

---

# ЕКОНОМІКА І БІЗНЕС

Підручник

За редакцією

д.е.н., проф. Л. Г. Мельника,  
д.е.н., проф. О. І. Карінцевої



Суми  
Університетська книга  
2021

УДК 330.341

Е 40

**Рецензенти:**

*Бистряков І. К.*, доктор економічних наук, професор, завідувач відділу методології сталого розвитку ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку», м. Київ;

*Гринів Л. С.*, доктор економічних наук, професор, Львівський національний університет ім. Івана Франка, м. Львів;

*Лепейко Т. І.*, доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків

**Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої.** Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.

ISBN 978-966-680-987-5

Зміст підручника відображає сучасні проблеми та вплив економічних законів на підприємницьку діяльність бізнес-структур. Розглядаються питання функціонування економічних систем на ринку, а також наводяться розділи, що висвітлюють специфіку управління трансформаційними процесами. Зокрема, в них розглядаються питання розвитку підприємства, впровадження інновацій, ініціювання бізнес-процесів, а також інші актуальні в сьогоденні умовах матеріали.

Підручник призначений для викладачів і студентів, а також може бути використаний керівниками підприємств, фахівцями та бізнесменами як науково-освітній матеріал.

**УДК 330.341**

ISBN 978-966-680-987-5

© Мельник Л. Г. , Карінцева О. І. та ін., 2021

© ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021

6.2	Джерела фінансування підприємницької діяльності .....	127
6.3	Інші джерела фінансування бізнесу: лізинг та факторинг .....	130
6.4	Інвестування підприємницької діяльності .....	134
	Література .....	136
	Питання до теми .....	137
	Контрольні завдання .....	137
<b>РОЗДІЛ 7 ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ .....</b>		<b>138</b>
7.1	Фінансове прогнозування та планування .....	138
7.2	Методи визначення фінансових потреб <sup>2</sup> .....	139
7.3	Методи фінансового планування .....	143
7.4	Фінансове управління на основі бюджетування <sup>2</sup> .....	145
	Література .....	155
	Питання до теми .....	155
	<b>Кейс до розділу. Публічні закупівлі .....</b>	<b>157</b>
<b>РОЗДІЛ 8 ОПОДАТКУВАННЯ БІЗНЕСУ .....</b>		<b>164</b>
8.1	Податкове законодавство: структура та принципи .....	164
8.2	Податки і збори: визначення, класифікація, функції .....	167
8.3	Податкова пільга, спеціальний податковий режим, платники, об'єкт і база оподаткування .....	170
8.4	Органи контролю та органи стягнення податків, податкова звітність .....	171
8.5	Основні бюджетоутворювальні податки .....	172
8.6	Системи оподаткування діяльності підприємств .....	180
8.7	Практичні аспекти сплати податків і зборів в Україні .....	192
	Література .....	194
	Питання до теми .....	195
	<b>Кейс до розділу. Аудит податків в Україні .....</b>	<b>196</b>
<b>РОЗДІЛ 9 ІННОВАЦІЇ В БІЗНЕСІ .....</b>		<b>199</b>
9.1	Загальне поняття про інновації .....	199
9.2	Сутність інноваційного процесу та економічні особливості інноваційної діяльності .....	201
9.3	Фінансування інноваційної діяльності <sup>2</sup> .....	203
9.4	Інноваційна ідея для бізнесу .....	206
9.5	Поняття і склад інноваційної інфраструктури підприємництва .....	208
	Література .....	213
	Питання до теми .....	213
	Контрольні завдання .....	214
	<b>Кейс до розділу. Венчурна діяльність у підприємстві та бізнесі .....</b>	<b>215</b>
<b>РОЗДІЛ 10 ІНФОРМАЦІЙНІ ФАКТОРИ В ЕКОНОМІЦІ ТА БІЗНЕСІ<sup>3</sup> .....</b>		<b>220</b>
10.1	Поняття про інформацію .....	220
10.2	Форми, рівні та функції інформації <sup>2</sup> .....	221
10.3	Кількісне та якісне оцінювання інформації в економічних системах <sup>1</sup> .....	225
10.4	Роль пам'яті в економічних системах .....	228
10.5	Роль інформації в економіці та бізнесі <sup>4</sup> .....	231
10.6	Особливості та зміст інформаційних товарів <sup>4</sup> .....	236
	Література .....	241
	Питання до теми .....	243
	<b>Кейс до розділу. Інформація та її роль при прийнятті рішень .....</b>	<b>245</b>

