дій у діяльності підприємства, з іншого – на зменшення числа невикористаних можливостей.

З'ясувавши сферу функціонування фінансового планування та місце в системі фінансового управління, з нашої точки зору, наступним етапом доцільно буде сформулювати його визначення, для чого розглянемо деякі точки зору авторів. Так, Ковалева А.М., Лапуста М.Г., Скамай Л.Г., досить в повній мірі розкривають важливість та значення фінансового планування з допомогою характеристики його завдань, якими є: 1) забезпечення необхідними фінансовими ресурсами виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності; 2) визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка ступеня реальності його використання; 3) виявлення внутрішньогосподарських резервів збільшення прибутку за рахунок ефективного використання грошових коштів; 4) контроль за фінансовим станом, платоспроможністю й кредитоспроможністю підприємства [9, с. 12]. Важливу сторону фінансового планування як способу балансування між намірами та реальними можливостями підкреслюють Квартальнов В.А., Зорін І.В. Узагальнену їх точку зору можна подати таким чином, що саме у фінансових планах відбувається узгодження передбачуваних витрат для здійснення діяльності з реальними можливостями, в результаті чого досягається матеріально-фінансова збалансованість. А. Фалуді, відомий фахівець з теорії управління, розглядає планування, й зокрема фінансове, як певну послідовність дій, які забезпечують вирішення проблем найбільш раціональним шляхом [59]. Джері Дермер, розглядає фінансове планування як елемент управління, який вирішує завдання підприємства в напрямках відповідності, узгодженості, поєднаності та контролю [59]. Розглядають фінансове планування як "... процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства в плановому періоді.

Враховуючи розглянуті точки зору а також те, що фінансове планування є засобом реалізації основних функцій фінансів підприємств – розподільчої, регулюючої, контрольної, можна зробити висновок, що фінансове планування дійсно є не тільки необхідним елементом фінансового менеджменту, але й суттєвим засобом реалізації останнього. Фінансове планування дозволяє: по-перше, прояснити проблеми, які виникають й своєчасно їх нейтралізувати; по-друге,

стимулює персонал управління до реалізації поставлених завдань з погляду на їх реальність, досяжність та ефективність; по-третє, покращує координацію дій і поліпшує можливості в забезпеченні необхідною інформацією; по-четверте, сприяє більш раціональному розподілу ресурсів; по-п'яте, покращує контроль на підприємстві та сприяє централізації в досягненні стратегічних завдань.

Таким чином, аналіз сучасних теоретичних та практичних надбань з фінансового планування свідчить про можливість його ефективного використання в сучасній практиці фінансового управління. Вдосконалення методології та техніки фінансового планування здійснюється в напрямках покращення взаємозв'язку планування на різних рівнях управління, та видах діяльності підприємства, з врахуванням умов зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.

1.2. Завдання, принципи та методи бюджетування у системі фінансового планування на підприємстві

Ефективність діяльності суб'єкта господарювання в значній мірі залежить від рівня досконалості побудованої системи управління. На жаль, хоча це й об'єктивно, сучасний стан управління на децентралізованому рівні в Україні має ряд недоліків. Зокрема, менеджмент зіткнувся зі значною проблемою відсутності якісного економічного та інформаційного базису для прийняття управлінських рішень. За таких обставин дослідження і використання позитивних аспектів з досвіду ведення фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств і підприємств країн з розвинутою ринковою економікою, його консолідація та трансформація відносно сучасних умов господарювання, набувають особливо важливого значення й сприяють формуванню нової, гнучкої та ефективної стратегії ведення бізнесу.

За сучасних обставин, фінансове планування як і вся система фінансово-господарської діяльності на підприємстві, потребують переведення на нові принципи організації. Їх зміст та форми мають бути суттєво змінені, в зв'язку з новими економічними умовами та соціальними орієнтирами. Сучасна система управління повинна орієнтуватись на ринкову кон'юнктуру, враховувати

ймовірність настання певних подій і одночасно розробляти моделі поведінки підприємства за умови зміни матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Сучасний вітчизняний досвід показує, що підвищення ролі фінансового планування на рівні підприємства, в ринкових умовах господарювання, змінило вимоги до змісту самого фінансового плану й західна модель фінансового менеджменту, в тому числі основні його елементи, які відносяться до фінансового управління не можуть бути повністю перенесені до української практики. Необхідно застосовувати об'єктивний підхід, в основу якого повинно бути покладено детальний аналіз практики західних підприємств, специфіку вітчизняного ринку та використання набутого вітчизняного досвіду.

Аналіз тенденцій економічного життя свідчить, що колишній фінансовий план, у формі балансу доходів та витрат, необхідно трансформувати й включити до взаємопов'язаної групи фінансових планів та розрахунків, які повинні характеризувати витрати, прибуток, потребу в основному й оборотному капіталі та інше. Таку систему фінансового планування пропонується представляти у вигляді основних, операційних, фінансових та інвестиційних бюджетів, які прийняті в зарубіжній практиці фінансово-господарської діяльності (бюджет реалізації, бюджет виробництва, бюджет доходів та витрат, бюджет руху грошових коштів, касовий бюджет, плановий баланс та інш.), а також цілого ряду додаткових бюджетів та розрахунків (наприклад, бюджет отримання цільових ресурсів з державного бюджету та не бюджетних фондів, а також платежів до бюджету й не бюджетних фондів, розрахунок мінімально необхідного обсягу реалізації та прибутку, розрахунок впливу кредитів на рівень ефективності власного капіталу тощо).

Одним з напрямків фінансового управління, який позитивно зарекомендував себе на підприємствах з розвинутою ринковою економікою і який доцільно було дослідити є бюджетування, яке можна представити як інтегровану систему складання бюджетів, поточного контролю за їх виконанням, обліку відхилень фактичних показників від бюджетних, та аналізу причин суттєвих відхилень. При цьому, бюджет підприємства є засобом балансування доходів та витрат,

надходжень та виплат грошових коштів. В основі концепції бюджетування, покладено забезпечення успішного функціонування підприємства, шляхом погодження стратегічних планів з поточними та оперативними; координації та інтеграції поточних планів за різними напрямками бізнесу; створення системи якісного інформаційного забезпечення менеджерів різних рівнів управління в необхідні терміни; створення системи контролю за виконанням фінансових планів.

З досвіду діяльності іноземних компаній, відомі три основні групи бюджетів: бюджети інвестиційних проектів, бюджети поточної діяльності та фінансові бюджети, причому не в розрізі видів діяльності (проектів, продуктів та інш.), а в розрізі центрів відповідальності за здійснені витрати та доходи, що отримуються (центри витрат та центри прибутків). В останньому варіанті, бюджет є елементом управлінського обліку, причому в практиці компаній країн з ринковою економікою – практично невід'ємним її елементом, без якого система управлінського обліку не може ефективно функціонувати та вирішувати поставлені перед нею завдання.

Отже, бюджет – це план, узгоджений за напрямками (реалізація, виробництво, джерела фінансування й фінансові результати) та підрозділами (відділами), в якому фіксуються та/або балансуються доходи та витрати, надходження та виплати, приріст активів та капіталу, офіційно затверджений керівником, на визначений період і доводиться до виконання менеджерам усіх рівнів управління. Характерні особливості бюджету підприємства як елементу фінансового управління, систематизовані та подані в таблиці 1.1.

Через бюджет найкраще подається формалізація цілей та їх узгодження (координація) з економічним потенціалом, фінансовими ресурсами за обсягами й термінами, створюються умови для досягнення найбільш ефективних результатів діяльності підприємств при множинності напрямків бізнесу чи кількості підрозділів, а це в свою чергу й пояснює необхідність та доцільність використання категорії державних фінансів на децентралізованому рівні, тобто на рівні підприємств.

Характерні особливості бюджету підприємства*

Ступінь охоплення функціональних сфер	Ступінь охоплення організаційних підрозділів	Взаємозв'язок окремих бюджетних показників
Повне охоплення у відповідності з сферою ділової активності: виробництво, збут, постачання, інвестування, фінансування, оподаткування, розрахунки з дебіторами й кредиторами, розподіл прибутку, управління грошовими потоками	Повне охоплення: відділи збуту, постачання, виробництва, обслуговуючі підрозділи, інші функціональні служби	Координація в рамках загальної системи бюджетів підприємства, відповідних показників за сферами діяльності й центрами відповідальності. Балансування доходів й витрат, надходжень й виплат грошових коштів, приросту активів та капіталу.
Принцип декомпозиції	Зв'язок з системою бухгалтерського обліку	Ступінь формалізації та обов'язковість Виконання
Консолідація первинних елементів (статей доходів, витрат тощо) у розрізі центрів відповідальності. Кожний бюджет вищого рівня управління є сумою бюджетів нижніх рівнів. Останні, в свою чергу, визначаються як сума окремих статей деталізованих до необхідного керівникам рівня.	Бюджетні показники співпадають з бухгалтерським контуром, деталізація бюджетних показників ідентична деталізації даних в аналітичному обліку за основними позиціями. Вихідні документи загального консолідованого бюджету аналогічні формам фінансової звітності: бюджет, звіт про прибутки й збитки; бюджет, звіт про рух грошових коштів; баланс. Відхилення від бюджету фіксуються бухгалтерським підрозділом й включаються до звітів про виконання бюджету.	Офіційно затверджується керівниками у вигляді письмового документа. Відповідальність за складання, контроль та виконання бюджету входить до посадових обов'язків і закріплюється в посадових інструкціях.

*власна розробка

Термін “бюджетування”, якщо дослідити визначення різних авторів, трактується неоднозначно, а тому є доцільним розглянути існуючі точки зору та зняти дискусійні аспекти даного терміна. Так, Кармінський А.М. характеризує термін бюджетування як складання бюджету в межах формального процесу планування [9, с. 78]. Савчук В.П. розглядає бюджетування як “... стандартизований процес, що базується як на самостійно розроблених підприємством, так і на загально визнаних вимогах і процедурах” [49, с. 450]. Сергеев І.В. та Шипіцин А.В., під бюджетуванням розуміють короткострокове планування витрат підрозділів [51,

с. 17]. Вальтер О.Е, Понеделкова Е.Н, Корнілін Д.А, не зазначають суттєві різниці між плануванням й бюджетуванням не існує [10, с. 133]. Теплова Т.В., стверджує, що бюджетування можна охарактеризувати як "... процес розрахунку й узагальнення фінансових показників, які деталізують фінансові плани підприємств у грошовому й натуральному виразі на встановлений період часу" [55, с. 85]. На наш погляд, наведені визначення в повній мірі не розкривають сутності бюджетування й характеризують тільки початковий етап останнього, тобто процес формалізованого, певним чином організованого, підкріпленого управлінськими процедурами, процесу перспективного планування, в межах якого здійснюється розробка бюджету. Більш ширше розкриває сутність бюджетування, наділяючи його функцією контролю, Стоянова Е.С., яка під бюджетуванням розуміє процес складання бюджетів і контролю за їх виконанням [57]. Властивостями конкретизації й оптимізації наділяють бюджетування, Сухарева Л.А. та Петренко С.Н., а саме вони зазначають, що бюджетування – це процес розроблення оптимальних напрямків використання доходів і формування витрат підприємства під час здійснення його фінансово-господарської діяльності, які розраховані на визначений період часу [50, с. 96].

Бюджетування, з нашої точки зору, можна охарактеризувати як процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, який базується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності чи /та напрямків діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою узгодження та досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління.

В працях вітчизняних авторів, впровадження бюджетування розглядається як необхідний елемент стратегічного управління. При цьому, моделі бюджетування, відводиться функція зв'язку між основними блоками управління: структурою, виробництвом, економікою, логістикою, маркетингом, обліком, фінансами тощо.

Перед подальшим дослідженням сутності бюджетування, нами вважається за доцільне, розглянути взаємозв'язок фінансового планування та бюджетування й визначити їх підпорядкованість. Так, за точкою зору Теплової Т.В., "... бюджетування є складовою частиною процесу планування і як тільки складається фінансовий план на майбутнє, він обов'язково підкріплюється розрахунками та складанням бюджету" [55, с. 86]. Терещенко О.О., теж розділяє зазначені терміни, так він зазначає, що бюджетування зорієнтоване в основному на фіксацію та координацію показників у короткостроковому періоді, а планування – на прогнозування шляхів і засобів досягнення поставлених цілей як у коротко, так і довгостроковій перспективі [50, с. 458]. З нашої точки зору, планування й бюджетування не тотожні поняття й останнє не обмежується тільки короткостроковим плануванням, тому що цілі та рішення усіх рівнів менеджменту повинні набути формалізованої форми й бути узгодженими за усіма напрямками діяльності, рівнями управління. Бюджетування базується на поточному та оперативному плануванні діяльності (перш за все – фінансовому), які конкретизують стратегічні плани, що дозволяє здійснювати попередній контроль запланованих до здійснення заходів на предмет їх доцільності та ефективності, а також раціонального використання ресурсів. Підтвердженням нашої точки зору є характеристика технології бюджетування, яку надає Самочкін Н.В., "... в основу технології бюджетування покладено неперервність планування, тобто взаємозв'язок стратегічного, поточного й оперативного планування, аналізу і контролю за його виконанням" [43, с. 128]. Майже аналогічну думку висвітлює Щіборщ К.В., зазначаючи, що бюджет не може існувати без плану, так як форма не може існувати поза свого змісту. З іншої сторони, планування на підприємстві може здійснюватись без складання бюджету. В той же час, бюджетування не обмежується лише складанням загальної системи бюджетів, а складається з трьох послідовних етапів: перший – складання та узгодження бюджетів на запланований період; другий – контроль (моніторинг) виконання складених бюджетів; третій – план-факт аналіз виконання бюджетів. Методична та методологічна база складання, контролю та аналізу виконання бюджетів становить аналітичний блок бюджетного

процесу. Як видно, з вищенаведених точок зору, бюджетування охоплює не тільки таку функцію управління як планування, але й тісно взаємодіє з функціями контролю та аналізу.

За нашою точкою зору, бюджетування як систему фінансового управління мінімальної конфігурації можна представити у вигляді економічних, аналітичних та фінансових блоків які об'єднують заходи, що необхідні для ефективної діяльності підприємств (рис. 1.1).

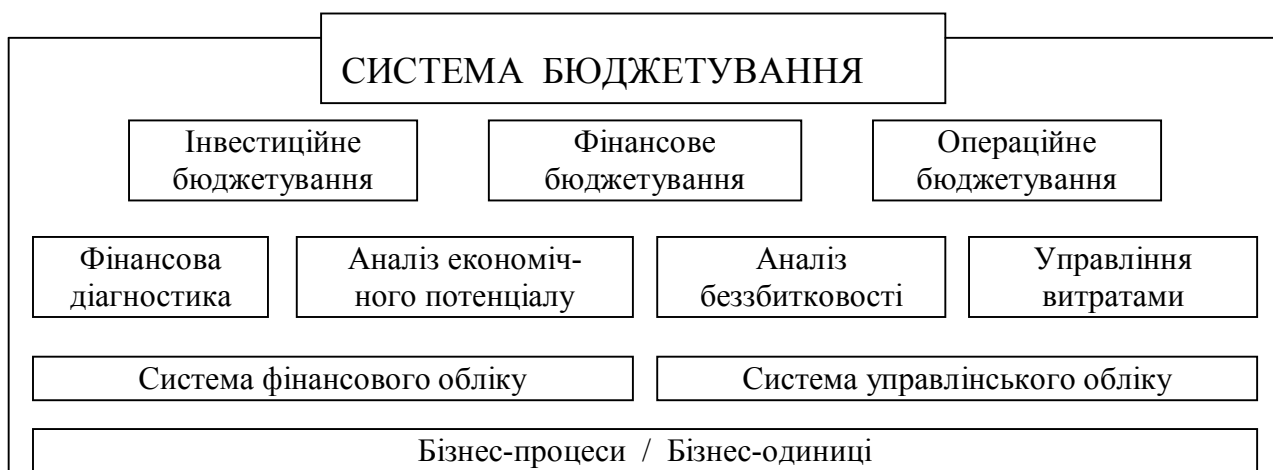


Рис.1.1. Система фінансового управління підприємством мінімальної конфігурації *власна розробка

Роль та місце бюджетування в загальній системі фінансового управління, досить повно розкривається при розгляді його функцій. На підставі аналізу різних точок зору відносно функцій бюджетування, пропонуються до використання наступні:

- прогнозування та планування (в бюджетах формалізуються перспективні цілі, за різних умов, саме у вигляді песимістичного, середнього та оптимістичного розвитку обставин);
- координації (комунікація і координація різних підрозділів підприємства і видів діяльності, що передбачають узгодження інтересів окремих працівників та груп в цілому по підприємству, для досягнення поставлених стратегічних цілей.

Бюджетування сприяє виявленню слабких ланок у організаційній структурі, вирішенню проблем комунікації і розподілу відповідальності між виконавцями);

- мотивації;
- контролю (контроль за досягненням стратегічної мети, а також контроль поточної діяльності на основі бюджетних даних, забезпечення планової дисципліни);
- аналізу (план-факт аналіз з метою уточнення й деталізації стратегічних планів на заданий бюджетом період; визначенні ефективності заходів, що плануються та відповідності між витратами, які плануються й доступними ресурсами).

В основі бюджетування покладено інтегрований підхід до основних функцій управління: прогнозування та планування, організації, обліку, контролю, регулювання, аналізу. Схематично послідовність взаємозв'язку функцій управління відображено на рис. 1.2.

Управлінські функції, які покладено в основу бюджетування, дозволяють досягти поставлених завдань навіть при заданих обмеженнях у ресурсах, які використовуються, здійснити аналіз відхилень та встановити причини і відповідальних за допущені порушення, з метою знаходження шляхів усунення останніх. Причому, бюджетування є системою, в якій відбувається тісна інтеграція планування, обліку, контролю, аналізу і регулювання діяльності з позиції забезпечення ефективних фінансових результатів й достатнього рівня платоспроможності. Бюджетування є комплексною системою заходів й охоплює основні сторони діяльності підприємства: виробництво, збут, фінанси та координує їх. Причому, приймаючи управлінські рішення, на всіх рівнях менеджменту акцент ставиться на фінансовій стороні, що й дає можливість досягти таких цілей, як оптимізація витрат, максимізація прибутку, збалансованість залучених фінансових ресурсів з напрямками їх використання як в обсягах так і часі, а значить сприяє в цілому – покращенню фінансового стану підприємства.



Рис. 1.2. **Взаємозв'язок функцій управління*** власна розробка

Бюджетування охоплює наступні напрямки формування й використання економічної інформації:

- використання облікових даних для планування майбутніх витрат й прибутку та інформування керівників різних рівнів, з метою прийняття раціональних управлінських рішень;
- організацію обліку за центрами відповідальності, з метою контролю фінансових результатів за місцями їх виникнення й оцінки ефективності діяльності останніх;
- отримання облікових даних про витрати, для визначення собівартості реалізованої продукції й прибутку від реалізації тощо.

Для успішного створення та впровадження системи планування, ефективного її використання на підприємстві необхідно, щоб вона відповідала певним принципам та використовувала необхідні інструменти.

З нашої точки зору, оскільки складання бюджетів є одним з методів фінансового планування, то й система бюджетування, початковим етапом якої є складання бюджетів, повинна відповідати перш за все загальним принципам фінансового планування з доповненням деяких елементів систем контролю та аналізу. Загальноприйнятими принципами фінансового планування є: єдність, безперервність, гнучкість, точність, участі тощо. Фахівець в галузі планування Д.

Хан, пропонує дещо іншу класифікацію принципів побудови системи планування (контролю), хоча за змістом вона схожа до загальноприйнятої й вищенаведеної. Дана класифікація характеризується розподілом й конкретизацією деяких принципів, а також додано принцип ефективності, а саме: 1) цілеспрямованість; 2) цілісність та повнота; 3) структуризація планів; 4) цілеорієнтовна інтеграція розділів плану (окремих планів), а) змістовна інтеграція; б) інтеграція в часі; в) взаємодія змістовної й часової інтеграції; 5) гнучкість, актуальність, ефективність [59, с. 47]. Дещо в іншому аспекті, дане питання обґрунтовують Вальтер О.Е, Понеделкова Е.Н, Корнілін Д.А, які зазначають, що при фінансовому плануванні необхідно дотримуватись таких основних принципів як: 1) обґрунтованість мети й завдання підприємства; 2) системності; 3) науковості; 4) безперервності; 5) збалансованості плану; 6) директивності [10, с. 133].

Стосовно бюджетування, Терещенко О.О., виділяє наступні принципи побудови та функціонування: 1) повноти; 2) координації; 3) централізації; 4) спеціалізації; 5) періодичності; 6) прозорості; 7) точності; 8) декомпозиції [50, с. 462].

Дещо інша класифікація наведена Кармінським А.М. та групою співавторів, які зазначають, що система бюджетування повинна відповідати наступним принципам: 1) цілеузгодженості; 2) пріоритетності; 3) причинності; 4) відповідальності; 5) постійності мети [33, с. 78, 79].