<b>РОЗДІЛ 11 НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ТА РИЗИК У ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ</b> .....	250
11.1 Суть понять невизначеності і ризику .....	250
11.2 Способи вимірювання ризику .....	251
11.3 Види ризиків .....	254
11.4 Способи зниження ризиків .....	256
Література .....	259
Питання до теми .....	260
<b>РОЗДІЛ 12 БІЗНЕС-ІНТЕРЕСИ ФІРМ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ</b> .....	261
12.1 Міжнародний поділ праці .....	261
12.2 Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності .....	262
12.3 Методи торгівлі. Зовнішньоторговельні посередники .....	266
12.4 Методи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності .....	270
12.5 Зовнішньоторговельний контракт .....	277
12.6 Структура і зміст зовнішньоторговельного контракту купівлі-продажу ....	278
12.7 Основні підходи до встановлення ціни в зовнішньоторговельному контракті .....	283
Література .....	287
Питання до теми .....	288
<b>Кейс до розділу.</b> Інструменти хеджування валютних ризиків на зовнішніх ринках .....	289
<b>ДОДАТОК</b> Інформаційні форми при впровадженні ЕЕМУДП .....	293
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	301
<b>ГЛОСАРІЙ</b> .....	303
<b>ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ</b> .....	312

<sup>1</sup>Робота виконана в рамках НДР «Фундаментальні основи фазового переходу до адитивної економіки: від проривних технологій до інституційної соціологізації рішень».

<sup>2</sup>Робота виконана в рамках НДР «Сталий розвиток та ресурсна безпека: від проривних технологій до цифрової трансформації економіки України» (№д/р. 0121U100470)

<sup>3</sup>Матеріал підготовлено в рамках проєкту Європейської комісії «Кафедра Жана Моне з наряду: Законодавчий, економічний та соціальний перехід ЄС до сталого суспільства в межах Індустрії 4.0 та 5.0» (619997-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-CHAIR).

<sup>4</sup>Матеріал підготовлено в рамках проєкту Європейської комісії «Кафедра Жана Моне з економічної політики ЄС та громадянського суспільства» (619878-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-CHAIR).

## ВСТУП

Ключовими поняттями сучасного життя стали економіка та бізнес. Економіка як господарська система забезпечує людину необхідними товарами і послугами. Економіка як галузь науки забезпечує застосування найбільш ефективних методів господарювання та сприяє спрямуванню товарно-грошових потоків за найбільш раціональними напрямками. Бізнес – це сфера діяльності людини, яка своїм розумом, талантом та енергією керує зазначеними товарно-грошовими потоками.

Саме в бізнесі інтегруються найважливіші атрибути виробничої діяльності: капітал, матеріальні ресурси, природні фактори, інформація, праця та відносини людей. Поєднуючись, ці компоненти в кінцевому підсумку, і конвертуються в споживчі товари та послуги, що забезпечують життєдіяльність людини.

Однак бізнес з'єднує, «переплавляючи», не лише виробничі чинники. Він інтегрує дві найважливіші сфери життя людини – виробництво та споживання. Активно впливаючи на потреби, бізнес у кінцевому підсумку формує саму людину, стиль її життя та вектор розвитку.

У сучасних умовах значно зросла роль економічної науки. Сьогодні при колосальній варіабельності засобів (зокрема технологій і споживчих товарів), що генеруються наукою та виробничим комплексом в умовах ринку, на провідні позиції виходить проблема вибору. Саме економіка дає відповідь на ключові господарські питання та є при цьому компасом розвитку господарських систем. До найважливіших із питань, на які повинна знайти відповідь економіка, необхідно віднести: «що робити», «для кого виробляти», «як виробляти», «коли виробляти», «в яких кількостях виробляти», «як розподіляти витрати і доходи від господарської діяльності». І це лише незначна частина запитань, відповіді на які щодня повинен забезпечувати інструментарій економічної науки.