За нашою точкою зору, бюджетування повинно базуватись на слідуючих основних принципах: 1) єдності та цілеузгодження; 2) безперервності; 3) гнучкості; 4) участі; 5) відповідальності; 6) пріоритетності; 7) декомпозиції; 8) ефективності.

1. Принципи єдності та цілеузгодження, полягає у тому що, бюджетування як і вся система фінансового управління, повинно мати єдиний підхід. Бюджетна діяльність окремих функціональних підрозділів повинна бути скоординована та узгоджена за обсягами й напрямками. Зміни у бюджетах одного підрозділу обов'язково знайдуть відображення в бюджетах більш вищого рівня та можуть впливати на бюджети інших підрозділів. Крім того, бюджетна діяльність повинна бути інтегрована, тобто кожна з підсистем бюджетування повинна діяти, виходячи

з загальної стратегії підприємства, а кожен окремий бюджет повинен бути частиною бюджету підрозділу більш вищого рівня та підприємства в цілому. В ході бюджетного процесу, повинні бути погоджені цілі між керівниками та звичайними працівниками, які відповідальні за поточне та оперативне планування, повинні погоджуватись бюджетні плани між вищим й нижніми рівнями управління, а також координуватися цілі й завдання окремих підрозділів, причому так, щоб забезпечити їх відповідність стратегічним завданням.

Цілеузгодження досягається, переважно, завдяки зміні направленості бюджетного процесу. Так, до початку розробки бюджетів, ті хто їх розробляє, повинні бути проінформовані відносно стратегічних й тактичних цілей та завдань, які встановлені вищим рівнем менеджменту, в результаті чого встановлюються бюджетні показники. Власне процес складання бюджетів повинен починатися за схемою “зверху до низу”, з обов’язковою участю керівників нижніх рівнів управління, оскільки лише вони можуть забезпечити виконання бюджетних показників. Далі початкові бюджети погоджуються й координуються з участю керівників нижніх рівнів управління, з подальшим затвердженням на найвищому рівні управління, таким чином процес змінює направленість на “знизу до верху”.

2. *Принцип безперервності* є необхідним через те що, по-перше, процес бюджетування повинен здійснюватись постійно. Хоча на практиці підприємства часто припиняють його одразу після складання й затвердження бюджету на певний проміжок часу, після чого планово-аналітична діяльність зовсім не проводиться до початку наступного періоду. По-друге, хоча розроблені бюджети й мають чітко окреслений бюджетний період, при досягненні якого вони змінюють своє призначення, все ж бюджетування на даному етапі не закінчується, а тільки переходить з однієї фази до іншої, тобто одні плани та дії змінюють інші безперервно, що дозволяє успішно координувати та спрямовувати різні напрямки діяльності на досягнення стратегічної мети. Головною умовою забезпечення безперервності є правильна методологія проведення “наскрізного” план-факт аналізу виконання бюджету, на основі якого формуються цифри

бюджетних показників наступного періоду, тобто план-факт аналіз – це одночасно відправна та кінцева стадія бюджетного циклу.

3. *Принцип гнучкості* полягає в тому, що повинна існувати можливість коригування планів у відповідності зі змінами зовнішніх та внутрішніх умов. Однак стосовно бюджетування не слід сприймати даний принцип як необхідність чи обов'язковість зміни прийнятого бюджету всякий раз при будь-яких суттєвих змінах умов функціонування підприємства. Мета та завдання, які покладено в основу бюджету, повинні бути постійними протягом всього бюджетного періоду. Встановлені величини базових показників не повинні принципово змінюватись протягом контрольного періоду, за виключенням непередбачених обставин, в іншому випадку складається ситуація, коли не діяльність регулюється таким чином, щоб досягти бюджетних показників, а навпаки бюджет коригується під досягнуті фактичні показники, що означало б втрату бюджетом своїх контрольних, регулюючих й мотивуючих функцій і, як наслідок, повна відсутність необхідності його виконання.

Стосовно бюджетування, принцип гнучкості, реалізується наступним чином. По-перше, в бюджетах для того, щоб завчасно врахувати можливі зміни доцільно закладати певні резерви чи так звані надбавки безпеки. Однак необхідно відслідковувати, щоб резерви не були з однієї сторони, значно великими, тому що бюджети в такому разі будуть неточними й легко досяжними, з іншої – занадто жорсткими, тому що виникне необхідність в досить частому перегляді початкового бюджету, або ж у працівників буде відсутній стимул виконувати бюджет з нереальними показниками. По-друге, оскільки при суттєвих змінах у зовнішньому середовищі діяльності підприємства, зіставлення фактичних результатів з початковим бюджетом стає не доцільним, то оцінку ефективності діяльності підприємства в цілому та його структурних підрозділів, слід давати на підставі зіставлення фактично досягнутих результатів з даними прогнозів за умови найсприятливіших умов діяльності (іноді названих модифікованими бюджетами). Подібні прогнози можливих реально досяжних значень фінансово-господарських показників, до кінця фінансового року, можуть складатися з використанням

інформації про відхилення, з деякою встановленою періодичністю, наприклад, щомісяця. Однак, параметри, які змінюються не ведуть до зміни початкового бюджету. Інформація, яка отримана під час аналізу відхилень фактичних показників від бюджетних, враховується при складанні бюджету на наступний період. При необхідності, за підсумками року коригуються й стратегічні бюджети. По-третє, при зміні умов діяльності, які викликають зміни в обсягах продаж, випуску продукції, доцільно використовувати для контролю й оцінки ефективності діяльності виробничих підрозділів, так звані гнучкі бюджети, в яких витрати перераховуються на фактичний обсяг виробництва.

4. В основі *принципу участі*, покладено твердження про те, що процес формування бюджетів повинен залучати до себе всіх кого він безпосередньо стосується. До бюджетного процесу, включаючи складання й коригування бюджетів, повинні бути залучені всі керівники, включаючи керівників середньої й нижньої ланки управління. Оскільки важливо, щоб керівники різних підрозділів, центрів відповідальності були зацікавлені в досягненні бюджетних показників, необхідно, щоб бюджети не нав'язувались “зверху”, тому що в такому разі вони будуть більше викликати протидію працівників, а ніж бути стимулом їх виконання. На нашу думку, процес розробки бюджету, після формалізації стратегічних цілей та доведення їх до виконавців “зверху до низу”, обов'язково повинен мати зворотній зв'язок, з метою розробки умов та шляхів досягнення поставлених стратегічних завдань й їх узгодження на найвищому рівні, тобто “знизу до верху”. Така практика отримала назву “планування з участю виконавців”. Безпосередні керівники центрів відповідальності повинні приймати активну участь у розробці бюджетів для своїх підрозділів, тому що вони краще знають можливості своїх підрозділів, а також їхню необхідність у ресурсах. Вищий рівень управління повинен визначати загальні фінансові цілі, деталі ж бюджетів повинні розроблятися спільними зусиллями усіх рівнів управління. Якщо показники бюджетів, сформованих на нижньому рівні не задовольняють вищий рівень управління, то вони можуть коригуватись, але з участю нижніх рівнів. Тісна взаємодія різних рівнів управління є обов'язковою умовою процесу бюджетування й необхідна для досягнення ефективних

результатів. Доцільно, щоб до участі в процесі бюджетування, були залучені й рядові працівники. Це достатньо ефективний спосіб інформування виконавців бюджету про цілі, які вони повинні досягти й про те, на скільки реальні поставлені перед ними завдання. Працівники отримують більш об'ємну інформацію про підприємство, а значить й полегшується процес обміну інформацією. Персональна участь керівників нижньої ланки й рядових працівників підприємства в бюджетуванні, сприяє використанню нових мотивів до ефективної праці, підвищенню зацікавленості у результатах виконання бюджетів. Однак, ефект від участі в бюджетуванні значної частини управлінського персоналу досягається, як правило, при наявності загальної високої управлінської культури на підприємстві, яка передбачає високий рівень знань в галузі фінансів у всіх менеджерів, незалежно від рівня управління.

5. Принцип пріоритетності. Дефіцитні ресурси повинні використовуватись у найбільш вигідних напрямках, при цьому витрати на інші напрямки повинні скорочуватись. В бюджеті свідомо формується напрямок основного удару, при цьому витрати за іншими напрямками діяльності скорочуються. Бюджетування спонукає керівників усіх рівнів до консолідованого прийняття рішень про використання ресурсів у найбільш пріоритетних напрямках. Саме для цього, використовуються різні методи фінансового менеджменту оцінки перспективних проектів тощо. Даний принцип досить чітко просліджується при використанні такої управлінської технології як “Business Unit Management”, сутність якої полягає в тому, щоб впровадити в середині підприємства систему ринкових відносин і розвитку, тобто створення конкурентного бізнес-середовища. Суттєвим аспектом даної технології є створення казначейства, одним з обов'язків якого є розподіл ресурсів за найбільш ефективним їх використанням у напрямку досягнення стратегічних завдань.

6. Принцип відповідальності. Кожному центру бюджетування, повинна бути передана відповідальність за виконання відповідної частини бюджету разом з повноваженнями впливати на розвиток ситуацій. Кожен підрозділ (відділ, цех, дільниця) як бізнес-одиниця повинен планувати й відповідно нести

відповідальність за ті показники й результати, на які він має можливість впливати. При узгодженні бюджетних показників та можливості впливу на діяльність з метою їх досягнення, виникають можливості для створення так званого контролю “знизу”. Тобто всі необхідні обмеження та значення відслідковуються й забезпечуються самими виконавцями, які у випадку необхідності повинні віднайти внутрішні резерви для дотримання встановлених значень лімітів, норм, показників.

7. За *принципом декомпозиції*, кожний бюджет нижнього рівня є деталізацією бюджету більш високого рівня, тобто бюджети цехів є “вкладеними” у консолідований бюджет виробництва, а часткові бюджети в розрізі статей витрат конкретизують бюджети цехів тощо. Загальна система операційних, інвестиційних та допоміжних бюджетів обов’язково знаходять своє відображення та узагальнення в основних бюджетах підприємства та його структурних підрозділів.

8. Сутність *принципу ефективності* полягає в тому, що витрати, пов’язані з організацією й функціонуванням бюджетування, не повинні перевищувати ефект, який буде отримано від його впровадження. Необхідність вдосконалення системи бюджетування повинна бути обумовлена покращенням результатів діяльності підприємства, як щодо прибутку, ліквідності тощо. При формуванні системи бюджетування є недоцільним перехід меж, в результаті яких починається “надлишок бюджетування”, а також стримання ініціативи, зниження мотивації персоналу. Бюджети доцільно конкретизувати й деталізувати в такій мірі, в якій дозволяють умови функціонування підприємства та є доцільність для прийняття управлінських рішень, і на підставі цього повинні бути формалізовані наявні ресурси та майбутні результати з метою підвищення ефективності результатів діяльності.

Ефективність бюджетування досягається в результаті змістовного аналізу, обґрунтованого передбачення, постійного контролю та своєчасного проведення необхідних заходів, в залежності від змін зовнішніх та внутрішніх економічних обставин, з метою максимізації прибутку чи мінімізації збитків. Обов’язковими етапами при визначенні ефективності бюджетування є:

1. визначення точності бюджету (точність підготовки бюджету визначається шляхом порівняння фактичних значень з запланованими, які виражені або в грошових одиницях, або в одиницях виміру продукції. Чим менша розбіжність значень, тим вище точність бюджету);

ПОКАЗНИКИ ТОЧНОСТІ БЮДЖЕТУ:

Точність продаж = фактичний обсяг виручки / бюджетована виручка;

Точність витрат = фактичні витрати / бюджетовані витрати;

Точність прибутку = фактичний прибуток / бюджетований прибуток.

2. коригування бюджету. Бюджет може не відповідати реальності й тому перестає бути інструментом ефективного управління, а тому підлягає зміні. Бюджет переглядається, коли відбуваються важливі зміни у витратах чи доходах, й з'являються або нові можливості, або певні ускладнення в подальшій роботі (зміна заробітної плати, поява нових конкурентів). Доцільно розраховувати вплив усіх чинників на результати, як передбачуваних так й не передбачуваних, щоб не втрачати реального контролю за діями чи бездіяльністю відповідних керівників. Наприклад: якщо прогнозований обсяг продаж відрізняється від реального то необхідно змінювати всі бюджети. Бюджети повинні постійно контролюватися, а коригуватись тільки при обґрунтованій необхідності, для того щоб зберегти їх координуюче та контролююче значення;

3. контроль та аналіз. З метою підтримки діяльності підприємства на досить високому рівні ефективності, дуже важливо проводити функціонально-вартісний аналіз. В результаті аналізу визначається, які статті витрат при виробництві (торгівлі) можуть бути змінені так, щоб максимізувати дохід при одночасному збереженні якості та обсягу реалізації продукції. Розраховані показники зіставляються між собою й перевіряються, наскільки допустимі отримані результати, наприклад, між витратами за бюджетом та фактичному обсязі).

Процес бюджетування допомагає керівникам підприємства координувати зусилля, так як передбачають напрямки взаємодії між підрозділами. Саме бюджетування дозволяє виявити можливі конфлікти та неефективне використання ресурсів. Розроблені бюджети розглядаються як орієнтири, з якими

порівнюються реальні результати. Відслідковування різниці в фактичних та бюджетних даних, дозволяє своєчасно прийняти заходи, необхідні для здійснення коригування бюджетів чи змінити тактичні завдання всіх підрозділів [33, с. 125].

При постановці системи бюджетування, необхідно обов'язково враховувати галузеві особливості діяльності підприємств. В основу бюджетування діяльності промислового підприємства, в порівнянні з іншими галузями економіки, покладено особливості кругообігу оборотного (фінансовий цикл) та основного капіталу (інвестиційний цикл). Основною особливістю фінансового циклу в промисловості є наявність стадії виробництва, що обумовлює більш складну систему планування витрат. В галузі ж діяльності фінансових інститутів чи торгівлі, зазначених раніше ускладнень не виникає й основна частина витрат – це операційні витрати, обсяг яких визначається загальними умовами підтримання бізнесу. При цьому, основне завдання підприємств таких галузей полягає в максимізації різниці між “вхідними” й “вихідними” грошовими потоками. У промисловості ж, на стадії виробництва відбувається якісна зміна “вхідних” потоків, тобто величина “вихідних” потоків визначається не тільки ринковою (зовнішньою), але й внутрішньою (виробничою) політикою підприємства. Наявність виробничої стадії визначає не тільки специфіку фінансового циклу, але й інвестиційного. На відміну від інших галузей, де інвестиційний цикл достатньою мірою узагальнений (основні засоби стандартизовані й забезпечують загальні умови забезпечення бізнесу), в промисловості більша частина інвестицій відноситься до виготовлення окремих видів продукції, тобто в значній мірі індивідуалізована. Стосовно процесу управління, галузеві особливості промислового підприємства пов'язані з такими складними інструментами бюджетного процесу як виробничий облік та планування, які охоплюють стадію трансформації “вхідних” ресурсів у “вихідні” товарні потоки. Таким чином, наявність стадії виробництва і, як наслідок, виробничого обліку й планування є тією особливістю, яка визначає всю технологію бюджетного процесу на промисловому підприємстві [15, с. 15].

Доцільним є класифікація бюджетів в залежності від об'єкта управління (прийняття рішень та відповідальності), в результаті якої відбувається узгодження основних напрямків практичної господарської діяльності підприємства та управлінського процесу, а саме бюджетування, наведена класифікація подана в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Види бюджетів в розрізі об'єктів управління*

Об'єкт управління	Види бюджетів
Організація	Бюджет виробництва; Бюджети загальногосподарських (адміністративних) витрат; Аналітичні бюджети; Бюджет прибутків та збитків; Бюджет руху грошових коштів; Бюджет джерел грошових коштів; Бюджет інвестицій; Бюджет соціальних витрат; Прогноз балансу, тощо.
Центри прибутку	Бюджет продаж за центром; Бюджет комерційних витрат (в тому числі рекламний бюджет); Аналітичний бюджет; Бюджет доходів та витрат за центром; Бюджет руху грошових коштів.
Центри витрат	Бюджет використання матеріалів; Бюджет закупівель; Бюджет управлінських витрат; Аналітичний бюджет; Бюджет витрат персоналу, тощо.
Проекти	Бюджет за напрямками продуктів та ринків; Бюджет на розробку проекту; Бюджет на нове будівництво, тощо.

*власна розробка

Структура системи бюджетів та ступінь деталізації її складових, як вказувалось раніше, визначається галузевими особливостям (в тому числі, видом продукції та послуг, методами виробництва й маркетингу), організаційної структури, організації системи бухгалтерського обліку, виробничого й фінансового контролю; інформаційними потребами менеджменту; розмірами підприємства та об'єктом бюджетування; кваліфікацією керівників й тих, хто розробляє бюджети.

За нашою точкою зору, найбільш повно в узагальненому виді, систему бюджетів можна подати на виробничому підприємстві, якому притаманні усі стадії розширеного суспільного відтворення. Базовою ланкою системи бюджетування є

так звані часткові бюджети, які включають окремі частини грошових доходів і/чи витрат підприємства. Основна множинність часткових бюджетів представлена операційними бюджетами, тобто розроблену множинність показників, яка відображає поточну (оперативну) діяльність й перш за все отримані доходи та здійснені поточні витрати. Детальні операційні бюджети, підприємство розробляє на короткий термін, як правило до одного року й відображує в них операційні надходження і витрати підприємства. До операційних бюджетів, відносять бюджети реалізації, бюджет виробництва, бюджет комерційних витрат й багато інших (рис. 1.3).

Основний акцент у бюджетуванні спрямовується на можливість представлення об'єктивної фінансової інформації в максимально універсальній та доступній формі, з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Тому досить важливим є питання класифікації бюджетів. Зазначені бюджети необхідні для розроблення консолідованої, загальної системи бюджетів, сутність якої полягає у консолідації взаємозв'язку основних бюджетів підприємства з доповненням операційними, допоміжними та спеціальними, які необхідні для розробки перших трьох.

Календарна періодизація етапів складання бюджету, залежить від встановлення бюджетного періоду. В більшості іноземних компаній, складається річний бюджет з розбивкою за кварталами чи місяцями. Можлива також розбивка за тринадцятьма чотиритижневими періодами, що також зустрічається в західній практиці. Чотирьохтижневі бюджети більш доцільні в частині того, що вони дозволяють не враховувати вплив на показники різної кількості днів у місяцях.

Для вітчизняних підприємств, які обрали в якості бюджетного періоду календарний рік (з будь-яким, в середині року розподілом), можна запропонувати наступну схему формування бюджету на майбутній рік (рис. 1.4).

Підготовку до складання бюджетів необхідно починати вже в першій половині поточного року, коли здійснюється збір даних, які в подальшому будуть використовуватись при бюджетуванні. При цьому, якщо бюджетування вже впроваджено, то зосереджується увага на виконанні поточного бюджету. В кінці

першого півріччя, керівники повинні сформувавши цілі, які підприємство повинно буде досягти у наступному році й довести їх до відповідних посадових осіб.

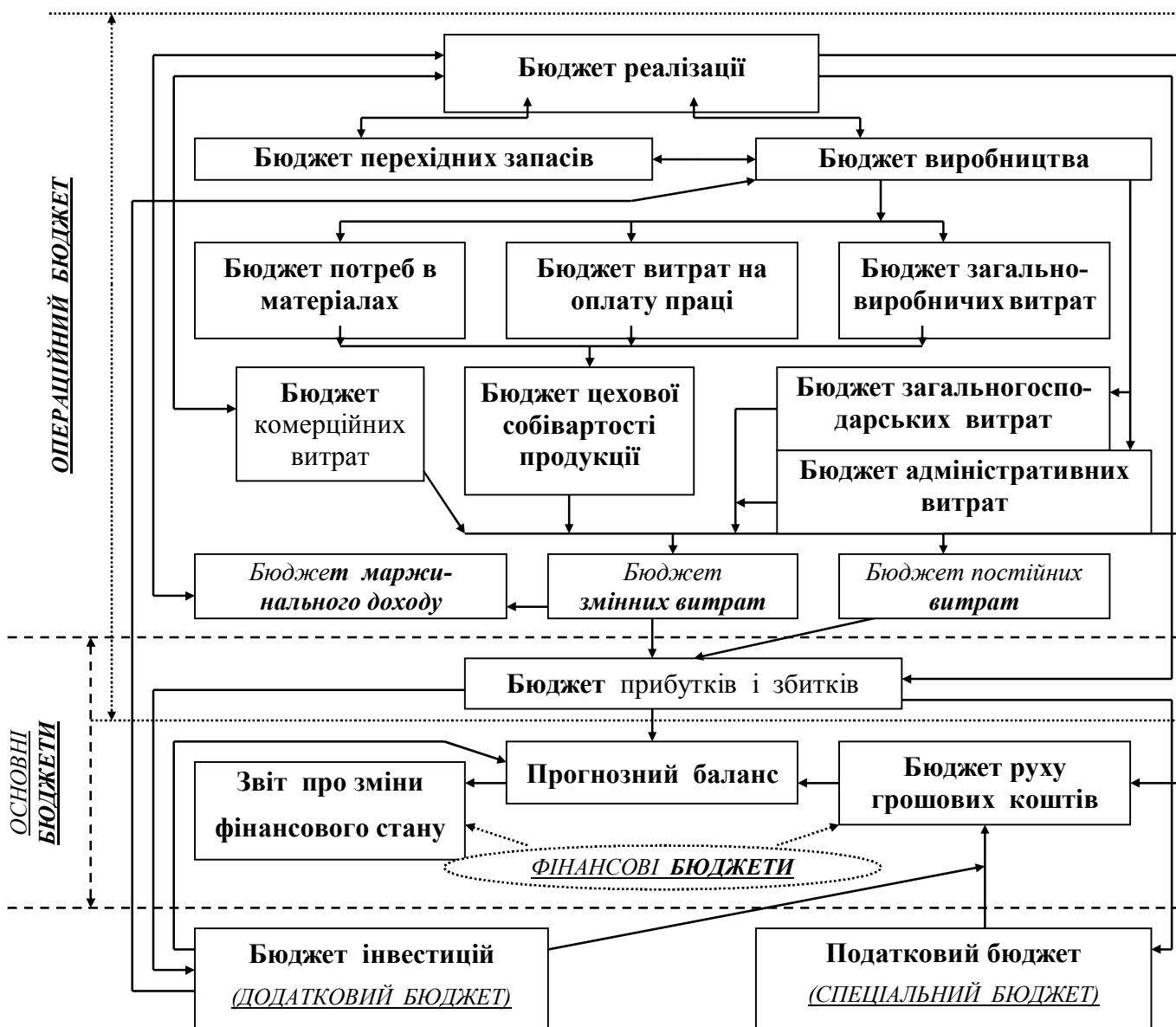


Рис.1.3. Структурна схема бюджетів та їх взаємозв'язки

Далі, до листопада поточного року, відбувається підготовка й обговорення операційних бюджетів, які потім консоліднуються в загальній системі бюджетів підприємства. В грудні поточного року, вищий рівень менеджменту підприємства розглядає й приймає бюджети на наступний фінансовий рік.

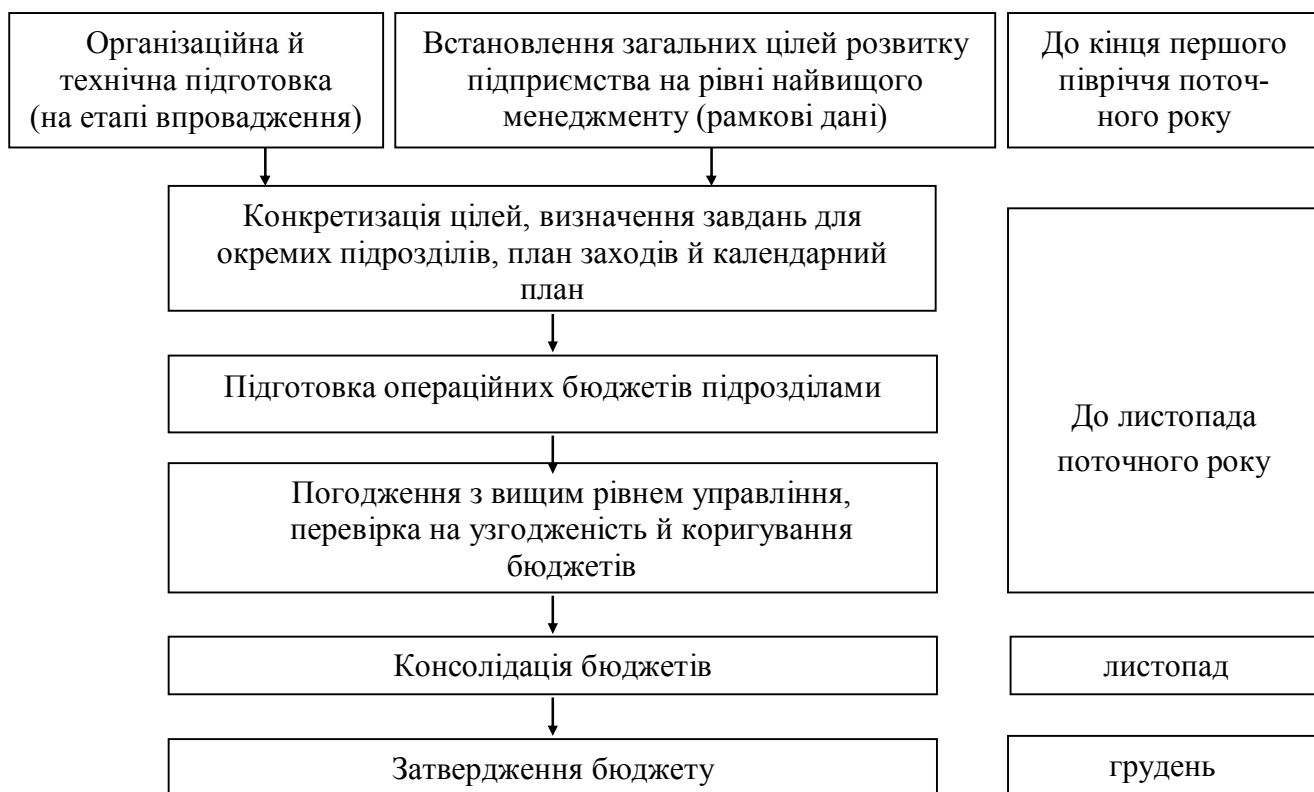


Рис. 1.4. Етапи формування бюджету в часі

Однак, на нашу думку, для вітчизняних підприємств, в сучасних умовах, є найбільш доцільним й повинен становити інтерес процес складання “ковзаючих” (безперервних) бюджетів. Річний бюджет при цьому, складається по місяцях на перший квартал й, наприклад, по кварталам на інші періоди. В першому кварталі з врахуванням умов, які змінились, здійснюється коригування бюджетів на наступні періоди, квартал, півріччя, чим забезпечується безперервність бюджетування. Може також бути розроблений бюджет на перший квартал наступного року, відповідно в другому кварталі звітного року складаються бюджети на аналогічний період майбутнього року й т.д. Такий порядок спрощує процес бюджетування, знижує його трудомісткість дозволяючи, в той же час, проводити порівняння фактично досягнутих результатів з більш реалістичними бюджетними даними. Такий ковзаючий процес складання бюджетів, якщо й не гарантує, то хоча б сприяє тому, що розробка бюджету не стане одноразовою дією, а буде здійснюватись безперервно, входячи в практику управління й керівники будуть постійно планувати майбутні операції, коригуючи свої дії для досягнення не

короткострокового результату, а намічених перспективних завдань. При цьому, в якості орієнтиру, постійно розробляється бюджет на майбутні чотири квартали, а не на період, який залишився до кінця року і після якого, до прийняття нового бюджету на календарний рік – невизначеність.

Виходячи з вищенаведеного, можна стверджувати, що бюджетування, це не тільки планомірний процес складання, розгляду, затвердження бюджетів, але й ефективна система регулювання й контролю механізму досягнення поставлених завдань. Створити ефективну систему бюджетування досить складно. Певний час необхідний для накопичення належного досвіду. Досить важливим є впевненість у тому, що керівники усіх підрозділів правильно розуміють поставлені завдання. Та все ж, ефективно налагоджена система бюджетування на підприємстві дозволить не тільки складати ефективні плани, але й постійно відслідковувати факт їх виконання, якісно прогнозувати фінансово-економічну ситуацію й додасть впевненості в майбутньому.

Висновки до розділу 1

В процесі дослідження теоретичних засад фінансового планування на підприємстві ми дійшли до таких висновків:

1. Стійкий розвиток підприємства в сучасних умовах неможливий без налагодження та запровадження дієвих систем управління. Важливим елементом такого управління є планування, яке по праву вважається його найважливішою і найскладнішою функцією. Базуючись на певній системі знань, планування, не генеруючи нових знань безпосередньо, створює передумови нової реальності, яка сама по собі є вбудованим організаційним знанням певної соціально-економічної системи. Чільне місце в системі планування на підприємстві посідає фінансове планування. Рівень його організації виступає важливою детермінантою параметрів фінансового стану підприємства (платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності, рівня фінансового ризику), чинником розвитку його фінансового потенціалу.

2. Узагальнюючи наведені визначення планування на підприємстві, зроблено висновок, що: планування в управлінні – це: 1) конкретизація цілей управління в системі показників фінансово-господарської діяльності підприємства; 2) розробка стратегії і тактики діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту. У цьому контексті конкретизовано сутність фінансового планування, зокрема, як процесу визначення обсягів фінансових ресурсів за джерелами формування та напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками діяльності підприємства в плановому періоді.

3. Охарактеризовано принципи фінансового планування, а саме: повноти; інтегрованості; обґрунтованості; гнучкості; реальності; економічності. З'ясовано, що планування як процес розробки майбутніх сценаріїв розвитку підприємства базується на використанні системи таких методів: балансовий метод, в основі якого лежить розробка узгодженого плану доходів і витрат підприємства (баланс доходів і витрат); нормативний метод фінансового планування, що базується на встановлених фінансових норма та техніко-економічних нормативах; коефіцієнтний метод – визначення встановлення залежності між обсягами товарообороту та фінансовими показниками; оптимізація планових рішень, що полягає в розробці варіантів планових розрахунків для того, щоб вибрати з них найоптимальніший.

4. Складання фінансових бюджетів підприємства як основа внутрішнього господарського оперативного планування витрат і результатів охоплює: систему бюджетного планування структурних підрозділів підприємства; систему зведеного (комплексного) бюджетного планування господарської діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ТЗОВ «ТЕРКОМ»

2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика підприємства

Деревообробна галузь займає вагомe місце в національній економіці України, адже залісненість становить майже 16 % від загальної площі країни. Мають місце активні експортно-імпортні операції продукції деревообробки та засобів виробництва, які задіяні в даній галузі. Разом з тим перспективи розвитку деревообробної галузі в Україні потребують корективи в умовах фінансової кризи.

Головною проблемою деревообробної галузі є висока конкуренція іноземних виробників, відсутність високотехнологічного обладнання та випуск продукції низької якості порівняно з імпортними товарами.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕРКОМ» створено у відповідності із Законом України.

Повне найменування товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕРКОМ».

Скорочене найменування товариства: ТЗОВ «ТЕРКОМ».

Товариство є юридичною особою, набуває майнових і особистих немайнових прав, несе відповідні обов'язки, укладає договори, виступає в суді від свого імені, має відокремлене майно, поточні, валютні і інші розрахунки в установах банків, печатку з власним найменуванням, штампи, емблеми, затвердженні в установленому порядку, фірмовий знак та інші атрибути.

Метою діяльності товариства є: здійснення підприємницької діяльності і отримання прибутку від вкладеного капіталу і матеріальних цінностей, задоволення потреб населення і суспільного виробництва в продукції, яка випускається товариством, і надання послуг на підставі отриманого прибутку

соціально-економічної зацікавленості учасників (засновників) товариства і членів трудового колективу, відповідно до статуту товариства.

Підприємство у своїй господарській діяльності надає наступні види послуг:

- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- виконання загально будівельних, монтажних робіт;
- будівництво дерев'яних будівель;
- монтаж та установлення збірних конструкцій на будівельних майданчиках;
- столярні роботи;
- деревообробна діяльність;
- діяльність у сфері лакофарбової промисловості.

Товариство має право займатися також іншими видами підприємницької діяльності, які не заборонені чинним законодавством України.

ТзОВ «ТЕРКОМ» створене в цілях сприяння прискоренню науково-технічного прогресу, розвитку в країні ринкових відносин, формування ринку послуг, впровадження науково-технічних розробок і технологій, розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, виставкової діяльності з метою вирішення економічних і соціальних проблем і отримання відповідного прибутку.

ТзОВ «ТЕРКОМ» буде свою роботу на основі повного господарського розрахунку, самоокупності, повністю відповідає за результати своєї виробничої і комерційної діяльності за зобов'язання перед замовниками, кредиторами і позичальниками.

Загальну фінансово-економічну характеристику підприємства здійснимо за допомогою горизонтального та вертикального аналізу його балансу (звіту про фінансовий стан).

В таблиці 2.1 розглянемо динаміку обсягу і структури активу та пасиву ТзОВ «ТЕРКОМ» впродовж 2013-2015 роки.

**Обсяг і структура балансу ТзОВ «ТЕРКОМ»
впродовж 2013-2015 роки***

Показники	2013 рік		2014 рік		2015 рік	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Актив						
Необоротні активи	80820	45,5	90045	41,6	97145	39,7
Оборотні активи	96756	54,4	126376	58,3	146368	59,9
Витрати майбутніх періодів	22	0,1	147	0,1	855	0,4
Баланс	177598	100	216568	100	244368	100
Пасив						
Власний капітал	121737	68,5	134405	62,1	159440	65,2
Забезпечення наступних витрат і платежів	189	0,2	1215	0,6	21	0,1
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1863	1,0	12208	5,6	10600	4,3
Поточні зобов'язання і забезпечення	53796	30,2	68743	31,7	74307	30,4
Доходи майбутніх періодів	13	0,1	-	-	-	-
Баланс	177598	100	216571	100	244368	100

*Складено за: фінансова звітність підприємства

З таблиці 2.1 видно, що в активах ТзОВ «ТЕРКОМ» переважають, хоч і незначно, оборотні активи. Їхня частка зростала з 54,4% в 2013 році до 59,9% в 2015 році. Відповідно, частка необоротних активів зменшувалась з 45,5% в 2013 році до 39,7% в 2015 році.

Щодо пасиву, то в даному випадку спостерігаємо значне переважання власного капіталу над усіма іншими складовими разом взятими. Його частка становила 68,5% в 2013 році, 62,1% в 2014 році та 65,2% в 2015 році. Частка

поточних зобов'язань також значна, вона коливалась з 30,2% в 2013 році до 31,7% в 2014 році.

В таблиці 2.2 розглянемо також динаміку складових активу і пасиву ТзОВ «ТЕРКОМ» за 2013-2015 роки.

Таблиця 2.2

**Динаміка складових активу і пасиву ТзОВ «ТЕРКОМ»
за 2013-2015 роки***

Показники, тис. грн.	Відхилення 2014-2013		Відхилення 2015-2014	
	Абсолютне, тис. грн.	Темп росту, %	Абсолютне, тис. грн.	Темп росту, %
Актив				
Необоротні активи	9225	111,4	7100	107,9
Оборотні активи	29620	130,6	19992	115,8
Витрати майбутніх періодів	125	668,2	708	581,6
Баланс	38970	121,9	27800	112,8
Пасив				
Власний капітал	12668	110,4	25035	118,6
Забезпечення наступних витрат і платежів	1026	642,9	-1194	1,7
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	10345	655,3	-1608	86,8
Поточні зобов'язання і забезпечення	14947	127,8	5564	108,1
Доходи майбутніх періодів	-13	-	-	-
Баланс	38973	121,9	27797	112,8

*Складено за: фінансова звітність підприємства

Загальні кошти підприємства зростали протягом досліджуваних років. Так в 2014 році дане зростання становило 38973 тис. грн. (на 21,9%), в 2015 році – 27797 тис. грн. (на 12,8%). Зростання валюти балансу в 2014-2015 роках в основному було спричинене ростом оборотних активів – на 29620 тис. грн. в 2014 році та на 19992 тис. грн. в 2015 році. Зростання зобов'язань підприємства стало можливим в основному за рахунок росту власного капіталу – на 12668 тис. грн. в 2014 році та на 25035 тис. грн. в 2015 році. Значним в 2014 році було

також зростання величини довгострокових зобов'язань – на 10345 тис. грн. (в більш ніж шість разів).

Від укрупненого аналізу активу та пасиву перейдемо до оцінки прибутку досліджуваного підприємства. Прибуток є однією з основних категорій товарного виробництва. Це передусім виробнича категорія, що характеризує відносини, які складаються в процесі суспільного виробництва.

Операційний прибуток ТзОВ «ТЕРКОМ» формується за рахунок реалізації товарів (робіт, послуг) та отримання виручки. Інформація про обсяги даної реалізації містяться формі 2 «Звіті про фінансові результати» (звіт про сукупний дохід) (табл. 2.3).

З табл. 2.3 видно, що виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТзОВ «ТЕРКОМ» зростав протягом досліджуваних років. Дане зростання в 2014 році становило 67854 тис. грн. (на 35,9%), в 2015 році – 68886 тис. грн. (на 26,4%). Однак, дана тенденція не збереглася по відношенню до чистого прибутку підприємства. Так в 2014 році чистий прибуток підприємства зменшився на 2133 тис. грн. (на 17,4%), а в 2015 році підприємство отримало збиток в розмірі 251 тис. грн.

Основним чинником, що впливає на величину чистого прибутку є собівартість реалізованої продукції, тому в табл. 2.4 розглянемо її динаміку та складові.

Витрати утворюються в процесі формування та використання ресурсів для досягнення певної мети. Вони мають різне спрямування, але найбільш загальним і принциповим є поділ їх на інвестиційні та поточні (операційні) витрати, зв'язані з безпосереднім виконанням підприємством своєї основної функції – виготовлення продукції (надання послуг).

Собівартість реалізованої продукції ТзОВ «ТЕРКОМ» зростала протягом досліджуваних років (на 35676 тис. грн. в 2014 році та на 57984 тис. грн. в 2015 році).

**Динаміка фінансових результатів ТзОВ «ТЕРКОМ»
за 2013-2015 роки***

Показники, тис. грн.	2013 рік	2014 рік	2015 Рік	Відхилення 2014-2013		Відхилення 2015-2014	
				Абс. відх., тис. грн.	Темп росту, %	Абс. відх., тис. грн.	Темп росту, %
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	188821	256675	324561	67854	135,9	67886	126,4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	168664	229771	292275	61107	136,2	62504	127,2
Валовий прибуток	55328	80759	85279	25431	146,0	4520	105,6
Фінансовий результат від операційної діяльності:							
- прибуток	15107	11919	2693	-	78,9	-	-
- збиток	-	-	-	-3188	-	-9226	22,6
Фінансовий результат до оподаткування:							
- прибуток	15095	11718	258	-	77,6	-	2,2
- збиток	-	-	-	-3377	-	-11460	-
Чистий фінансовий результат:							
- прибуток	12265	10132	-	-	82,6	-	-
- збиток	-	-	-251	-2133	-	-10383	-

*Складено за: фінансова звітність підприємства

Операційні витрати підприємства також зростали – на 63077 тис. грн. в 2014 році та на 71152 тис. грн. в 2015 році. Найшвидшими темпами в 2014 році

зростали витрати на оплату праці – на 64,7%, в 2015 році – інші операційні витрати – на 41%.

Таблиця 2.4

Динаміка собівартості реалізованої продукції та операційних витрат

ТЗОВ «ТЕРКОМ» впродовж 2013-2015 роки*

Показники, тис. грн.	2013 рік	2014 рік	2015 Рік	Відхилення 2014-2013		Відхилення 2015-2014	
				Абсолют- не, тис. грн.	Темп росту, %	Абсолют- не, тис. грн.	Темп росту, %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	113336	149012	206996	35676	131,5	57984	138,9
Операційні витрати:	159397	222474	293626	63077	139,6	71152	132,0
- матеріальні затрати	89872	112366	149848	22494	125,0	37482	133,4
- витрати на оплату праці	31439	51789	66419	20350	164,7	14630	128,2
- відраху- вання на соціальні заходи	12276	18796	24268	6520	153,1	5472	129,1
- аморти- зація	5228	6171	6062	943	118,0	-109	98,2
- інші операційні витрати	20582	33352	47029	12770	162,0	13677	141,0

*Складено за: фінансова звітність підприємства

Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства наведена на рис. 2.1.

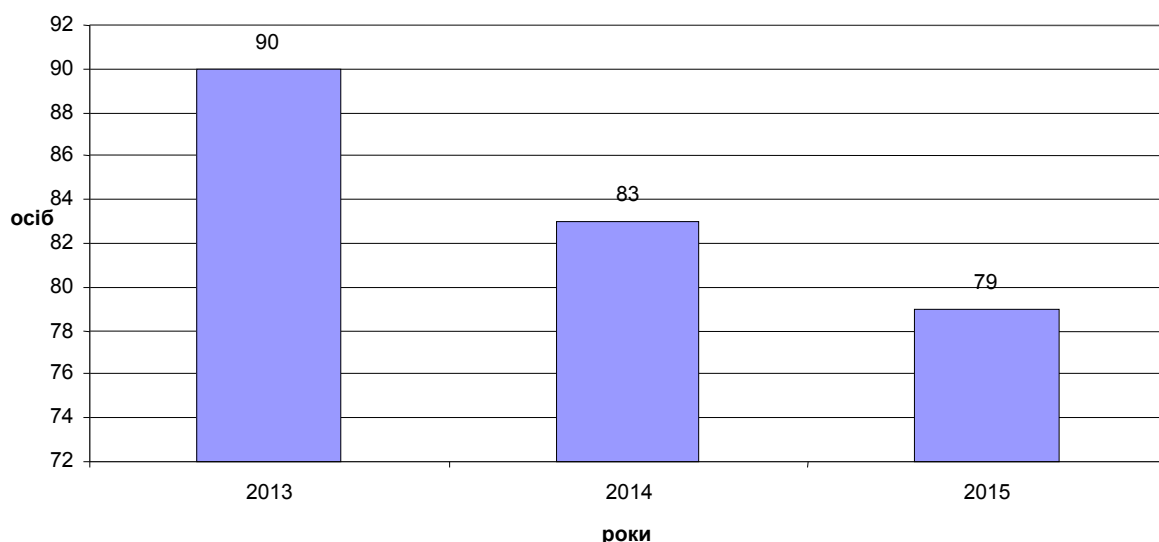


Рис. 2.1. Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТзОВ «ТЕРКОМ» впродовж 2013-2015 років

З рис. 2.1 видно, що кількість штатних працівників в 2014 році зменшилася на 7 осіб, в 2015 році – на 4 особи. Станом на 01.01.2016 року середньооблікова чисельність працівників на заводі становила 79 осіб.