Сьогодні світ у ході відразу трьох промислових революцій (Третьої, Четвертої і П'ятої) зазнає фазового переходу до нової соціально-економічної форми, покликаної вирішити одночасно комплекс економічних, екологічних та соціальних проблем.

Магістральним напрямом Третьої промислової революції є вирішення проблем глобальної природно-ресурсної кризи. Ключові механізми для цього забезпечуються переходом на відновлювані джерела енергії й адитивні технології, засновані на використанні 3D-принтерів. Неминучим наслідком цього має бути перехід від виробництва, що концентрується на великих підприємствах, до горизонтальних, розподілених мереж, що інтегрують мільйони дрібних промислових одиниць в єдині «розумні» динамічні системи. В них споживачі починають відігравати роль як виробників, так і власників засобів виробництва, що обумовлює формування основ солідарної економіки.

Ключовий комплекс питань, на вирішення яких спрямована Четверта промислова революція, сконцентрований на автоматизації процесів функціонування господарських систем. Необхідність цього обумовлена зростаючою інформаційною складністю управління процесами в новій економіці. Людина вже не в змозі повністю контролювати хід процесів виробництва та споживання продукції. Це

змушує її покласти цю місію на створювані кіберфізичні системи. Як це буде вже сьогодні можна уявити за першими кроками народження Інтернету речей.

П'ята промислова революція покликана знайти місце людини в кібергізованому середовищі майбутнього і забезпечити її соціальний (особистісний) розвиток. Основним результатом повинен стати перехід від масового виробництва та споживання стандартних товарів для задоволення стандартизованих потреб до персоналізації виробництва і споживання. Останнє означає задоволення індивідуальних особистісних потреб людини. У виробничому середовищі людина, озброєна кіберпотенціалом, все більше концентруватиметься на вирішенні унікальних творчих завдань. Особливостям трансформації економічних систем в умовах інформатизації господарства присвячено один із розділів цього підручника.

В епоху трансформаційних переходів істотно збільшується динамізм економічних систем. У цих умовах значно зростає потреба в умінні реалізовувати трансформаційні процеси в економічних системах, швидко переходити від одних форм до інших, наповнюючи їх адекватним змістом, що обумовлено викликами сучасності.

Цей підручник є своєрідним продовженням існуючої методичної літератури економічного спрямування, зокрема і виданої раніше тим самим авторським колективом (підручник «Економіка підприємства», 2013; підручник «Бізнес-адміністрування», 2009; підручник «Підприємництво, торгівля і біржова діяльність», 2018; навчальний посібник «Проривні технології в економіці і бізнесі», 2020). У підручнику поряд із матеріалами, де розглянуто питання функціонування економічних систем на ринку (у них, зокрема, характеризуються виробничі фактори, фінансові питання, бізнес-планування тощо), містяться розділи, де розглядаються питання розвитку підприємства, дематеріалізації в бізнес-середовищі, впровадження інновацій, ініціювання бізнес-процесів, а також інші актуальні в сучасних умовах матеріали.

Автори сподіваються, що цей підручник дозволить студентам, викладачам та фахівцям бізнесу не лише розширити кругозір, а й отримати необхідний поштовх до самонавчання й отримання нових знань.

Підручник призначений для викладачів та студентів, а також може бути використаний керівниками підприємств, фахівцями та бізнесменами як науково-освітній матеріал.

### Література

1. Бізнес-адміністрування: магістерський курс: Підручник / За ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника, д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка та к.е.н., доц. І.М. Сотник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. 896 с.
2. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Л.Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2012. 864 с.
3. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред.: І.М. Сотник, Л.М. Таранюка. Суми: Університетська книга, 2018. 572 с.
4. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій): навч. посіб. / за ред. Л.Г. Мельника та Б.Л. Ковальова. Суми: СумДУ, 2020. 180 с.