В табл. 2.5 розглянемо також тип фінансової стійкості ТзОВ «ТЕРКОМ». Для характеристики фінансової ситуації вітчизняні вчені виділяють чотири типи фінансової стійкості.

Перший тип – абсолютна стійкість фінансового стану підприємства, коли запаси менші суми власного оборотного капіталу та кредитів банку під товарно-матеріальні цінності.

Другий тип фінансової стійкості – нормальна стійкість фінансового стану, коли гарантується платоспроможність підприємства.

Третій тип фінансової стійкості – нестійкий (передкризовий) фінансовий стан, коли відбувається порушення платоспроможності, але зберігається можливість відтворення рівноваги платіжних засобів і платіжних зобов'язань за рахунок залучення тимчасово вільних джерел засобів в оборот підприємства.

Оцінка фінансової стійкості ТзОВ «ТЕРКОМ» за 2013-2015 роки*

(тис. грн.)

№ п/п	Показники	2013 рік	2014 Рік	2015 рік
1	Власний капітал	121737	134405	159440
2	Необоротні активи	80820	90048	97145
3	Власні обігові кошти (р.1-р.2)	40917	44357	62295
4	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1863	12208	10600
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3+р.4)	42780	56565	72895
6	Короткострокові кредити та позики	53796	68722	74307
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5+р.6)	96576	125287	147202
8	Запаси	59458	69045	75211
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р.3-р.8)	-18541	-24688	-12916
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5-р.8)	-16678	-12480	-2316
11	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р.7-р.8)	37118	56242	71991
12	Тип фінансової стійкості	Нестійкий	Нестійкий	Нестійкий

*Складено за: фінансова звітність підприємства

Четвертий тип фінансової стійкості – кризовий фінансовий стан, коли підприємство знаходиться на межі банкрутства, при якому запаси більші суми власних оборотних коштів, кредитів під товарно-матеріальні цінності та залучених тимчасово вільних джерел засобів.

В ході послідовних розрахунків ми отримали нестійкий тип фінансової стійкості для нашого підприємства, нестійкий він, тому що для забезпечення запасів крім власних обігових коштів та довгострокових кредитів і позик залучаються короткострокові кредити та позики; платоспроможність порушена, але є можливість її відновити.

Таким чином, можемо бачити, що активах ТзОВ «ТЕРКОМ» переважають оборотні активи. Їхня частка зростала з 54,4% в 2013 році до

59,9% в 2015 році. Щодо джерел фінансування діяльності підприємства, то в даному випадку спостерігаємо значне переважання власного капіталу над усіма іншими складовими разом взятими. Його частка становила 68,5% в 2013 році, 62,1% в 2014 році та 65,2% в 2015 році. Для підприємства в 2013-2015 роках був характерний нестійкий тип фінансової стійкості.

Протягом 2013-2015 років, підприємство було прибутковим, хоча в 2014 році чистий прибуток підприємства зменшився на 2133 тис. грн. (на 17,4%), а в 2015 році підприємство отримало збиток в розмірі 251 тис. грн.

Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної деревообробної продукції доцільно запровадити заходи, які полягають у наданні пільг для деревообробних підприємств; встановленні знижених ставок податку на прибуток; сертифікації і частковій державній підтримці ефективних експортоорієнтованих проектів, що підвищить довіру до них вітчизняних і зарубіжних інвесторів; стимулювання підприємств до виходу на міжнародні ринки та виготовлення високотехнологічної та конкурентоспроможної продукції, яка відповідатиме міжнародним стандартам. Здійснення цих заходів дасть можливість не тільки наростити обсяги виробництва та реалізації, але й частково розв'язати основні проблеми деревообробної галузі та країни в цілому. Незважаючи на труднощі, багатотисячний колектив меблевої та деревообробної галузі впевнено йде далі. Це результат напруженої роботи працівників цих сфер промисловості, які в непростих економічних умовах зуміли оновити виробництво, удосконалити технології, налагодити випуск сучасних та високоякісних меблів, конструкційних матеріалів для них та інших товарів різного призначення з деревини. Сподіваємось, вітчизняні оператори меблевого та деревообробного ринку й надалі підтверджуватимуть свій фаховий рівень і впевнено завойовуватимуть європейський та світовий ринки, послуговуючись виваженими та обґрунтованими рішеннями, адже для цього, як бачимо, є чимало передумов.

2.2. Діюча практика фінансового планування в ТзОВ «ТЕРКОМ»

В ринкових умовах, коли конкурентоспроможність підприємств усіх форм власності, їх сильна позиція на ринку товарів і послуг залежить від вибору сфери діяльності і вміння забезпечити фінансову стабільність підприємства все ці фактори обумовлюють необхідність трансформації системи управління українськими підприємствами з використанням сучасних методів. Інтерес економістів до фінансового планування та форм і методів контролю його виконання постійно зростає. Керівництво підприємством, поступово вичерпуючи резерви неефективного ринку, зобов'язанні постійно звертати увагу на внутрішньо-фірмові ресурси. Загальною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства у час економічної кризи є використання інноваційних технологій, використання нових схем управління підприємством, залучення нових маркетингових методів, але у будь-якому випадку загальним інструментом управління є фінансове планування діяльності підприємства. У цьому контексті фінансове планування необхідно розглядати, як процес, у якому включені інтелектуальні, інтуїтивні та раціональні підходи, які дозволяють поєднати формальний та неформальний аспекти управління для забезпечення послідовності реалізації фінансової політики з метою досягнення високих фінансових показників.

У всьому світі фінансове планування описується у форматі трьох основних звітів, що визначають собою системи координат для оцінки фінансових результатів діяльності підприємства.

В даному пункті розглянемо бюджет активів та пасивів ТзОВ «ТЕРКОМ». Баланс активів та пасивів підприємства складається з метою оцінки тих видів активів, в які спрямовуються грошові кошти та тих видів пасивів, за рахунок яких планується фінансувати придбання чи створення цих активів. Серед активів балансу виділяють поточні активи (рахунок в банку, каса, інші надходження, дебіторська заборгованість) – як найбільш мобільну частину коштів, запаси та фіксовані активи. В пасиві відображено власні та

позикові кошти, причому важливе значення має їх структура та зміна протягом запланованого трирічного періоду.

На Заході при складанні балансу активів і пасивів використовують так званий «метод пробки». Як відомо, в економічних розрахунках при плануванні перевага надається активам і затратам, а вже потім шукають джерела їх формування і фінансування. Різниця між запланованими активами і наявними джерелами фінансування називається «пробкою». Якщо вона має від'ємне значення, то її «вибивають» за допомогою додаткового зовнішнього фінансування: емісії цінних паперів чи кредитів. Якщо ж власних джерел і вже залучених до обороту позикових коштів буде більше, ніж необхідно для формування фінансових активів, виникає додатне значення пробки, яке ліквідується поверненням позикових коштів, а зайві власні засоби можуть бути інвестовані в цінні папери.

В табл. 2.6 розглянемо запланований бюджет ТзОВ «ТЕРКОМ» на 2016 рік.

За допомогою фінансового планування на підприємстві був затверджений склад активів та пасивів, що мало чим відрізняється від відповідних структур попередніх років. Варто зазначити, що в даному балансі зберігається позитивна тенденція до зростання загальної величини коштів ТзОВ «ТЕРКОМ», однак темпи зростання заплановані менші ніж в 2014-2015 роках (7,5%). Продовженням існуючих тенденцій є зростання частки оборотних активів в 2016 році до 62,9% та поточних зобов'язань – до 30,7%.

Проаналізувавши табл. 2.1-2.2 та 2.6, можна зробити висновок про те, що фінансове планування на ТзОВ «ТЕРКОМ» здійснюється через приріст. Тобто, бюджет складається на підставі фактичних результатів, досягнутих у попередніх періодах. При такому підході фактичні показники минулого періоду коригуються з урахуванням цінової і податкової політики держави та інших даних.

Фінансовий план бюджету активів та пасивів ТзОВ «ТЕРКОМ» на 2016 рік

Показники	2016 рік		Відхилення 2016-2015	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Темп росту, %
Актив				
Необоротні активи	96444	36,7	-701	99,3
Оборотні активи	165498	62,9	19130	113,1
Витрати майбутніх періодів	754	0,4	-101	88,2
Баланс	262696	100	18328	107,5
Пасив				
Власний капітал	170753	65,0	11313	107,1
Забезпечення наступних витрат і платежів	-	-	-21	-
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	11300	4,3	700	106,6
Поточні зобов'язання і забезпечення	80643	30,7	6336	108,5
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-
Баланс	262696	100	18328	107,5

Перевагою такого методу є його простота, тому що він не потребує значних затрат на розрахунок. Однак цей метод має суттєвий недолік, тому у процесі бюджетування не аналізують ефективність затрат, а досягнуті результати автоматично переносять на наступний період.

Загалом, прогнозний баланс ТзОВ «ТЕРКОМ» є формою фінансової звітності, що містить інформацію про майбутній стан підприємства, який очікується унаслідок запланованих операцій.

Складання прогнозного балансу необхідне досліджуваному підприємству з різних причин. Воно:

- може висвітлити окремі несприятливі фінансові проблеми, розв'язувати які керівництво не планувало;

- служити високоточним інструментом контролю решти бюджетів на майбутній період діяльності підприємства;

- допомагає керівництву робити розрахунки різних коефіцієнтів і показників;

- допомагає визначити перспективні джерела фінансування і врахувати важливі обставини, що мажуть вплинути на функціонування підприємства у прогностному періоді.

Бюджетний звіт про фінансові результати (про сукупний дохід) – проформа фінансової звітності складена до початку звітного періоду, яка відображає фінансовий результат діяльності, яка передбачається.

Бюджет доходів та витрат є складовою частиною операційного бюджету підприємства. Операційний бюджет включає: бюджет продаж, бюджет виробництва, бюджет витрат (єдиний, або за видами витрат), бюджетний звіт про прибутки і збитки.

Даний бюджет складається на основі Звіту про фінансові результати підприємства. Бюджетний звіт про фінансові результати (про прибуток) – проформа фінансової звітності складена до початку звітного періоду, яка відображає фінансовий результат діяльності, яка передбачається.

Це перший з документів зведеного бюджету, котрий показує, який дохід планує отримати підприємство і які затрати при тому воно матиме.

В табл. 2.7 розглянемо план фінансових результатів ТзОВ «ТЕРКОМ» на 2016 рік.

Цей фінансовий план складають для того, щоб урахувати виплату податків на прибуток при впливі коштів у бюджеті коштів. Прогнозний звіт про прибутки зводить воедино планові перспективні оцінки різних позицій доходів і витрат на бюджетний період.

Планується, що виручка від реалізації в 2016 році зросте на 57674 тис. грн. (на 17,7%) і становитиме 382235 тис. грн. Також, варто зазначити, що на відміну, від 2015 року, в 2016 році підприємство планує отримати чистий прибуток в розмірі 7252 тис. грн. З табл. 2.6 видно, що найбільшу частку

чистого прибутку ТзОВ «ТЕРКОМ» планує отримати в третьому кварталі - 1488 тис. грн. (40%).

Таблиця 2.7

План фінансових результатів ТзОВ «ТЕРКОМ» на 2016 рік

Показники	Квартали, тис. грн.				Разом за рік, тис. грн.
	1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, товарів, послуг)	68802	86003	120404	68802	344011
Валовий прибуток	9768	12208	17092	9767	48835
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
- прибуток	1804	2253	3154	1802	9013
- збиток	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:					
- прибуток	1058	1321	1849	1056	5284
- збиток	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат:					
- прибуток	851	1063	1488	850	4252
- збиток	-	-	-	-	-

Чистий прибуток – найважливіший показник для оцінювання виробничої та фінансової діяльності підприємств, оскільки відбиває ступінь його активності та фінансового добробуту, а також ефективність менеджменту. За чистим прибутком визначається прийнятний для інвестора рівень дохідності активів підприємства для порівняння з альтернативними варіантами напрямку інвестування (за умови порівняльного ризику).

В табл. 2.8 розглянемо план (бюджет) собівартості реалізованої продукції ТзОВ «ТЕРКОМ». План собівартості реалізованої продукції – це плановий документ, який містить розрахунок собівартості продукції, що буде реалізована в бюджетному періоді.

**План собівартості реалізованої продукції ТзОВ «ТЕРКОМ»
на 2016 рік**

Показники	Квартали, тис. грн.				Разом за рік, тис. грн.
	1	2	3	4	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	59037	103311	88552	44276	295176

План собівартості реалізованої продукції складається на підставі бюджетів запасів готової продукції та собівартості виготовленої продукції. Собівартість – це поточні витрати на виробництво і реалізацію продукції в грошовому вираженні.

Від рівня собівартості залежать фінансові результати діяльності підприємства, темпи розширеного відтворення, фінансовий стан підприємства.

Аналіз собівартості продукції дозволяє з'ясувати тенденції зміни даного показника, виконання плану по його рівню, визначити вплив факторів на його приріст і на цій основі дати оцінку роботи підприємства по використанню можливостей зниження собівартості продукції.

Собівартість реалізованої продукції в 2016 році повинна зрости на 88180 тис. грн. (на 42,6%) і становитиме 295176 тис. грн. З табл. 2.8 можна бачити, що найбільша частка собівартості припадає на другий квартал – 103311 тис. грн. (35%).

В табл. 2.9 розглянемо також план операційних витрат ТзОВ «ТЕРКОМ» на 2016 рік. За економічними елементами операційні витрати формуються відповідно до їх економічного змісту.

Елементи витрат на виробництво:

1. Матеріальні витрати (сировина, матеріали, комплектуючі, напівфабрикати, паливо, енергія, тара).

2. Оплата праці (всі форми основної заробітної плати штатного і позаштатного виробничого персоналу підприємства).

3. Відрахування на соціальні заходи (відрахування на пенсійне забезпечення, на соціальне страхування, страхування на випадок безробіття, на індивідуальне страхування; величина відрахувань встановлюється у відсотках від витрат на оплату праці).

Таблиця 2.9

План операційних витрат ТзОВ «ТЕРКОМ» на 2016 рік

Показники	Квартали, тис. грн.				Разом за рік, тис. грн.
	1	2	3	4	
Операційні витрати:	59679	139252	119359	79573	397863
- матеріальні затрати	33819	69626	59679	39786	202910
- витрати на оплату праці	19893	15915	23872	27850	87530
- відрахування на соціальні заходи	7480	5729	8594	10026	31829
- амортизація	2483	1891	2587	2985	9946
- інші операційні витрати	2325	28765	24627	9931	65648

4. Амортизація основних фондів (амортизаційні відрахування на повне відтворення основних фондів за нормами від балансової вартості, інших необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів).

5. Інші операційні витрати (вартість робіт, послуг сторонніх підприємств, сума податків, зборів, крім податків на прибуток, втрати від курсових різниць, знецінення запасів, псування цінностей, сума фінансових санкцій тощо).

6. Інші витрати (витрати, що не належать до перелічених вище елементів; включаються витрати на страхування майна, винагороду за винахідництво, оплата робіт по сертифікації продукції, оплата послуг зв'язку, витрати на інвестиційну і фінансову діяльність підприємства, втрати від надзвичайних подій).

Бюджет операційних витрат – це плановий документ, що визначає кількість і номенклатуру матеріалів, необхідних для виконання виробничої програми бюджетного періоду.

Вартість матеріалів, необхідних для виробництва продукції, визначається, виходячи з обсягу виробництва, норми матеріальних витрат на одиницю продукції та методу оцінки матеріальних запасів. Виходячи з плану операційних витрат ТзОВ «ТЕРКОМ», можемо бачити, що операційні витрати в 2016 році плануються на рівні 397863 тис. грн., що на 104237 тис. грн. більше за показник 2015 року.

Загалом, проаналізовані фінансові плани є інструментом ефективного оперативного управління підприємством, а також засобом прогнозування на підставі розроблення різних сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням змін та впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

2.3. Оцінка оперативного фінансового планування на підприємстві

Оперативне фінансове планування необхідне підприємству з метою контролю за фактичним надходженням грошових коштів на поточний рахунок та витрачанням коштів у процесі господарської діяльності, виконання поточного фінансового плану. Це пов'язано з тим, що фінансове забезпечення підприємницької та інвестиційної діяльності відбувається за рахунок власних та залучених коштів, що потребує повсякденного ефективного контролю за формуванням і використанням фінансових ресурсів.

Послідовність оперативного фінансового планування в ТзОВ «ТЕРКОМ» схематично відображена на рис. 2.2.

Річний фінансовий план (план доходів та витрат грошових коштів) характеризує обсяг фінансових ресурсів, необхідних для фінансово-господарської діяльності. Він є орієнтиром для фінансової роботи підприємств у плановому році.

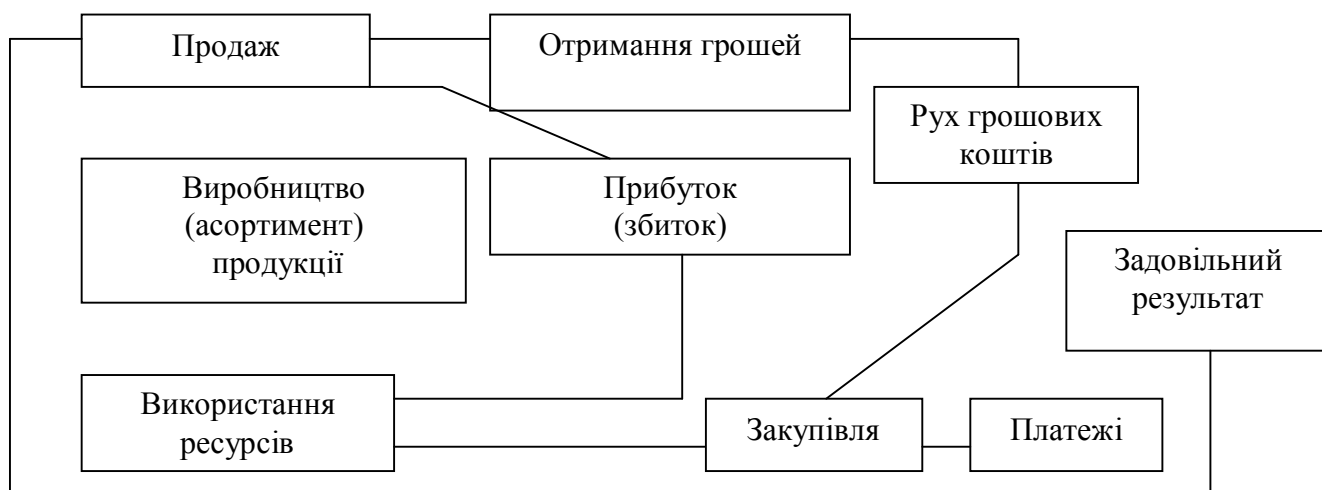


Рис. 2.2. Послідовність планування в ТзОВ «ТЕРКОМ»

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

Прогноз грошових потоків дає змогу визначити майбутні грошові надходження підприємства та його витрати. Такий прогноз дозволяє забезпечити у майбутньому контроль за грошовими потоками. Бюджет руху грошових коштів – це план грошових надходжень і платежів. Принципово важливим у бюджетуванні руху грошових коштів є визначення часу (терміну) фактичних надходжень і платежів. Бюджет грошових коштів підприємства складає фінансовий відділ. Бюджет складається на місяць, декаду, що дає можливість врахувати сезонні коливання у грошових надходженнях. Грошові потоки підприємства забезпечують його ліквідність. Прогнози грошових потоків є більш достовірними на найближчий час, ніж на далеку перспективу.

Бюджет грошових коштів – це плановий документ, який відображає майбутні платежі і надходження грошових коштів. Даний бюджет допомагає менеджерам передбачити очікувані припливи і відпливи грошових коштів на майбутній період часу, підтримувати запас грошових коштів відповідно до потреб і уникати як надлишку тимчасово вільних коштів, так і можливості їх дефіциту.

Бюджет грошових коштів складають на основі операційних бюджетів. Для створення умов мінімального запасу міцності, тобто для швидкого реагування на зміну ситуації, підприємство повинно мати певний мінімум коштів на рахунку.

Побудова «бюджету грошових коштів» починається з аналізу надходжень за реалізовану продукцію. В таблиці 2.10 розглянемо спочатку динаміку чистих грошових потоків ТзОВ «ТЕРКОМ» за 2013-2015 роки.

Чистий рух коштів в 2015 році становив 3308 тис. грн., що на 1725 тис. грн. менше за показник попереднього року. Скорочення даного показника зумовлене значним відтоком грошових коштів від операційної діяльності - 24494 тис. грн. Компенсувати даний відтік змогли грошові кошти від фінансової діяльності в розмірі 35608 тис. грн., що більш ніж в чотири рази перевищує відповідний показник 2014 року.

Виконання фінансового плану здійснюється безпосередньо в процесі господарської діяльності, забезпечуючи стабільну платоспроможність підприємства через оперативне фінансове планування. З цією метою доцільно складати баланс грошових надходжень - оперативний фінансовий план.

Загалом, метою складання плану грошових потоків на ТОВ «ТЕРКОМ» є досягнення синхронності надходження і витрачання грошових коштів або, іншими словами, досягнення необхідного рівня ліквідності активів майбутнього підприємства. Так як ліквідність визначається величиною на будь-яку дату, бажано, щоб дані балансу грошових витрат і надходжень наводились на короткі відрізки часу. При подовженні часових відрізків значення даних, викладених в цьому документі, знижується, навіть якщо вони є надійними.

**Динаміка чистих грошових потоків ТзОВ «ТЕРКОМ»
впродовж 2013-2015 роки***

(тис. грн.)

Показники, тис. грн.	2013 Рік	2014 рік	2015 рік	Відхилення 2014-2013		Відхилення 2015-2014	
				Абсолют- не, тис. грн.	Темп росту, %	Абсолют- не, тис. грн.	Темп росту, %
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-3343	-1581	-24494	4924	-	-22913	1549,3
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-3093	-1787	-7806	1306	57,8	-6019	436,8
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	6296	8401	35608	2105	133,4	27207	423,9
Чистий рух коштів за звітний період	-140	5033	3308	5173	-	-1725	65,7

*Складено за: фінансова звітність підприємства

В табл. 2.11 розглянемо план грошових коштів ТзОВ «ТЕРКОМ» на 2016 рік.

Чистий рух грошових коштів в 2016 році планується на рівні 3475 тис. грн., що на 167 тис. грн. більше ніж в 2015 році. Позитивною ознакою даного бюджету, є те, що в ньому значно зменшений відтік грошових коштів від операційної діяльності (на 11814 тис. грн.).

План надходжень коштів показує, коли в підприємства виникають тимчасово вільні кошти, а коли воно має додаткову потребу в них. Це дає фінансовим менеджерам можливість тимчасово вільні фінансові кошти вкласти на депозитні рахунки комерційних банків або інвестувати в цінні папери для

одержання доходів, а в періоди, коли виникає додаткова потреба – забезпечити залучення коштів.

Таблиця 2.11

**План грошових коштів ТзОВ «ТЕРКОМ» за видами діяльності
на 2016 рік**

Показники	Квартали, тис. грн.				Разом за рік, тис. грн.
	1	2	3	4	
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-3250	-2418	-4109	-2903	-12680
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-3640	-1020	-634	1024	-4270
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	7342	6535	4529	2019	20425
Чистий рух коштів за звітний період	452	3097	-214	140	3475

В таблиці 2.12 розглянемо запланований залишок грошових коштів ТзОВ «ТЕРКОМ» на 2015 рік.

Таблиця 2.12

**Динаміка залишків грошових коштів ТзОВ «ТЕРКОМ»
за 2013-2015 роки та план залишків на 2016 рік***

Показники	2013	2014	2015	(тис. грн.) 2016 рік
	рік	рік	Рік	(план)
Чистий рух коштів за звітний період	-140	5033	3308	3475
Залишок коштів на початок року	258	122	5100	8109
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	4	-55	-299	-315
Залишок коштів на кінець року	122	5100	8109	11269

*Складено за: фінансова звітність підприємства

Залишок коштів на кінець 2016 року планується на рівні 11269 тис. грн. Даний показник, за умови його досягнення, може стати найвищим протягом усіх досліджуваних років.

Загалом, прогнозний баланс ТзОВ «ТЕРКОМ» опрацьовують, коригуючи баланс за попередній рік з урахуванням усіх тих видів діяльності, що їх прогнозують протягом бюджетного періоду.

Прогнозний баланс складають на підставі балансу на початок бюджетного року, бюджетів операційних затрат і бюджету грошових коштів. Схема складання консолідованого бюджету підприємства починається з нижнього рівня управління. Це означає, що спочатку керівники різних підрозділів складають бюджети, які стосуються їх видів діяльності.

Далі ці бюджети послідовно узагальнюють на середньому рівні керівництва і координують на вищому рівні керівництва. Підготовка зведеного бюджету потребує зусиль і участі представників різноманітних підрозділів підприємства, складення великої кількості розрахунків і обґрунтування узагальнення та узгодження усіляких показників.

У сучасних умовах існує низка проблем, пов'язаних з організацією фінансового планування в ТзОВ «ТЕРКОМ».

Проблеми, пов'язані з організацією системи фінансового планування в ТзОВ «ТЕРКОМ», можна згрупувати за ступенем важливості:

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

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

Іншою проблемою є оперативність складання планів. Економічна служба ТзОВ «ТЕРКОМ» й досі готує значну кількість не придатних для фінансового аналізу документів, а відсутність чіткої системи підготовки й передачі планової інформації з відділу до відділу, недостовірність інформації призводять до того, що навіть добре опрацьований план стає непотрібним, оскільки спізнюється до планового терміну.

Дві попередні проблеми неминуче викликають третю – «непрозорість» планів для керівництва. Це природний наслідок відсутності чітких внутрішніх стандартів формування фінансових планів. Дуже важливо, щоб укладачі бюджету брали участь у прийнятті його остаточного варіанта, а керівник не переглядав бюджет без ретельного аналізу міркувань підлеглого.

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

Існує ще дві проблеми – реалізація планів та їх комплексність. Під реалізацією планів маємо на увазі ступінь їх виконання з точки зору забезпечення необхідними фінансовими і матеріальними ресурсами, відсутність дефіцитів. Комплексність планів означає, що, крім фінансових розділів плану за доходами і витратами, необхідні також реальні плани за прибутками та збитками, рухом заборгованості, плановим балансом. Усі вони повинні складатись у формі, зручній для керівника ТзОВ «ТЕРКОМ».

Слід зазначити, що в сучасних ринкових умовах діють фактори, що обмежують використання фінансового планування в ТзОВ «ТЕРКОМ», а саме:

- 1) високий ступінь невизначеності на українському ринку, пов'язаний з триваючими змінами у всіх сферах громадського життя;
- 2) відсутність ефективної діючої нормативно-правової бази в сфері внутрішньофірмового фінансового планування;

3) обмеженість фінансових можливостей для здійснення фінансових розробок в галузі планування на підприємствах;

4) недовіра керівників підприємств до методів та прийомів фінансового планування.

Незважаючи на існуючі недоліки, процес фінансового планування в ТзОВ «ТЕРКОМ» є налагодженим та ефективним. Фінансові плани ТзОВ «ТЕРКОМ» опрацьовують, коригуючи баланс за попередній рік з урахуванням усіх тих видів діяльності, що їх прогнозують протягом бюджетного періоду.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу діючої практики фінансового планування на підприємстві зроблено такі висновки:

1. Встановлено, що в активах ТзОВ «ТЕРКОМ» переважають оборотні активи. Їхня частка зростала з 54,4% в 2013 році до 59,9% в 2015 році. Щодо пасиву, то в даному випадку спостерігаємо значне переважання власного капіталу над усіма іншими складовими разом взятими. Його частка становила 68,5% в 2013 році, 62,1% в 2014 році та 65,2% в 2015 році. Частка поточних зобов'язань також значна, вона коливалась з 30,2% в 2013 році до 31,7% в 2014 році. Загалом, валюта балансу підприємства зростала протягом досліджуваних років: в 2014 році дане зростання становило 38973 тис. грн. (на 21,9%), в 2015 році – 27797 тис. грн. (на 12,8%), що в основному було спричинене ростом оборотних активів – на 29620 тис. грн. в 2014 році та на 19992 тис. грн. в 2015 році. Зростання зобов'язань підприємства стало можливим в основному за рахунок росту власного капіталу – на 12668 тис. грн. в 2014 році та на 25035 тис. грн. в 2015 році. Значним в 2014 році було також зростання величини довгострокових зобов'язань – на 10345 тис. грн. (в більш ніж шість разів).

2. У ході аналізу визначено, що виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТзОВ «ТЕРКОМ» зростала протягом досліджуваних років: в 2014 році таке зростання становило 67854 тис. грн. (на 35,9%), в 2015 році –

68886 тис. грн. (на 26,4%). Однак, дана тенденція не збереглася по відношенню до чистого прибутку підприємства. Так в 2014 році чистий прибуток підприємства зменшився на 2133 тис. грн. (на 17,4%), а в 2015 році підприємство отримало збиток в розмірі 251 тис. грн.

3. В процесі послідовних розрахунків ми отримали нестійкий тип фінансової стійкості для нашого підприємства, тому що для забезпечення запасів крім власних обігових коштів та довгострокових кредитів і позик залучаються короткострокові кредити та позики; платоспроможність порушена, але є можливість її відновити. Таким чином, в активах ТзОВ «ТЕРКОМ» переважають оборотні активи. Їхня частка зростала з 54,4% в 2013 році до 59,9% в 2015 році. Щодо джерел фінансування діяльності підприємства, то в даному випадку спостерігаємо значне переважання власного капіталу над усіма іншими складовими разом взятими. Його частка становила 68,5% в 2013 році, 62,1% в 2014 році та 65,2% в 2015 році. Для підприємства в 2013-2015 роках був характерний нестійкий тип фінансової стійкості. Протягом 2013-2015 років, підприємство було прибутковим, хоча в 2014 році чистий прибуток підприємства зменшився на 2133 тис. грн. (на 17,4%), а в 2015 році підприємство отримало збиток в розмірі 251 тис. грн.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ І НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В ТзОВ «ТЕРКОМ»

3.1. Формування системи фінансового контролінгу в контексті удосконалення фінансового планування на підприємстві

Успішному виконанню фінансового плану підприємства сприяє дієвий систематичний контроль за доходами і видатками. Метою контролю є сприяння мобілізації всіх передбачених планом коштів і витрачання їх на передбачені потреби. Для придання контролю належного оперативного характеру перевірка та аналіз виконання фінансового плану повинні проводитись систематично протягом року. Контроль повинен здійснюватись на всіх ділянках фінансової діяльності підприємства: за грошовими видатками на виробництві, собівартістю продукції надходженням виторгу, утворенням і направленням грошових накопичень, формуванням і виконанням оборотних засобів, виконанням плану фінансування капітальних вкладень, введенням в дію закінчених об'єктів та ефективним використанням основних фондів.

Контроль за виконанням фінансового плану здійснюється за допомогою аналізу звітів за місяць, квартал, рік. При виявленні наявних резервів вони враховуються у планах наступних періодів. З метою економії всіх видів ресурсів важлива увага повинна приділятися попередньому і поточному контролю, своєчасному перегляду норм видатків матеріальних цінностей, контролю за станом запасів сировини, матеріалів, обладнання, за дотриманням нормативів оборотних засобів і залученням у виробництво понаднормативних матеріальних цінностей.

У загальній системі контролінгу ТзОВ «ТЕРКОМ» має бути виділений один з центральних блоків для забезпечення координації та контролю на найбільш пріоритетних напрямів фінансово-господарської діяльності. Фінансовий контролінг є саме тією складовою, що забезпечує своєчасне

виявлення відхилень фактичних результатів діяльності від запланованих та створює умови для своєчасного коригування фінансових планів у відповідності з новими умовами діяльності.

Основні цілі та завдання системи фінансового контролінгу в ТзОВ «ТЕРКОМ» наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Основні цілі та завдання системи фінансового контролінгу в ТзОВ
«ТЕРКОМ»***

Цілі фінансового контролінгу	Завдання фінансового контролінгу
Підтримка ліквідності та платоспроможності підприємства в рамках визначених нормативних показників	Аналіз і оцінка організаційно-економічних умов розвитку та ресурсного потенціалу на підставі фінансової звітності
Підтримка фінансової стійкості на довгострокову перспективу	Оцінка впливу факторів на фінансовий результат діяльності підприємства
Забезпечення відповідного рівня рентабельності	Формування та реалізація фінансових планів підприємства
Забезпечення фінансової рівноваги	Оцінка фінансових рішень за допомогою методів та інструментів фінансового контролінгу
Забезпечення зростання вартості капіталу підприємства	Формування організаційної структури та принципів фінансового контролінг підприємства

*власна розробка

Завдання та цілі досягаються завдяки специфічним функціям фінансового контролінгу в рамках сформованої та діючої системи управління. На наш погляд, у цьому контексті доцільно виділити основні функції фінансового контролінгу:

- 1) моніторинг за виконанням фінансових показників і встановлених нормативів;
- 2) визначення відхилень фактичних фінансових результатів діяльності від запланованих;
- 3) оцінка фінансового стану підприємства на підставі аналітичних даних;
- 4) прийняття управлінських рішень для забезпечення нормалізації фінансового стану та підтримки фінансової рівноваги з урахуванням поставлених цілей в рамках визначеної стратегії;

5) коригування діючої стратегії підприємства з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Можна відмітити, що фінансовий контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і забезпечує його функціонування на базі постійних координуючих дій між різними фазами циклу (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль).

Таким чином, головне завдання фінансового контролінгу полягає не тільки в контролі, але й у забезпеченні взаємозв'язку між складовими загальної системи управління підприємством.

Фінансовий контролінг не може існувати окремо від системи управління підприємством, він має її доповнювати та забезпечувати більш ефективне функціонування і реалізацію. Провідною метою фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності й платоспроможності [3, с. 72].

Вважаємо за потрібне запропонувати наступні етапи побудови системи фінансового контролінгу в ТзОВ «ТЕРКОМ» з урахуванням визначених цілей, завдань та функцій, оскільки система управління підприємства має відповідати вимогам сьогодення (рис. 3.1).

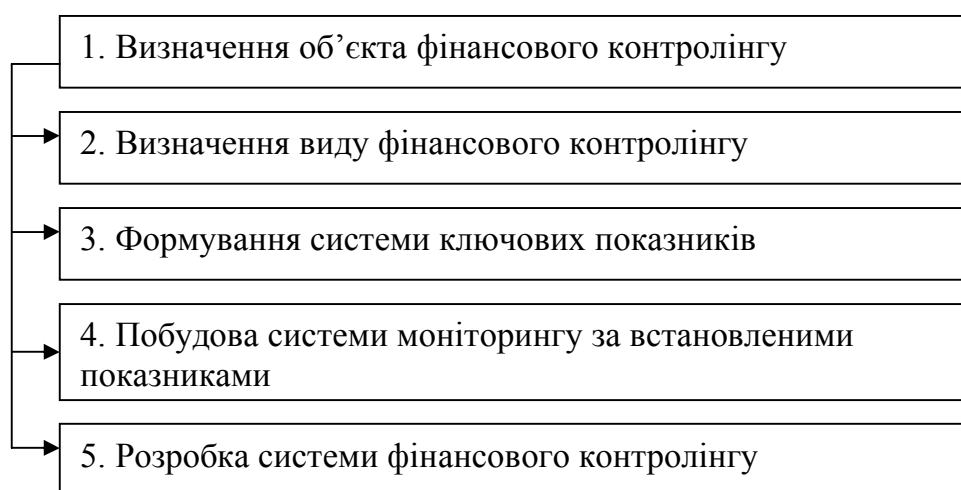


Рис. 3.1. Основні етапи формування системи фінансового контролінгу в ТзОВ «ТЕРКОМ»*власна розробка

Перший етап передбачає визначення за основними напрямками фінансової діяльності підприємства об'єктів фінансового контролінгу. На нашу думку, основними об'єктами фінансового контролінгу можуть бути: прибуток, обсяг реалізації, грошові потоки, витрати тощо.

Другий етап передбачає виокремлення функції та встановлення періодичності використання стратегічного та оперативного фінансового контролінгу.

Третій етап формує якісні характеристики фінансового контролінг підприємства. Для цього необхідно визначити ключові показники, що входять до системи фінансового контролінгу та встановити їх пріоритетність. При виборі показників необхідно враховувати ієрархічну складову та можливості зведення показників в цілому по підприємству. Слід враховувати той факт, що тільки ті показники, які можна виміряти кількісно піддаються контролю та управлінню.

Четвертий етап – після визначення пріоритетності показників за ієрархічними рівнями та встановлення їх кількісного виміру, формують систему моніторингу, тобто «систему постійного стеження», яка є невід'ємною і найбільш мобільною складовою системи фінансового контролінгу. Метою моніторингу є спостереження за показниками, які визначені пріоритетними для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Основне завдання моніторингу – це постійне та своєчасне виявлення недоліків і відхилень із з'ясуванням впливу факторів, що спричинили таке відхилення.

П'ятий етап є важливим з точки зору результативності системи в цілому.

Після визначення ключових факторів успіху, побудови збалансованої системи показників та системи моніторингу необхідно розробити систему контролю за цими показниками. Розробку такої системи доцільно здійснювати поетапно:

– необхідно створити інформаційну базу, що потрібна для розрахунку абсолютних і відносних показників, які визначають результати фінансово-господарської діяльності;

– відповідно до системи фінансових показників визначаються кількісні показники, що відображають фактичні значення кількісних стандартів контролю. При цьому необхідно враховувати обов'язковість порівнянності встановлених стандартів (нормативів, планів) та показників, що контролюються з використанням інформаційної бази та методів фінансового аналізу;

– потрібно сформувати систему форм контрольних звітів, які мають складати виконавці. З метою підвищення ефективності фінансового контролінгу інформація повинна бути стандартизована;

– за результатами моніторингу та контролю керівництво та менеджери підприємства можуть приймати відповідні рішення для забезпечення його ефективної діяльності та підтримки фінансової рівноваги на належному рівні.

Зростаючу популярність контролінгу експерти пояснюють новими можливостями не тільки для фінансового менеджменту, але і для менеджменту компанії в цілому. Підприємства, що створили службу контролінгу, підвищили ефективність використання всіх видів ресурсів, а також істотно поліпшили якість ухвалення управлінських рішень.

Однак слід зазначити, що схему контролінгу, яка функціонує за кордоном, неможливо імплементувати повною мірою в наших умовах. Кожна країна має свою власну економічну модель, а також умови ведення бізнесу. В той же час, існують базові принципи, які є універсальними щодо використання.

За досить тривалий час розвитку контролінгу в світовій практиці було реалізовано безліч консалтингових проєктів, проведено велику кількість досліджень, симпозіумів і конференцій з питань контролінгу. Проте інтерес до нього не спадає і постійно з'являються нові методи, що дають можливість підвищувати ефективність управління компаніями різних галузей та організаційно-правових форм. Існує велике число освітніх установ, консалтингових і високотехнологічних компаній, що займаються розвитком і впровадженням контролінгу. Однією з найвпливовіших організацій в цій сфері є Міжнародна група контролінгу (International Group of Controlling), яка

об'єднує в собі 27 компаній і освітніх установ з Німеччини, Швейцарії, Австрії, Польщі, Чехії, Словенії, Угорщини, Білорусі і Росії [53, с. 42].

У процесі дослідження нами було зібрано та систематизовано інформацію про особливості застосування системи контролінгу на підприємствах різних країн.

Так, в Німеччині контролінг розвивається близько 50-ти років. Типовим для розвитку контролінгу в цій країні є те, що більшу зацікавленість даною темою проявляють великі компанії, ніж малі чи середні. Це очевидно, оскільки в міру зростання підприємства внутрішньофірмова прозорість починає знижуватися, що може призвести до спаду ефективності управління. Окрім того, інтерес до нових інструментів у сфері контролінгу першими починають також проявляти саме великі компанії. Оскільки, якщо хоч одна нова технологія дає позитивний результат, то ефект від її впровадження покриє витрати на впровадження решти інновацій. Малі і середні компанії, як правило, не спроможні фінансувати ризикові проекти, і очікують спочатку на позитивні результати впровадження нових ідей у великому бізнесі.

Окрім того, зацікавленість контролінгом в Німеччині можна диференціювати за галузевою специфікою суб'єктів господарювання. Традиційно контролінг використовується у виробничих компаніях. Це пов'язано, передусім, з гострою ціною конкуренцією в більшості виробничих галузей, постійним оновленням виробничих технологій, скороченням життєвих циклів продуктів, зростанням непрямих витрат.

Всі ці чинники примушують докладати безперервні зусилля до пошуку внутрішніх резервів і підвищення ефективності діяльності компанії. Проте загострення конкуренції і динамічність зовнішнього середовища послужили причинами впровадження контролінгу в торгових компаніях та компаніях сфери послуг. Крім того, останніми роками контролінг активно впроваджується в практику роботи компаній так званого “некомерційного” сектора економіки, а саме в лікарнях, державних установах, комунальних службах, армії і навіть футбольних клубах. У зв'язку з високою наукомісткістю німецької економіки

широке поширення на підприємствах ФРН набув контролінг також у сфері НДДКР. Такі інструменти, як бюджетування НДДКР, розрахунок цільових витрат (Target Costing) і розрахунок витрат за життєвим циклом продукту (Life Cycle Costing) активно використовуються будь-якою компанією, в якій є підрозділ досліджень і розробок.