**Авторський внесок у створення підручника здійснили:** д.е.н., проф. Л. Г. Мельник (редактор) – вступ, 5.1, 5.2; 10; висновки; д.е.н., проф. О. І. Карінцева (редактор) – 5.1, 5.2, 5.4, 7; к.е.н., доц. О. Вік. Кубатко (технічний редактор) – вступ, висновки; к.е.н., доц. Ю. В. Чорток (технічний редактор) – 9; Т. В. Бабій – 12.2; д.е.н., проф. Є. О. Балацький – 5.1–5.2; к.е.н., доц. І. М. Бурлакова – 5.2, 5.4; д.е.н., проф. Т. А. Васильєва – 8.2, 8.5; д.е.н., проф. О. А. Веклич – 8.1; к.е.н., доц. О. М. Владимир – 6; к.е.н., доц. Л. Ю. Возна – 11; к.е.н., доц. О. М. Волк (Німеччина) – 10.5; к.е.н. В. І. Вороненко – 5.2, 5.4; PhD Л. Генс (Бельгія) – 10.6; к.е.н. О. С. Гончаренко – 3; кейс до розділу 3; д.е.н., проф. А. А. Гриценко – 10.5; к.е.н., доц. Ю. М. Дерев'янка – 8.1, 8.6; А. О. Дериколенко – 9.5; д.е.н., доц. О. М. Дериколенко – кейс до розділу 9; д.е.н., проф. О. В. Димченко – 10.5, 10.6; д.е.н., проф. І. А. Дмитрієв – 10.4, 10.5; к.е.н., доц. О. М. Дутченко – глосарій; Ю. М. Завдов'єва – 2.2; д.е.н., проф. М. В. Зось-Кіор – 2.3, 3.3; к.е.н. О. І. Іваненко – 12.3; д.е.н., проф. В. О. Касьяненко – кейс до розділу 7, 8.4, 8.5, 10.1–10.3; к.е.н. Т. В. Касьяненко – 5.3, 6.1, 7, 8.1–8.3, 9.3; к.е.н., К. І. Кириченко – 1.4, 12.2; к.е.н., доц. Б. Л. Ковальов – 10.5; PhD Н. І. Коновалова (Латвія) – кейс до розділу 12; к.е.н. Р. В. Кочубей – 9.1, 9.2; д.е.н., проф. О. Вас. Кубатко – 5.1, 7.2, 7.4, 9.3, 10.2, 10.6; к.е.н., доц. О. А. Лукаш – 8.2–8.5; д.е.н., проф. І. А. Маркіна – 1.3, 1.4; д.е.н., проф. О. І. Маслак – 4.3, 8.7; к.е.н., доц. О. М. Маценко – кейс до розділу 9; PhD В. Мельник (Іспанія) – 2.1–2.2; Н. М. Мельник – 8.7, кейс до розділу 8; д.е.н., проф. Є. В. Мішенін – 1.2; к.е.н., доц. Г. А. Мішеніна – 1.1; д.е.н., проф. Л. Є. Момотюк – 11.1, 11.2; д.е.н., проф. Г. В. Назарова – 1.5, 5.4, 10.6; д.е.н., проф. О. Г. Осауленко – 10.2, 10.5; к.е.н., доц. Т. В. Пімоненко – кейс до розділу 2; кейс до розділу 10; д.е.н., проф. П. Г. Перерва – 2.4, 2.5, 11.4; к.е.н. К. Р. Приходько – 10.3; д.е.н., проф. Р. Ф. Пустовійт – 1.4–1.5; кейс до розділу 1; к.е.н., А. І. Рубан – 10.3, 10.5; доц. Н. В. Рябцева – 4; к.е.н., доц. В. В. Сабадаш – 12; д.е.н., проф. С. О. Самаль – 5.4, 10.4 (Білорусь); д.е.н., проф. І. М. Сотник – кейс до розділу 3; асп. Ю. С. Срібранець – кейс до розділу 7; PhD, проф. Т. Тамбовцева – 9.2, 9.5 (Латвія); д.е.н., проф. В. М. Тарасевич – 4; к.е.н., доц. М. О. Харченко – 5.1, 5.2, 5.4, 7; О. О. Часник – 9.2; к.е.н., доц. О. Ю. Чигрин – 2; к.е.н., доц. О. М. Шершенюк – 10.6; д.е.н., проф. Л. В. Шаульська – 9.1, 9.2; д.е.н., проф. О. В. Шкарупа – 9; к.е.н., доц. І. Є. Ярова – 1.3.