Якщо ж говорити про особливості застосування методів контролінгу саме в Німеччині, то потрібно виділити типову проблему німецьких компаній – високу частку непрямих витрат. Її причинами є зростання вартості персоналу (заробітна плата, відрядження, підвищення кваліфікації), заміщення ручної праці автоматизованими технологіями, зростання витрат на маркетинг і збут (дослідження ринку, реклама, дистрибуція), індивідуалізація попиту. Як результат, досить високою популярністю користуються такі інструменти, як розрахунок витрат по процесах, вартісний аналіз непрямих витрат і бюджетування.

Широкого розповсюдження система контролінгу на німецьких підприємствах зазнала при прогнозуванні цін на продукцію та послуги для визначення нижніх можливих рубежів цін і тарифів, розрахунку очікуваних прибутків, податкових платежів та створюваних резервів. У рамках контролінгу перевіряється ефективність альтернативних варіантів інвестицій перед та в ході їх здійснення, моделюються умови реалізації проекту. Інформація, яка поставляється службою контролінгу керівництву підприємства, є незамінною для оперативного та стратегічного управління.

Процесно орієнтований підхід до управління фінансами компаній, що активно обговорюється останніми роками, також впливає на формат системи контролінгу в середній німецькій компанії. Фактично це означає участь контролера в оптимізації бізнес-процесів, побудові процесно орієнтованої організаційної структури і використання вище згаданого методу розрахунку витрат по процесах.

Наступний аспект пов'язаний з глобалізацією і активною інтеграцією німецького бізнесу в європейську і світову економіку. Актуальною темою для

обговорення є орієнтація системи контролінгу на Міжнародні стандарти фінансової звітності (International Financial Reporting Standards, IFRS), відповідно до яких повинні бути приведені всі національні облікові системи країн Європейського Союзу.

Аналіз досвіду використання концепції контролінгу в США свідчить, що значна кількість традиційних функцій контролера безпосередньо входить в обов'язки віце-президента по фінансах (CFO). Однак у порівнянні з традиційними концепціями контролери залучені в значно більше коло бізнес-операцій. Контролери відповідають за виконання функції фінансового обліку, наповнення основних компонентів інформаційних систем. Крім того, американські контролери зберігають відповідальність за фінансові системи підприємства, аспекти фінансового менеджменту, а також за елементи фінансової звітності підприємства. В умовах глобалізації бізнесу американські контролери також здійснюють глобальне фінансове бюджетування і планування, нагляд за центрами відповідальності та підготовку звітності за показниками прибутковості. Фактично найбільшу участь в операційній діяльності підприємства беруть контролери, тісно пов'язані з функціональними сферами діяльності, а не контролери в корпоративних штаб-квартирах.

У процесі зміни середовища бізнесу контролеру необхідно адаптуватися до істотно відмінних вимог, які включають стратегічне планування і партнерство. Сьогодні американський контролер повинен мати навички, які включають допомогу керівнику у формуванні стратегії підприємства, надання консультаційних послуг керівництву в розробці цілей.

Як показав проведений нами аналіз, ефективність впровадження методів контролінгу підтверджується не тільки високо розвинутими країнами, такими як США, Великобританія чи Німеччина, а й країнами пострадянського простору. Вступ Польщі до ЄС стимулює інтерес польських підприємців до планування, аналізу відхилень і бюджетування. Цікавим моментом в їх практичній діяльності є те, що велика частина польських компаній як інструмент інформаційного забезпечення контролінгу використовує Excel, а не

спеціальні програмні продукти. Аналогічна ситуація, проте, має місце і в Німеччині. Однак при цьому виникають проблеми з перенесенням даних з інформаційних бухгалтерських систем.

Як зазначають польські фахівці з контролінгу, у Польщі сучасну управлінську систему використовує не тільки середній, але і малий бізнес. Хоча необхідність контролінгу в малому бізнесі є на сьогодні дискусійним питанням для багатьох спеціалістів у даній сфері.

У країнах СНД контролінг почали застосовувати лише в 90-ті роки минулого сторіччя. Наприклад, підйом економіки після дефолту 1998 р. в Росії, збільшення прибутковості, поліпшення фінансового становища компаній і можливість збільшення капітальних вкладень за рахунок прямих західних інвестицій спричинили інтерес до контролінгу інвестицій і контролінгу проектів.

Основними чинниками, що обумовлюють інтерес до контролінгу з боку російських компаній, є:

- досягнення підприємством піку свого життєвого циклу вимагає підвищення ефективності діяльності за рахунок пошуку внутрішніх резервів;
- бажання власників удосконалювати та оптимізувати рівень корпоративного управління своєю компанією.

Сучасний стан контролінгу в Росії характеризується явним нахилом в оперативний контролінг, який в методичному і функціональному плані добре розроблений. Найбільш поширеними складовими оперативного контролінгу є контролінг витрат і результатів. Практично всі сучасні програмні засоби інформаційної підтримки систем управління включають блоки «Контролінг витрат», «Контролінг фінансів», «Контролінг показників ефективності». Але в умовах жорсткої ринкової конкуренції інформаційного століття суттєво більше значення має довгостроковий розвиток, основними чинниками якого є:

- грамотне стратегічне управління;
- ефективність бізнес-процесів;
- капітал компанії, втілений в знаннях і кваліфікації співробітників;

- здатність організації утримувати і привертати нових клієнтів;
- корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні поліпшення, інвестиції в інформаційні технології.

В умовах економіки, що динамічно розвивається, все більше значення набувають інформаційні технології та інтелектуальний капітал. Ті чинники, які склали відчутні конкурентні переваги для більшості компаній 25 років тому, вже не можуть розглядатися як ключові елементи майбутнього успіху. На зміну промислового століття прийшло століття інформаційне, в якому крім інших чинників виробництва, інформація набуває домінуюче значення. Вона поступово стає найбільш важливим ресурсом, що створює серйозні конкурентні переваги.

Впродовж індустріального століття, з 1850 по 1975 роки, основні конкурентні переваги для організацій склали технології, що пов'язували ефективність використання матеріальних активів і ефект від масштабів виробництва. Основними критеріями визначення ефективності діяльності компанії виступали фінансові показники, такі як рентабельність залученого капіталу (ROCE – Return on Capital Employed), рентабельність активів (ROTA – Return on Total Assets) і рентабельність продукції (CRR – Cost to Revenue Rate). За допомогою даних коефіцієнтів фахівці визначали найефективніші напрями діяльності і здійснювали перерозподіл внутрішніх ресурсів з метою збільшення фінансових результатів і підвищення цінності бізнесу.

Сьогодні конкурентні переваги набагато важче набуті за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Здатність компанії мобілізувати і використати свої нематеріальні активи стала більш важливим чинником. Сьогодні висока конкуренція дає можливість вижити не компаніям, які орієнтуються на ринкове середовище, а підприємствам, що досконально вивчають потреби кожної групи потенційних покупців і відбивають дані потреби у своїй стратегії розвитку. Стратегія фірми стає як ніколи важливою. Саме тому побудова організації, орієнтованої на покупця (Building Customer – Focused Organization), і побудова бізнесу,

орієнтованого на стратегію (Building Strategy Focused Business), є одними з основних ініціатив динамічних компаній, що постійно розвиваються, по всьому світу.

Домінування обліково-аналітичної компоненти привело, на наш погляд, до мікрокризи в практиці сучасного контролінгу. Керівники підприємств все частіше відчують зайву «дріб'язковість» і зацикленість на поглибленому аналізі даних фінансового і управлінського обліку.

Як в Росії, так і за кордоном, в роботі служб контролінгу невиправдано багато уваги приділяється плануванню і контролю оперативних бюджетів. У цій частині резерви зростання ефективності підприємства, особливо в довгостроковій перспективі, вельми обмежені. Для умов Росії йдеться про потенційне зростання інтегральних показників ефективності діяльності підприємства на 1-3 % за рік, що при існуючому стані справ у вітчизняній економіці можна вважати незначною величиною. В індустріально розвинутих країнах ці цифри істотно нижчі і обчислюються частками відсотків. Таким чином, сучасний контролінг оперує вторинними джерелами інформації, не залучаючи ту, яка виявляє істотно більший вплив на ефективність діяльності підприємства. Мова йде про дані щодо організації робочих місць і виробничих процесів на принципах наукової організації виробництва. За оцінками експертів, за рахунок використання цих джерел можна збільшити інтегральні показники ефективності на 15-30 %. В даний час практично не розглядаються проблеми управління інноваціями на підприємстві, а саме в них закладений за різними оцінками потенціал зростання ефективності на 50-75 %.

Особливість ситуації на підприємствах Росії полягає в тому, що контролер повинен мати такі професійні знання і навички, які дозволяють реалізувати одночасно як реєстраційно-облікові функції контролінгу, так і консультаційно-навігаційні. Контролінг найближчого майбутнього повинен переорієнтувати вектор своєї діяльності у бік основних джерел ефективності: розробку нових продуктів, технологій і методів організації праці і виробництва у всіх функціональних сферах діяльності підприємства. Саме тоді контролери

стануть не звичними сьогодні фахівцями з обліку і аналізу, а реально потрібними помічниками керівників підприємств різних галузей народного господарства і форм власності.

Отже, фінансовий контролінг дасть змогу покращити «працездатність» ТЗОВ «ТЕРКОМ». Але не менш важливо виділити на підприємстві необхідні змінні для цього. Так, йдеться про виокремлення тих даних, які дають можливість розрахунковим методом визначити показники, що мають основний вплив на економічну стабільність підприємства. Контролінг відображає характер сучасного процесу управління і включає весь спектр управління процесом досягнення кінцевих оперативних і перспективних цілей. Всі елементи фінансового контролінгу (починаючи від планування до моніторингу реалізації планів) спрямовані на формування умов, необхідних для виконання планів на основі аналізу результатів їх виконання, оцінки позитивних і негативних відхилень планів у процесі реалізації [36, с.145].

В результаті формування системи фінансового контролінгу на підприємстві створюється база спеціалізованої інформації, яка необхідна керівництву як для стратегічного, так і для оперативного управління. Корисність такої інформації дає змогу керівному складу підприємства в обмеженій кількості матеріальних ресурсів створювати таку модель управління й підвищення ефективності яка дає можливість підтримувати підприємство економічно стабільним і підвищувати його економічний розвиток.

3.2. Впровадження бюджетування для підвищення ефективності фінансового планування на підприємстві

В системі нових форм планування фінансово-господарської діяльності важливе місце відводиться системі складання бюджетів підприємств, які орієнтовані на отримання оптимального прибутку і збереження позицій підприємства на ринку товарів та послуг.

На думку О.Ю. Ніпіаліді та Н.І. Карпін, бюджетування – це процес організації управління фінансово- господарською діяльністю підприємства, який ґрунтується на розробці бюджетів та забезпечує аналіз і контроль за їхнім виконанням (рис. 3.2) [58, с.173].



Рис. 3.2. Система бюджетів підприємства*

*власна розробка

Особливістю бюджетування є: координація основних сторін діяльності підприємства (сфери виробництва, сфери збуту, фінансової діяльності) через систему бюджетів. При цьому акцентується на фінансовій стороні, що дає змогу досягти таких цілей, як оптимізація витрат, максимізація прибутку і, як результат, поліпшення фінансового стану; організація планування, обліку, аналізу і контролю не тільки на рівні підприємства, а кожного підрозділу (центру відповідальності), та їхня орієнтація на досягнення загальних фінансових цілей підприємства; широке залучення до процесу планування, контролю та аналізу менеджерів усіх рівнів управління.

Розробка бюджетів забезпечує періодичне планування операцій підприємства, дає змогу передбачити майбутні проблеми і визначити найкращий шлях удосконалення стратегічної мети.

Бюджетування є робочим інструментом, що включає в себе всі сторони діяльності підприємства: його виробничі, техніко-технологічні, маркетингові, фінансові, інноваційні, інвестиційні та інші аспекти.

Разом з тим, процес бюджетування базується на загальній концепції розвитку підприємства, більш детально розробляє економічний і фінансовий аспект стратегії і являє собою єдину систему взаємопов'язаних технічних, організаційних і економічних змін на визначений період часу [26, с. 112]. Нажаль, для керівників вітчизняних підприємств процес бюджетування на рівні підприємства залишається не зовсім зрозумілим. Спостерігається повна відсутність взаємозв'язку цілей довгострокового, середньо- і короткострокового періодів або часткове їх відображення у деяких бізнес-планах.

За відсутності налагоджених процедур і визначеної послідовності операцій планування планово-економічні служби часто займаються лише збором інформації про величину витрат або доходів по продукції або підрозділах підприємства, після чого обробляють її і консолідують у загальний бюджет доходів і витрат (результат фінансової діяльності). При цьому складається ситуація, за якої внаслідок розрізаних, нескоординованих дій підрозділів підприємства при плануванні своєї діяльності з'являється так званий «бюджетний зазор»; не забезпечується достовірність та оперативність подачі інформації керівництву, своєчасне складання зведеного бюджету по підрозділах та видах діяльності, центрах відповідальності. Виходячи з цього, набуває значущості проблема бюджетного планування та бюджетного контролю підприємств.

Зобразимо графічно систему бюджетного контролю на підприємстві (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Система бюджетного контролю підприємства*

*власна розробка

Аналізуючи рис. 3.3 бачимо, що ключовим елементом в системі бюджетного контролю є звіт про виконання бюджету. Цей звіт містить порівняння запланованих та фактичних показників і розрахунок відхилень із зазначенням їх причин. Він забезпечує зворотній зв'язок, привертаючи увагу менеджерів підприємства до значних відхилень від запланованого, що допоможе їм проаналізувати ситуацію і виправити у разі необхідності. Тому система бюджетного контролю є досить ефективним інструментом у фінансовому плануванні.

Бюджетування являє собою особливий інструмент фінансового управління, сутність якого можна уявити як інтегровану систему складання бюджетів, поточного контролю за виконанням прийнятих бюджетів, обліку відхилень. При цьому бюджет підприємства є засобом балансування доходів і витрат, надходжень та витрат грошових коштів. В основу концепції бюджетування покладено забезпечення успішного функціонування

підприємства шляхом погодження стратегічних планів з поточними та оперативними, створення системи якісного інформаційного забезпечення менеджерів різних рівнів управління в оптимальні терміни та системи контролю за виконанням бюджетів.

У практичній діяльності підприємства процедура прийняття бюджету становить синтез двох основних інструментів планово-аналітичної роботи (рис. 3.4):



Рис. 3.4. Взаємозв'язок бюджетного планування й аналізу фінансової стійкості

- використання попередніх значень бюджетних параметрів на окремих стадіях процесу розробки бюджету й формування бюджетних показників. Попередні дані при цьому можуть ґрунтуватися на фактичних значеннях за минулі бюджетні періоди;

- використання механізму перерахування (коректування) установлених на попередніх стадіях розробки проекту зведеного бюджету значень бюджетних

параметрів при зміні зовнішніх і внутрішніх факторів фінансової стійкості підприємства.

Аналіз фінансової стійкості підприємства припускає послідовний, ступеневий розгляд усіх параметрів, пов'язаних із веденням господарсько-економічної діяльності. Бюджет є головним інструментом управлінського обліку, який дозволяє контролювати діяльність центру витрат. При розробці бюджетів центрів відповідальності й складанні звітів про їх виконання, слід поділяти витрати на контрольовані, тобто витрати, на величину яких керівник центру витрат (цеху, участку та ін.) має можливість впливати, й неконтрольовані. Витрати, які не знаходяться під впливом керівників нижніх рівнів управління, слід включати до бюджетів (звітів про виконання) та сфер відповідальності більш високих рівнів, або ж виділяти їх окремо.

У процесі розробки й впровадження системи бюджетування необхідно приділити увагу організації процесу контролю виконання бюджету, оскільки бюджетування без зворотного зв'язку – дарма витрачений час. На даному етапі визначається підхід до аналізу виконання бюджету, ступінь глибини аналізу, регламент і відповідальні співробітники. Оскільки жоден з вихідних параметрів системи бюджетування неможливо спрогнозувати з 100%-ою вірогідністю, виникає необхідність аналізу ризиків зміни запланованих вихідних даних. Мета аналізу ризиків полягає в оцінці впливу різних несприятливих факторів на показники результуючих бюджетів (чистий прибуток, грошовий потік). Основні фактори, що впливають на ризик, можна умовно поділити на об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних факторів відносять інфляцію, конкуренцію, податкову систему, політичні та економічні кризи тощо. До суб'єктивних факторів відносять виробничий потенціал, продуктивність праці, розмір витрат, менеджмент підприємства та ін. Кінцева мета полягає в управлінні ризиками. Ефективним засобом зниження ризику може слугувати визначення максимальних меж зовнішніх факторів, на які компанія не впливає (закупівельні ціни, тарифи витрат на доставку, ін.) і вироблення заходів, що компенсують негативні зміни при перевищенні максимальних границь

(наприклад, зниження відсотка знижок при перевищенні закупівельних цін). Отже, будь-яка система життєздатна, якщо має у своєму складі елементи зворотного зв'язку, що передбачають аналіз зробленого системою й поточним коректуванням поведінки системи в міру надходження сигналів про її стан. Говорячи про шляхи практичної реалізації системи бюджетування, варто брати до уваги стратегічне позиціонування підприємства.

Впровадження системи бюджетування в ТзОВ «ТЕРКОМ» передбачає такі аспекти:

1. Визначення цілей бюджетування. Часто буває, що основною причиною невдач більшості проектів є невизначеність цілей. Стосовно системи бюджетування, то тут необхідно гранично чітко сформулювати цілі.

2. Підтримка керівництва. Без активної участі та підтримки вищого керівництва підприємства не можливо забезпечити успішність бюджетування. Виданий керівником наказ стосовно складання бюджету на підприємстві повинен містити цілі і терміни проекту, керівника і команду проекту.

3. Забезпечення ресурсами та мотивація. Важливо виділити частину часу працівників, зайнятих у складанні бюджету, на виконання ними роботи, пов'язаної з впровадженням системи бюджетування. Моральною мотивацією працівників є зростання статусу учасників цієї роботи, підвищення їх професійного рівня. Це слід матеріально підкріпити, передбачивши премію за успішне впровадження системи бюджетування.

4. Поділ процесу впровадження бюджетування на етапи. Поділ процесу на етапи дає змогу контролювати ризики і уникнути непотрібних витрат. Це передбачає, що до наступного етапу не слід приступати, не переконавшись, що завдання попереднього повністю виконано. У разі, якщо бажаного результату не вдається досягти, проект можна закрити на одному з проміжних етапів.

5. Управління цілями і очікуваннями. Цілі бюджетування можуть змінюватись в ході роботи, залежно від зміни обставин, розуміння ситуації тощо. Тому слід на кожному етапі критично розглядати всі початкові передумови. Для того, щоб очікування усіх зацікавлених у результатах проекту

були адекватні реальності, їх потрібно регулярно інформувати про хід роботи і обговорювати результати кожного етапу.

За процес бюджетування в цілому найчастіше відповідає фінансовий директор компанії. А щоб цей процес не був хаотичним і нескінченним, фінансовій службі варто розробити бюджетний регламент, який би зафіксував послідовність етапів складання бюджету, строки й відповідальних осіб. Регламент має затвердити керівник або спеціально створений для контролю системи бюджетування управлінський орган – Бюджетний комітет.

У багатьох компаніях замість бюджетного регламенту видають наказ, де зафіксовано терміни складання, затвердження, аналізу та зразки бюджетних документів, а решта правил, що визначають бюджетний процес, обговорюється усно. Проте за такого підходу досить складно контролювати дотримання встановлених правил (у керівництва немає підстав для депреміювання співробітників, які не виконали поставлених завдань).

Більшість фахівців у сфері бюджетування рекомендує регламентувати всі бюджетні процедури.

Для забезпечення ефективної роботи в межах бюджетного процесу необхідно чітко й однозначно розподілити між його учасниками сфери відповідальності і повноваження.

Фінансовий відділ, як правило, несе відповідальність за:

- складання проекту бюджетів, що ґрунтуються на стратегії розвитку компанії і власному баченні ситуації, що склалася;
- розробку планових показників;
- своєчасне збирання інформації про плани підрозділів;
- складання основного бюджету і бюджетів щодо центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) на підставі зібраної інформації, пов'язаної зі стратегією компанії;
- своєчасне подання основного бюджету, бюджетів щодо ЦФВ до Бюджетного комітету;

- аналіз відхилень фактичного виконання планів, забезпечення контролю;
- побудову гнучкого бюджету.