**Слова подяки.** Автори висловлюють подяку рецензентам за цінні поради та зауваження, також вдячні колегам за сприяння у виданні книги.

## **РОЗДІЛ 7**

### **ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ**

- Фінансове прогнозування та планування
- Методи визначення фінансових потреб
- Методи фінансового планування
- Фінансове управління на основі бюджетування

#### **7.1 Фінансове прогнозування та планування**

Ефективне управління фінансами компанії можливе лише за умови планування всіх фінансових потоків, процесів та відносин на підприємстві.

Фінансове планування компанії необхідно розглядати як цілеспрямований вплив на господарську діяльність у цілому, на окремі ланки і суб'єкти господарювання з метою обґрунтування ефективності прийнятих економічних та соціальних рішень з урахуванням їх забезпеченості джерелами фінансування, оптимізації визначених витрат і позитивних кінцевих результатів (Крамаренко и др., 2006).

Обґрунтування фінансових показників фінансових операцій, як і результативність багатьох господарських рішень, досягається в процесі фінансового планування та прогнозування. Ці два дуже близьких поняття в економічній літературі і на практиці часто ототожнюються. Фактично фінансове прогнозування повинне передувати плануванню і здійснювати оцінювання численних варіантів (відповідно визначати можливості управління рухом фінансових ресурсів на макро- і мікрорівні). За допомогою фінансового планування конкретизуються прогнози, визначаються конкретні шляхи, показники, взаємозв'язані завдання, послідовність їх реалізації, а також методи, що сприяють досягненню обраної мети.

**Фінансове планування** – це науковий процес обґрунтування на певний період руху фінансових ресурсів підприємства і відповідних фінансових відносин. При цьому об'єктом планування є фінансова діяльність підприємства. Для формування і використання різних фондів коштів визначається рух ресурсів, фінансові відносини, які опосередковують їх, і нові вартісні пропорції (Кравченко, 2013).

Головне призначення внутрішньофірмового фінансового планування – це розрахунок потреби в коштах, обсязі й структурі витрат, визначення ефективності кожної господарської і фінансової операції та підсумків усієї роботи суб'єкта.

Таким чином, фінансове планування являє собою процес розроблення системи фінансових планів та планових (нормативних) показників для забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності в перспективі.



Фінансове планування тісно пов'язане і спирається на маркетинговий, виробничий та інші плани підприємства, підпорядковується місії та загальній стратегії підприємства.

Процес фінансового планування містить такі етапи:

- аналіз фінансової ситуації;
- розроблення загальної фінансової стратегії підприємства;
- складання поточних фінансових планів (бюджетів);
- коригування і конкретизація фінансового плану;
- розроблення оперативних фінансових планів;
- аналіз та контроль виконання фінансових планів.

У цілому фінансове планування на підприємстві здійснюється за трьома напрямками: перспективне (стратегічне) планування на 3–5 років, поточне планування (бюджетування) на 1 рік; оперативне планування на 1 місяць або декаду.

## 7.2 Методи визначення фінансових потреб

Головне завдання фінансового планування полягає у визначенні додаткових потреб фінансування, що виникають унаслідок збільшення обсягів реалізації товарів чи надання послуг.

**Фінансова потреба** – це виражена у грошовому еквіваленті потреба підприємства в грошових коштах і матеріальних засобах, необхідних для досягнення поставлених цілей та забезпечення фінансової рівноваги. Фінансова потреба розраховується на основі методології традиційного бюджетування (Терещенко, 2003).