За своєчасне подання до фінансового відділу інформації про плани підрозділів несуть відповідальність керівники ЦФВ. Зазвичай у фінансовій структурі компанії залежно від специфіки і структури бізнесу, а також від функцій, що їх виконують підрозділи, виділяють чотири, основні центри відповідальності [2, с. 5]:

- центр витрат – керівник цього центру відповідальний за рівень витрат, запланований у бюджеті (наприклад, виробничі підрозділи, відділ закупівель, бухгалтерія, охорона);

- центр доходу – це підрозділи, що реалізують продукцію, роботи або послуги. Керівник центру доходів несе відповідальність за розмір отриманого доходу;

- центр прибутку – його керівник володіє повноваженнями ухвалювати управлінські рішення, від яких залежить прибуток компанії. В цьому разі здійснюється контроль доходів і витрат;

- центр інвестицій – керівник цього центру відповідає за ефективність інвестицій.

За виконання бюджетних показників керівник ЦФВ несе особисту матеріальну відповідальність (через визначену систему премій і штрафів). Критерієм необхідності наявності бюджету є відповідальність керівника за його виконання, тобто підтвердження того, що цей бюджет можна виконати.

Слід підкреслити, що відповідальність повинна бути персональною. Якщо відповідальність за бюджет колегіальна, то процес його виконання і подальшого аналізу результатів перетворюється на «перетягування ковдри» і аж ніяк не підвищує ефективність реалізації процесу бюджетування на підприємстві. Такий бюджет для цілей управління не потрібен. Це просто плановий розрахунок, або консолідована форма, який застосовується для аналітики в процесі планування, зокрема під час моделювання.

Також важливо правильно розподілити відповідальність між ЦФВ. Це допоможе керівникові побачити ефективність роботи будь-якого з підрозділів, який його цікавить.

Недоліком у практиці діяльності підприємств є те, що бюджетування обмежується рамками структурних підрозділів підприємства, зокрема – напрямками витрат. Відповідальність за перелік і суму витрат покладається на керівників структурних підрозділів підприємства. Такий підхід знижує ефективність застосування бюджетування як інструменту управління фінансами, обмежує коло менеджерів підприємства, заінтересованих в ефективному використанні коштів, не дає змоги розробити систему мотивації всіх працівників підприємства в скороченні витрат [12, с. 140].

Необхідно зазначити, що кількість, види та форму бюджетів кожна організація обирає для себе самостійно, залежно від типу внутрішньої організації, профілю та видів діяльності, форми власності, спеціалізації, розміру, етапу життєвого циклу, особливостей середовища функціонування, стадії впровадження та застосування бюджетної системи та інших чинників. На відміну від фінансової звітності, форма, види бюджетів та терміни їх формування звітування не регламентуються законодавчо, а обираються організацією залежно від наявних потреб та умов діяльності. При цьому основними користувачами бюджетної інформації організацій є спеціальні органи управління, керівники усіх рівнів, інші управлінці, фінансові кредитні установи та організації, інвестори тощо.

Різновиди бюджетів дадуть можливість в ТзОВ «ТЕРКОМ» визначатися самостійно, які бюджети йому потрібні і чому вони використовуються у системі управління.

Однак, повинен бути основний бюджет в ТзОВ «ТЕРКОМ», який охоплюватиме операційний і фінансовий бюджети. Операційні бюджети визначають план фінансової діяльності на бюджетний період. Серед операційних бюджетів можна виділити такі основні: бюджет доходів, бюджет витрат та бюджет прибутків. Фінансові бюджети визначають джерела

надходжень та напрями використання грошових коштів. До фінансових належать: бюджет грошових коштів, бюджет капіталовкладень та балансовий бюджет.

Процес планування тісно пов'язаний з процесом контролю. Без контролю планування не має сенсу, а без планування контроль стає неможливим. З точки зору реалізації контрольної функції бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, яка здатна охарактеризувати і створити об'єктивну основу оцінки результатів діяльності підприємства. Тобто бюджет є засобом здійснення контролю, який реалізується шляхом порівняння фактичних даних із бюджетними. Відтак виявляються відхилення, аналізуються причини їх виникнення і на цій основі приймаються відповідні управлінські рішення. Власне процес порівняння, аналізу відхилень і внесення необхідних коректив і є бюджетним контролем.

Відхилення, які виникають у процесі аналізу виконання бюджетів, можуть бути наслідками двох причин: відхилення внаслідок планування (пов'язані з прорахунками в прогнозах, помилками) і відхилення внаслідок діяльності (пов'язані зі змінами обсягів реалізації, цін тощо).

Недоліком прогнозного бюджету є те, що він статичний, розрахований на певний обсяг реалізації. І при значній зміні обсягу змінюється частина витрат, і бюджет втрачає контрольну функцію, тому що порівняння стає некоректним. Оскільки значна частина відхилень пов'язана з обсягом діяльності, подолати цей недолік можна, порівнюючи фактичні результати з бюджетом, відкоригованим з урахуванням фактичного обсягу продажу в натуральних одиницях. Такий бюджет називається гнучким. Порівняння гнучкого бюджету зі статичним дасть нам частку відхилень прибутку за рахунок обсягу реалізації (результативність діяльності). Порівняння фактичних результатів з гнучким бюджетом покаже частку відхилення прибутку за рахунок зміни витрат і ціни (ефективність діяльності).

Отже, впровадження процесу бюджетування в ТзОВ «ТЕРКОМ» дозволить:

- поліпшити фінансові результати на основі управління прибутком і витратами, раціонально розподіляти і використовувати ресурси,
- оптимізувати витрати по підприємству і впровадити оперативний контроль за постійними і змінними витратами;
- поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками;
- підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень;
- узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств, а також напрямків діяльності для досягнення поставлених глобальних завдань.

3.3. Методичні аспекти організації контролю в бюджетуванні

Контроль є наступним етапом процесу бюджетування, після затвердження бюджету й супроводжує процес реалізації останнього. А. Хоскінг, характеризує бюджетний контроль як постійне порівняння фактичних результатів і кошторисних значень з метою забезпечення бази для проведення ревізії й гарантування досягнення основної мети підприємств. К. Друрі порівнює систему контролю з комунікаційною мережею, з допомогою якої відбувається управління діяльністю підприємством й яка забезпечує базу для прийняття в майбутньому правильних рішень [62]. Основою контролю є зворотній зв'язок, який надає необхідну інформацію для виявлення причин й ліквідації відхилень фактичних показників від бюджетних. Без ефективної системи контролю, неможливо відслідити за процесом виконання бюджетів, за рухом до поставлених цілей. Система контролю дозволяє своєчасно виявляти проблеми, реагувати на небажаний хід подій та вносити своєчасно відповідні коригування в управлінські рішення, з метою усунення небажаних відхилень та з тим, щоб початкові наміри були здійснені. При цьому, кожен працівник в межах відведених йому повноважень діє самостійно, але коли відхилення перевищують рівень його компетенції, то він звертається до керівника

більш вищого рівня управління. З іншої сторони, система контролю, дає можливість виявити позитивні аспекти й сильні сторони деяких підприємств.

Кількість контрольованих величин, для виявлення відхилень та їх причин, визначається економічною доцільністю. Витрати на встановлення причин відхилень, не повинні перевищувати позитивного ефекту, який отримується в результаті усунення виявлених перешкод. Найбільш вагомі показники можуть визначатись на основі АВС-аналізу. Завданнями контролю в бюджетуванні є спонукання менеджерів до пошуку шляхів підвищення ефективності власних дій й обліку впливу власних рішень на діяльність інших підрозділів (відділів) та підприємства в цілому, орієнтація думок менеджерів на чітке впровадження узгоджених планів через грошові та кількісні показники.

Виділяють наступні переваги здійснення контролю в бюджетуванні: сприяння оптимальному використанню ресурсів; попередження та зменшення неефективного використання ресурсів у зв'язку з регулюванням витрат за визначеними напрямками; закріплення персональної відповідальності; зниження відхилення песимістичного чи оптимістичного при плануванні бюджету; спонукання керівників до використання систематичних й детальних процедур обліку; посилення потреби в співробітництві посадових осіб й відділів, з метою зменшення збитків при незбалансованості прийнятих рішень [57, с. 299].

При проектуванні системи формування фактичної облікової інформації, слід передбачити деякі зміни технології обліку первинних документів. Для забезпечення можливості організації контролю виконання бюджетів та аналізу відхилень, які виникли, фактичні дані в системі управлінського обліку порівнюються в тому ж аналітичному розрізі, що й здійснюється розробка бюджетів, а для забезпечення можливості оперативного здійснення коригуючих заходів, необхідно суттєво підвищити оперативність подання необхідних звітних даних.

З західної практики відомо два основних підходи до вирішення даних проблем: організація паралельно з бухгалтерією відділу з забезпечення необхідною інформацією з встановленою періодичністю подання звітів (частіше всього – це управлінська бухгалтерія, яка формує позасистемну облікову інформацію) чи

інтеграція фінансового й управлінського обліку (це, однак, зовсім не означає суміщення фінансової й управлінської бухгалтерії) на базі єдиного плану рахунків, з поглибленою аналітикою в рамках автоматизованої системи бухгалтерського обліку. Кожен підхід має свої переваги й недоліки. В першому випадку, можливе суттєве підвищення оперативності надання даних, частина з яких може носити наближений характер, а також базуватись на не документальних оперативних джерелах, при відсутності в необхідний момент первинних документів. Недостатня точність виправдовується високим ступенем оперативності. Однак при цьому, виникають суттєві обсяги дублюючих операцій при обробці первинних документів. Другий підхід знімає дублювання функцій, але потребує автоматизації обліку, так як в іншому випадку суттєво підвищується трудомісткість облікових процедур в зв'язку з поглибленням аналітичного обліку, а також виникає загроза значного збільшення терміну подання звітів, які внаслідок цього втрачають свою цінність для прийняття управлінських рішень. Вважаємо за доцільне використання системи інтегрованого обліку, яка може при необхідності доповнюватись позасистемними оперативними джерелами.

В рамках інтегрованої системи обліку, автором пропонується використання наступної схеми побудови субрахунків і аналітичних рахунків : **a**, **ab**, **abc**,

де, **a** – синтетичний рахунок;

ab – субрахунки в розрізі центрів відповідальності;

abc – аналітичні рахунки в розрізі конкретних статей центрів відповідальності.

При цьому програмний засіб повинен забезпечувати можливість формування звітів в будь-якому аналітичному розрізі.

В той же час, на великих підприємствах, для спрощення контролю й аналізу відхилень за витратами, можливий варіант введення окремого обліку кошторису витрат й відхилень від бюджетних показників. Для цього, доцільно ввести додаткові субрахунки до рахунків витрат за схемою : **a**, **ab**, **abc**, **abcd**,

де, **a** – синтетичний рахунок;

ab – субрахунки першого порядку в розрізі центрів відповідальності;

abc – субрахунки другого порядку (витрати в межах бюджету й відхилення);
abcd – аналітичні рахунки в розрізі конкретних статей центрів відповідальності, або здійснювати виділення та облік відхилень в аналітичному обліку в розрізі центрів відповідальності.

Відхилення від бюджетних показників виникають або через помилки на початкових етапах бюджетування (в зв'язку з недостатністю інформації, необ'єктивним прогнозом розвитку подій чи використанням помилкових методів планування та прогнозування), або через зміни умов чи помилки при реалізації плану. Причому, становить інтерес не тільки виявлення осіб, відповідальних за негативні відхилення, а що більш важливо, можливості компенсації даних відхилень з допомогою певних коригуючих заходів.

Звіти про виконання бюджету, обов'язково повинні подаватись бухгалтерією керівникам, які відповідають за доходи й витрати центрів відповідальності. У випадку суттєвих відхилень менеджери повинні забезпечити проведення коригуючих заходів з тим, щоб ліквідувати їх причини та компенсувати негативні відхилення, які виникли раніше. З метою підвищення ефективності контролю, необхідно постійне отримання менеджерами нижнього рівня управління інформації про виконання бюджетних показників. З підвищенням рівня управління, слід знижувати рівень деталізації звітів про виконання бюджету й кількість контрольованих показників. Причому, якщо керівники нижнього рівня контролюють як вартісні так й натуральні показники, звіти для більш високого рівня управління доцільно складати в основному у вартісному виразі. Крім, зіставлення фактичних бюджетних показників у звіти про виконання бюджетів слід також включати прогнозні фактичні значення (очікуване виконання). Останнє, надасть можливість передбачити негативні результати й завчасно прийняти превентивні заходи. При отриманні звітів керівниками більш високих рівнів управління, керівники нижніх рівнів повинні підготувати коментарії, за значними відхиленнями й намітити дії з виправлення ситуації. При управлінні за відхиленнями, всі позитивні й негативні відхилення фактичних показників від бюджетних аналізуються спочатку безпосередньо керівниками центрів

відповідальності, й тільки, якщо окремі відхилення перевищили встановлені граничні обмеження, до аналізу й пошуку рішень залучаються керівники більш вищого рівня. В зв'язку з цим у звіти для керівників, крім зіставлення бюджетних й фактичних показників, повинні включатись обґрунтовані пояснення за відхиленнями, які перевищують граничні межі. Ступінь суттєвості відхилень може бути оцінений на основі двох критеріїв:

- 1) за допустимими межами (контрольних діапазонах);
- 2) за впливом на прибуток.

В першому випадку, контрольний діапазон встановлюється у відсотковому виразі від величини бюджетного показника. При цьому, підприємства можуть встановлювати дворівневі межі допустимих відхилень. При досягненні першого рівня, відхилення аналізуються безпосередньо керівником відповідного центру відповідальності, він же, в межах своєї компетенції, здійснює коригування управлінських рішень для ліквідації причин відхилень й по можливості – компенсації таких відхилень, в тому числі за рахунок інших факторів; при досягненні другого рівня зазначені відхилення виділяються в звіті, який подається до керівника більш вищого рівня управління й потребують участі останнього в прийнятті коригуючих заходів [13].

Боб Райан, зазначає, що в практиці західних компаній, контрольні діапазони встановлюються двома способами:

1. Довільно, з допомогою відсоткового відхилення, наприклад : $\pm 2\%$ для першого рівня й подвійний діапазон для другого рівня;
2. Шляхом використання статистичних даних з попередніх бюджетів.

В якості першого діапазону, можливо використовувати середньоквадратичне відхилення, яке розраховується на базі даних про індивідуальні відхилення кожного показника виражене у відсотковій формі. В якості другого діапазону – подвоєне значення даної величини. В перший діапазон попадає біля 68% відхилень, в другий – 95% [45, с. 466].

При оцінці суттєвості впливу відхилень на прибуток доцільно здійснювати ранжування показників, в залежності від ступеня впливу відхилень на кінцевий

результат. Наприклад, навіть значне відхилення у відсотковому відношенні за статтею “канцелярські витрати” навряд чи суттєво вплине на прибуток, на відміну від незначного відхилення обсягу продаж чи рівня витрат сировини й матеріалів. Інший суттєвий аспект організації контролю в бюджетуванні, полягає в тому, що при його здійсненні порівнюватись можуть лише фактичні й бюджетні витрати для одного й того ж обсягу виробництва. Для цього, необхідно використовувати так звані гнучкі бюджети, тобто такі бюджети які враховують зміни витрат, що пов'язані з коливанням обсягу виробництва. Приведення бюджетних витрат до фактичного обсягу виробництва, базується на розмежуванні витрат на змінні та постійні. Жорсткий бюджет використовується відділами (підрозділами), витрати яких не мають яскраво вираженої залежності від змін обсягу виробництва (адміністративні відділи, НДДКР). Для центрів відповідальності, витрати яких залежать від обсягу виробництва, бюджети витрат складаються на базі плану виробництва продукції з додатковим включенням нормативів співвідношення витрат й обсягів виробництва даного підрозділу для розрахунку, в подальшому, очікуваної величини витрат на фактичний обсяг виробництва. З допомогою гнучких бюджетів, які враховують поділ витрат на постійні, змінні й напівзмінні, підприємства з непостійним рівнем виробництва можуть адаптовувати свої витрати до різних рівнів виробництва.

Теорія факторного аналізу відхилень фактичних показників від бюджетних, достатньо змістовно викладена у вітчизняній літературі з аналізу господарської діяльності, а також в західній літературі з управлінського обліку, в зв'язку з цим, в роботі, зазначене питання не досліджується.

Однак вважаємо необхідним розглянути питання аналізу грошових потоків, враховуючи особливу актуальність проблеми управління грошовими потоками, яка склалась на вітчизняному ринку і яка характеризується гострим дефіцитом грошових коштів, внаслідок жорсткої конкуренції на ринку та непрофесійним управлінням грошовими потоками й оборотним капіталом. На основі накопиченого теоретичного й практичного матеріалів, пропонуються рекомендації з питань методики аналізу грошових потоків, з метою полегшення її практичного

застосування, а також рекомендації з формування об'єктивної оцінки, виявлених в ході аналізу грошових потоків, результатів.

Доцільно виділити наступні завдання, які повинні бути вирішені в ході аналізу грошових потоків на основі порівняння з показниками бюджетів:

Оцінка складу й структури надходжень й використання грошових коштів у розрізі видів діяльності;

Оцінка відповідності фактичних показників бюджетним;

Оцінка обсягу грошового потоку від операційної діяльності, залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування й рівня його платоспроможності.

Розробка рекомендацій з оптимізації грошових потоків й підвищення рівня платоспроможності.

Такі завдання вирішуються на основі використання прямого методу складання бюджету й звіту про грошові потоки. Сутність прямого методу полягає в дослідженні складу та структури грошового потоку за джерелами надходжень, а відтоку – за напрямками використання в розрізі видів діяльності. Аналіз грошових коштів прямим методом детально розкриває рух грошових коштів підприємства на його рахунках, показуючи отримані надходження та реально оплачені грошовими коштами витрати. При дослідженні, слід оцінювати структуру сукупного грошового потоку (відтоку) в розрізі видів діяльності. Операційна діяльність призначена для забезпечення надходження грошових коштів, які можуть бути спрямовані в інвестиційну сферу, а також на погашення раніше залучених коштів в рамках фінансової діяльності. Інвестиційна діяльність, як правило, є споживачем грошових коштів, надходження за даним напрямком діяльності є досить обмеженим. Грошові надходження від здійснених у звітному періоді інвестицій будуть враховані в майбутньому загальному грошовому потоці від операційної діяльності. Тому, відток грошових коштів в рамках інвестиційної діяльності не слід розглядати як негативний момент, якщо тільки з високою достовірністю не відомо, що здійснені інвестиційні вкладення економічно неефективні чи якщо не відбувається накопичення незавершених капітальних вкладень з затяжними строками будівництва (монтажу) при відсутності введення фондів у експлуатацію

протягом тривалого періоду часу, так як подібні витрати свідчать про іммобілізацію фінансових ресурсів, які не приносять прибуток. Фінансова сфера може бути як генератором з приводу надходження грошових коштів, так й їх споживачем. Додаткове фінансування, як у вигляді власного капіталу, так й у виді залучених коштів, використовується у випадку недостатності грошового потоку в результаті основної діяльності для фінансування придбання оборотних активів й здійснення інвестицій. Однак залучені кошти повинні бути погашені в майбутньому за рахунок операційного притоку. Крім того, засновникам (акціонерам) повинні бути виплачені доходи (дивіденди) також за рахунок притоку від операційної діяльності. Таким чином, фінансова сфера діяльності підприємства не може бути джерелом грошових коштів на протязі тривалого періоду часу. У випадку залучення додаткового фінансування необхідно оцінити напрямки використання отриманих від фінансової діяльності грошових коштів. Якщо кошти інвестовані в розширення основного й оборотного капіталу, для задоволення попиту чи модернізації обладнання, що буде сприяти зниженню собівартості чи випуску нової продукції, то залучення додаткових коштів слід оцінювати позитивно. Якщо ж необхідність залучення додаткового фінансування, пов'язана з неефективним управлінням чи впливом неконтрольованих факторів, які спричинили зниження обсягу реалізації, зростання запасів та дебіторської заборгованості й ресурси направлені на погашення кредиторської заборгованості постачальникам через недостатню величину власних джерел (виручки), то зазначена ситуація повинна бути оцінена як негативна.

Для оцінки достатності надходження грошових коштів необхідно, перш за все, зіставити надходження грошових коштів у вигляді виручки від продажу з загальним обсягом продаж за звітний період. У випадку низького значення частки виручки, яка сплачена грошовими коштами, в загальному обсязі поточної реалізації, (менше 80%), необхідно дослідити причини ситуації, що склалась. Ними можуть бути: нераціональна політика керівників з надання комерційних кредитів, яка призводить до зростання заборгованості споживачів продукції, та неплатоспроможність останніх. Для встановлення причин, необхідно звернути

увагу на зміни дебіторської заборгованості споживачів по балансу, а також визначити частку виручки від продаж, отриманою грошовими коштами, в загальному обсязі погашеної споживачами заборгованості.

Висновки до розділу 3

Досліджуючи проблемні тенденції фінансового планування на підприємстві, визначено основні напрямки його удосконалення. Констатовано:

1. Контроль повинен здійснюватись на всіх ділянках фінансової діяльності підприємства: за грошовими видатками на виробництві, собівартістю продукції надходженням виторгу, утворенням і направленням грошових накопичень, формуванням і виконанням оборотних засобів, виконанням плану фінансування капітальних вкладень, введенням в дію закінчених об'єктів та ефективним використанням основних фондів. У цьому контексті доведено, що фінансовий контролінг комплексно впливає на діяльність підприємства і забезпечує його функціонування на базі постійних координуючих дій між різними фазами циклу (облік, аналіз, планування, моніторинг і контроль).

2. Визначено завдання та цілі, що досягаються завдяки специфічним функціям фінансового контролінгу в рамках сформованої та діючої системи управління. Виділено такі основні функції фінансового контролінгу: 1) моніторинг за виконанням фінансових показників і встановлених нормативів; 2) визначення відхилень фактичних фінансових результатів діяльності від запланованих; 3) оцінка фінансового стану підприємства на підставі аналітичних даних; 4) прийняття управлінських рішень для забезпечення нормалізації фінансового стану та підтримки фінансової рівноваги з урахуванням поставлених цілей в рамках визначеної стратегії; 5) коригування діючої стратегії підприємства з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

3. Бюджетування – це процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

Метою бюджетування є: здійснення періодичного планування; забезпечення координації, кооперації та комунікацій; кількісне обґрунтування планів; забезпечення усвідомленості витрат на діяльність підприємства; створення основи для оцінки і контролю виконання; мотивація працівників шляхом орієнтації на досягнення мети організації; виконання вимог законів і контрактів.

4. Виявлено, що ключовим елементом в системі бюджетного контролю є звіт про виконання бюджету. Цей звіт містить порівняння запланованих та фактичних показників і розрахунок відхилень із зазначенням їх причин. Він забезпечує зворотній зв'язок, привертаючи увагу менеджерів підприємства до значних відхилень від запланованого, що допоможе їм проаналізувати ситуацію і виправити у разі необхідності. Тому система бюджетного контролю є досить ефективним інструментом у фінансовому плануванні.

5. Зроблено висновок, що впровадження процесу бюджетування в ТЗОВ «ТЕРКОМ» дозволить: поліпшити фінансові результати на основі управління прибутком і витратами, раціонально розподіляти і використовувати ресурси, оптимізувати витрати по підприємству і впровадити оперативний контроль за постійними і змінними витратами; поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками; підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень; узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств.

6. Використання імітаційних фінансових моделей в процесі планування й аналізу ефективності діяльності підприємства або інвестиційного проекту, який реалізується, є досить сильним і дійовим засобом, що дозволяє «програти» різні варіанти стратегій і прийняти обґрунтоване управлінське рішення, спрямоване на досягнення цілей підприємства. Запропоновано використання такого програмного забезпечення фінансового планування на підприємстві, яке дозволить без сумніву значно підвищити ефективність процесу фінансового планування, полегшить розрахунки та дозволить більш наглядно показати результати планування за допомогою різноманітних графіків і таблиць.

ВИСНОВКИ

1. Результати проведеного дослідження дають можливість підсумувати, що фінансове планування – це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді. Метою фінансового планування є забезпечення господарської діяльності необхідними джерелами фінансування.

2. Основними завданнями фінансового планування на підприємстві є: забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами; установлення раціональних фінансових відносин із суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями; визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка раціонального його використання; виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів; здійснення контролю за утворенням та використанням платіжних засобів.

3. Фінансове планування включає: 1. Фінансове прогнозування – це дослідження та розробка ймовірних шляхів розвитку фінансів підприємства, альтернатив реалізації фінансових стратегій, які забезпечують стабільне фінансове становище підприємства в майбутньому. 2. Поточне фінансове планування – це процес визначення майбутніх доходів підприємства, напрямів витрат грошових коштів та обґрунтування заходів щодо забезпечення платоспроможності, дохідності та фінансової стійкості. 3. Бюджетування – це процес планування діяльності підприємства, його структурних підрозділів методом розробки системи взаємопов'язаних бюджетів та встановлення всіх видів фінансових витрат, джерел їх покриття і очікуваних результатів. 4. Оперативне фінансове планування можна розглядати як процес синхронізації у часі грошових надходжень та витрат, визначення послідовності здійснення всіх розрахунків та розробки заходів щодо запобігання відхилень від графіку надходжень і платежів.

4. Фінансове планування на підприємстві здійснюється згідно таких принципів: принцип повноти, принцип інтегрованості, принцип обґрунтованості, принцип гнучкості, принцип реальності, принцип економічності.

5. Планування як процес розробки майбутніх сценаріїв розвитку підприємства базується на використанні системи методів. До основних з них відносять такі: балансовий метод, нормативний метод, коефіцієнтний метод, розрахунково-аналітичний метод.

6. Фінансовий план відображає обсяги надходжень і спрямування коштів у планованому році з метою забезпечення потреб діяльності та розвитку підприємства, виконання його зобов'язань, включаючи зобов'язання щодо сплати податків та обов'язкових платежів. Фінансовий план складається з таких розділів: джерела формування та надходження коштів; приріст активів підприємства; повернення залучених коштів; витрати, пов'язані з унесенням обов'язкових платежів до бюджету та державних цільових фондів; покриття збитків минулих періодів.

7. В ринкових умовах немає єдиних вимог щодо видів фінансових планів, які розробляють підприємства. Тому на кожному з них можуть бути свої особливості у фінансовому плануванні. Але до найбільш поширених видів фінансових планів відносять: план фінансових результатів, плановий баланс, баланс доходів і витрат, план грошових потоків, платіжний календар.

8. Щодо основних показників діяльності досліджуваного підприємства, то в активах ТзОВ «ТЕРКОМ» переважають, хоч і незначно, оборотні активи. Їхня частка зростала з 54,4% в 2013 році до 59,9% в 2015 році. Стосовно пасиву, то в даному випадку спостерігаємо значне переважання власного капіталу над усіма іншими складовими разом взятими. Його частка становила 68,5% в 2013 році, 62,1% в 2014 році та 65,2% в 2015 році.

9. Загальні кошти підприємства зростали протягом досліджуваних років. Так в 2014 році дане зростання становило 38973 тис. грн., в 2015 році – 27797 тис. грн. В 2014 році чистий прибуток підприємства зменшився на 2133 тис.

грн., а в 2015 році підприємство отримало збиток в розмірі 251 тис. грн. Кількість штатних працівників досліджуваного підприємства в 2014 році зменшилася на 7 осіб, в 2015 році – на 4 особи. Станом на 01.01.2016 року середньооблікова чисельність працівників на заводі становила 79 осіб.

10. Для підприємства в 2013-2015 роках був характерний нестійкий тип фінансової стійкості. Така ситуація обумовлена тим фактом, що для забезпечення запасів крім власних обігових коштів та довгострокових кредитів і позик залучаються короткострокові кредити та позики; платоспроможність порушена, але є можливість її відновити.

11. Фінансове планування на ТзОВ «ТЕРКОМ» здійснюється через приріст. Тобто, плани складаються на підставі фактичних результатів, досягнутих у попередніх періодах. Згідно, розроблених на підприємстві фінансових планів, планується, що дохід від реалізації в 2016 році зросте на 57674 тис. грн. (на 17,7%) і становитиме 382235 тис. грн. Також, варто зазначити, що на відміну, від 2015 року, в 2016 році підприємство планує отримати чистий прибуток в розмірі 7252 тис. грн. Найбільшу частку чистого прибутку ТзОВ «ТЕРКОМ» планує отримати в третьому кварталі - 1488 тис. грн. (40%). Собівартість реалізованої продукції в 2016 році повинна зрости на 88180 тис. грн. (на 42,6%) і становитиме 295176 тис. грн. Виходячи з плану операційних витрат ТзОВ «ТЕРКОМ», бачимо, що операційні витрати в 2016 році плануються на рівні 397863 тис. грн., що на 104237 тис. грн. більше за показник 2015 року.

12. Чистий рух коштів в 2015 році становив 3308 тис. грн., що на 1725 тис. грн. менше за показник попереднього року. Скорочення даного показника зумовлене значним відтоком грошових коштів від операційної діяльності – 24494 тис. грн. Компенсувати даний відтік змогли грошові кошти від фінансової діяльності в розмірі 35608 тис. грн., що більш ніж в чотири рази перевищує відповідний показник 2014 року. Чистий рух грошових коштів в 2016 році планується на рівні 3475 тис. грн., що на 167 тис. грн. більше ніж в 2015 році. Позитивною ознакою даного бюджету, є те, що в ньому значно

зменшений відтік грошових коштів від операційної діяльності (на 11814 тис. грн.). Залишок коштів на кінець 2016 року планується на рівні 11269 тис. грн. Даний показник, за умови його досягнення, може стати найвищим протягом усіх досліджуваних років. Прогнозний баланс ТзОВ «ТЕРКОМ» опрацьовують, коригуючи баланс за попередній рік з урахуванням усіх тих видів діяльності, що їх прогнозують протягом бюджетного періоду.

13. Успішному виконанню фінансового плану підприємства сприятиме дієвий систематичний контроль за доходами і видатками. В ТзОВ «ТЕРКОМ» контроль за мобілізацією грошових ресурсів здійснюють фінансові служби спільно з іншими відділами, які беруть участь у прогнозуванні і виконанні цих завдань і ведуть облік їх надходження (маркетингові служби, бухгалтерія). Основну увагу тут зосереджено на головному джерелі надходжень – виторгу від реалізації продукції і послуг. Для організації постійного контролю за виконанням плану реалізації використовуються дані про хід відвантаження продукції, платоспроможність покупців, строки оплати платіжних вимог за раніше відвантажену продукцію і надходження коштів по днях місяця. Відділ збуту підприємства складає графіки відвантаження продукції, відхилення яких неминуче відображається на залишках готової продукції. Фінансовий відділ повинен контролювати оплату рахунків.

14. Впровадження процесу бюджетування в ТзОВ «ТЕРКОМ» дозволить: поліпшити фінансові результати на основі управління прибутком і витратами, раціонально розподіляти і використовувати ресурси, оптимізувати витрати по підприємству і впровадити оперативний контроль за постійними і змінними витратами; поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками; підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень; узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств, а також напрямків діяльності для досягнення поставлених глобальних завдань.

15. На досліджуваному нами підприємстві – ТзОВ «ТЕРКОМ» для автоматизації процесу планування не використовується ніякого програмного

забезпечення. Виходячи з вище викладеного дослідження програмного забезпечення мною керівництву підприємства можна запропонувати розпочати використовувати програму FPlan Professional Advisor+. Вона є однією з найпопулярніших програм початкового рівня, що випускається компанією First Financial Software. Спроектвана ця програма так, щоб дивитися найбільшій простоті використання, що і стало першочерговим критерієм вибору, оскільки у підприємства немає на даний момент спеціалістів для використання більш складних програм. До того ж FPlan справляється з більшістю звичайних сценаріїв, з якими стикається фахівець з планування, і коштує недорого в порівнянні з іншими програмами такого типу. Сильна сторона програми полягає в тому, що з її допомогою легко одержати короткий і переконливий звіт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 248 с.
2. Алфьорова І. Дослідження економічної сутності бюджетування та фінансового планування / І.Алфьорова, М.Колесникова // Схід. – 2010. – № 3 (103). – С. 3-7.
3. Белоусова І.А. Вдосконалення планування як функції управління суб'єктів господарської діяльності / І.А. Белоусова // Вісник ЖДТУ. – 2012. – №1 (59). – С. 71-74.
4. Бихалова К.О. Дослідження та впровадження процесу інтегрованого планування полів бізнесу / К.О. Бихалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В.Даля. – 2010. – №8 (150), Ч.1. – С. 34-38.
5. Білоусова О.С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора / О.С. Білоусова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3, Т. 1. – С. 45-54.
6. Богомолова Н. І. Удосконалення фінансового планування на залізничному транспорті / Н.І. Богомолова, О.О. Кравченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 164-167.
7. Борейко В.І. Стратегічне управління промисловими підприємствами в ринкових умовах / В.І. Борейко, А.В. Борейко // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Випуск 2(50). – Серія «Економіка». – 2010. – С. 23-29.
8. Бурлаков О.О. Становлення фінансового планування підприємств в Україні / О.О. Бурлаков // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2012. – № 1 (59). – Ч 2. – С. 251-253.
9. Бюджетування: практика застосування на українських підприємствах // матеріали професійної конференції. ТОВ “Фінансовий Аналітик-Сервіс”, м. Київ, 12 грудня 2003 р. – 79 с.
10. Вальтер О.Э. Финансовый менеджмент / Вальтер О.Э., Понеделкова Е.Н., Корнилин Д.А. – М.: Колос, 2002. – 176 с.

11. Васейчук Л.А. Регіональні особливості стратегічного планування в Україні / Л.А. Васейчук // Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. пр.— 2012. — №1 (9). — С. 26-31.
12. Ватченко О.Б. Бюджетування як інструмент фінансового планування / О.Б. Ватченко, О.Ю. Вороніна // Економічний простір. — 2012. — № 60. — С. 133-143.
13. Виханский О.С. Стратегическое Управление: Учебник. — 2-е изд. Пере раб. и доп. — М.: Гардарики, 2002. — 296 с.
14. Вовк В.М. Планування як важливий елемент системи фінансового менеджменту на підприємстві / В.М. Вовк, М.В. Лип'яніна // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції: зб. наук. пр.: Випуск XVI, № 1. — К.: СЕУ / Рівне: НУВГП, 2010. — 573 с. — С. 168-178.
15. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 501 с.
16. Говорушко Т. Теоретичні аспекти необхідності і сутності планування діяльності підприємств / Т. Говорушко, Л. Приходько // Економічний аналіз. — 2011. — Вип. 9, Ч. 2. — С. 115-117.
17. Гончаренко І. В. Методичні підходи до впровадження системи бюджетування на підприємствах / І.В. Гончаренко, Н.С. Танклевська // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». — 2010. — Вип. 5/2 (40). — С. 64-68.
18. Гриньова В. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. : 2-ге вид., перероб. і доп. / В.М. Гриньова, В.О. Коюда. — К: Знання – Прес, 2004. — 424 с.
19. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 336 с.
20. Єзгор Л. Планування — основний елемент фінансового менеджменту підприємства в Україні / Л. Єзгор // Формування ринкової економіки в Україні. — 2009. — Вип. 19. — С. 219-223.

21. Зиньковская Н.В. Стратегическое планирование на предприятии / Н.В. Зиньковская, Н.А. Волкова, И.П. Кошечая. – М.: ГАУ, 1993. – 214 с.
22. Івата В. В. Роль фінансового планування в системі сучасного управління підприємств машинобудування / В.В. Івата // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2009. – №6. – С. 183-185.
23. Іляшенко А.Х. Теоретичні засади фінансового планування і прогнозування в Україні / А.Х. Іляшенко // Економічний простір. – 2012. – №61. – С. 178-190.
24. Іонін Є.Є. Фінансова аналітика сучасного бізнесу: [монографія] / Є.Є. Іонін, М.М. Овчинникова. – Донецьк, ДонНУ, 2012. – 311 с.
25. Казакова Н. А. Экономический анализ в оценке бизнеса : учебно-практическое пособие / Н. А. Казакова. – М. : Дело и Сервис, 2011. – 288 с.
26. Каришин Н. Бюджетування в системі управління підприємствами харчової промисловості / Н.Каришин // Галицький економічний вісник. – 2012. – №1(34). – с.108-114.
27. Квасовський О. Теоретична концептуалізація формування фінансового механізму виробничих кластерів / О. Квасовський, Е. Карапетян // Світ фінансів. – 2014. – № 3. – С. 135-146.
28. Кнейслер О.В. Фінансове адміністрування і менеджмент у системі управління фінансами суб'єктів господарювання / О.В. Кнейслер, Н.І. Налукова // Наукові записки національного університету «Острозька академія». – 2013. – Вип. 24. – С. 169-173.
29. Кнейслер О.В. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник / О.В. Кнейслер. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 240 с.
30. Ковалев В. В. Финансы организаций (предприятий) : учебник / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – М. : Проспект (ТК Велби), 2012. – 305 с.
31. Ковалев В.В. Управление финансами: Учебное пособие / В.В. Ковалев. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. – 160 с.
32. Когут І. А. Необхідність та особливості здійснення фінансового планування на підприємствах в сучасних умовах господарювання / І.А. Когут // Збірник

- наукових праць ТДАТУ (економічні науки) / За ред. М.Ф. Кропивка. – Мелітополь, 2012. – № 4 (20). – С. 153-160.
33. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
34. Коркуна Д.М. Фінансове прогнозування, як основа фінансових планів підприємства / Д.М. Коркуна // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. – 2008. – №628. – С. 539-545.
35. Костецька І. І. Методи складання бізнес-плану із застосуванням програми PROJECT EXPERT / І. І. Костецька // Економічний простір : зб. наук. праць. – 2009. – № 28/2. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. – С. 232–236.
36. Костецький В.В. Фінансовий контролінг у системі управління фінансами підприємства / В. В. Костецький // Наукові записки національного університету «Острозька академія». – 2012. – Вип. 19. – С. 143-146.
37. Костирко Л.А. Фінансовий механізм сталого розвитку підприємств: стратегічні орієнтири, системи забезпечення, адаптація: Монографія / Л.А. Костирко. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2012. – 474 с.
38. Кравченко О.О. Генезис теорій фінансового планування і прогнозування / О.О. Кравченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 56-60.
39. Кравченко О.О. Передумови використання сценарного підходу до фінансового планування і прогнозування на залізничному транспорті / О.О. Кравченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 37. – 2012. – С. 140-144.
40. Лихачова О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учеб. Пособие / О.Н. Лихачова. – М.: ООО «ТКВелби», 2003. – 264 с.
41. Лобанова Е.Н. Стратегическое планирование на предприятиях / Лобанова Е.Н., О.В. Соколова. – М.: АНХ. 1990. – 184 с.

42. Лобанова Е.Н. Управление финансами: 17 – модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 14 / Е.Н.Лобанова, М.А. Лимитовский. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 240 с.
43. Майер Е. Контроллинг как система мышления / Е. Майер. – М.: Изд. «ДИС», 1997. – 159 с.
44. Мельник Д. Л. Роль та місце функціональних стратегій у загальній стратегії розвитку підприємства / Д.Л. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: "Економічні науки". – 2010. – № 4. Т. 2. – С. 208-212.
45. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Пер. с англ. под ред. В.А. Микрюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 616 с.
46. Робсон А. Цели и практическое осуществление финансового планирования и контроля. Финансовое планирование и контроль / А. Робсон. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 320 с.
47. Савченко В.Ф. Планування і прогнозування: еволюційні зміни та ситуація в Україні / В.Ф. Савченко // Чернігівський науковий часопис. – Серія: Економіка і управління. – 2011. – № 2 (2). – С. 12-20.
48. Савченко К. В. Цільове планування як інструмент реалізації стабілізаційної політики держави / К.В. Савченко // Наука й економіка. – 2011. – № 3 (23). – С. 30-33.
49. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций / В.П. Савчук. – К.: Издательский Дом «Максимум», 2001. – 600 с.
50. Семь нот менеджмента / Бочкарев А., Кондратьев В., Краснова В. и др. / Под ред. Красновой В. и Привалова А.; изд. 5-е, доп. – М.: ЗАО “Журнал Эксперт”, 2001. – 656 с.
51. Сергеев И.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии / И.В. Сергеев, А.В. Шипицын. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 288 с.
52. Ставерська Т.О. Принципи і процедури фінансового планування і прогнозування на підприємстві / Т.О. Ставерська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2014. – №5. – С. 167-170.

53. Степура В.В. Світовий досвід фінансового планування / В.В. Степура // Науково-виробничий журнал «Часопис економічних реформ». – Луганськ: СНУ ім. В.Даля. – 2014. – № 1 (5). – С. 41-44.
54. Стефанів І.Ф. Напрямки удосконалення фінансової політики підприємств / І.Ф. Стефанів // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – Випуск 13. – С. 542-547.
55. Теплова Т.В. Планирование в финансовом менеджменте / Т.В. Теплова. – М.: Изд. «Магистр», 1998. – 324 с.
56. Уткин Е.А. Финансовый менеджмент. Учебник для вузов / Е.А. Уткин. – М.: Издательство «Зерцало», 1998. – 272с.
57. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Изд. Перспектива, 1996. – 405 с.
58. Фінанси підприємств: Навч. посіб. / О. Ю. Ніпіаліді, Н. І. Карпишин. – Тернопіль: Економічна думка, 2009. – 232 с.
59. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем./Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
60. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
61. Черниш Е.А. Прогнозирование и планирование: Учеб. Пособие / Е.А. Черныш, Н.П. Молчанова, А.А. Новикова, Т.А. Салтанова. – М.: Издательство “ПРИОР”, 1999. – 176 с.
62. Шим Джай К. Основы коммерческого бюджетирования. Пер. с англ./ Шим Джай К., Джоэл Г. Сигел. – СПб.: Азбука, 2001. – 496 с.
63. Эйткен-Дейвис Р. Прогноз движения денежных средств. Финансовое планирование и контроль / Шим Джай К., Джоэл Г. Сигел. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 426 с.