За традиційного бюджетування плановий обсяг фінансової потреби залежить від прогнозних величини грошових виплат і надходжень, а також часового інтервалу між ними. Дефіцит чи надлишок грошових коштів за певний проміжок часу визначається як різниця між наростаючими підсумками грошових виплат та надходжень за цей період.

На рівні першого наближення це завдання може бути вирішене шляхом укрупненого прогнозування основних фінансових показників бізнесу підприємства. Як такі показники використовуються статті балансу і звіту про прибуток.

Суть підходу досить проста. Розширення діяльності підприємства (збільшення обсягів продажів) неминуче призводить до необхідності збільшення його активів (основних та оборотних коштів). Згідно з цим збільшенням активів повинні стати додаткові джерела фінансування. Частина таких джерел (наприклад, кредиторська заборгованість і нараховані зобов'язання) збільшується відповідно до нарощування обсягів реалізації

підприємства. Очевидно, що різниця між збільшенням активів і збільшенням пасивів і становить потребу в додатковому фінансуванні.

У практиці фінансово-господарської діяльності підприємств в економічно розвинених країнах, як правило вважають, що (за інших рівних умов) стабільну мінімальну потребу в капіталі доцільно покривати за рахунок власного капіталу, а тимчасову різницю між максимальною і мінімальною потребою – за рахунок коштів кредиторів.

У процесі ухвалення рішення про додаткове фінансування розрізняють: 1) попередній етап (етап виявлення й оцінювання проблеми) і 2) етап безпосереднього вирішення проблеми.

Із попереднім етапом пов'язують такі моменти:

- 1) прогнозування додаткових обсягів основних та оборотних коштів на планований період;
- 2) прогнозування додаткових власних і позикових фінансових джерел, які з'являються в процесі нормальної діяльності підприємства;
- 3) оцінювання обсягу додаткового фінансування як різниці між додатковим обсягом активів та додатковим обсягом заборгованостей і капіталу.

Етап вирішення проблеми полягає у виконанні послідовності таких дій:

*Крок 1.* Прогноз звіту про прибуток на планований рік.

*Крок 2.* Прогноз балансу підприємства на планований рік.

*Крок 3.* Ухвалення рішення про джерела додаткового фінансування (процедура вибору між власними та залученими коштами).

*Крок 4.* Аналіз основних фінансових показників.

**Золоте правило фінансування** – фінансовий капітал повинен бути мобілізований на строк, не менший від того, на який цей капітал заморожується в необоротних та оборотних активах підприємства.

Існує декілька методів фінансового прогнозування (Павлова, 1995). Не зважаючи на те, що жоден із них не може точно передбачити майбутньої потреби, фінансовий менеджер повинен використовувати ці методи для приблизного оцінювання потреб у ресурсах хоча б на один рік. До зазначених методів належать такі:

**1. Метод відсотків від товарообігу** – припускається, що зміна обсягів продажу впливає на величину активів, які повинна мати компанія. За визначенням активи, що змінюються внаслідок зростання і падіння товарообігу, називаються **спонтанно активними**. Тобто товарообіг значною мірою визначає, скільки коштів необхідно для ведення справи.

Наприклад, якщо планується зростання продажів товарів, то компанії необхідно більше грошей, сировини та матеріалів для виробництва готової продукції, крім

того, необхідно очікувати приросту дебіторської заборгованості. З іншого боку, якщо знизиться обсяг продажів, то в такому випадку запаси товарно-матеріальних цінностей повинні знизитися.

Обсяг товарообігу визначає величину боргів компанії. Коли спостерігається зростання товарообігу, компанія бере в борг більше грошей на сировину і матеріали. Таким чином, підтримуються запаси на певному рівні. Кредиторська заборгованість компанії, її коротко- і довгострокові борги починають зростати, що дає можливість компанії нарощувати операції.

Аналізуючи попередню фінансову звітність, фінансист може визначити залежність різних активів і пасивів від обсягу продажу товарів. Для визначення фінансових потреб компанії за рахунок зовнішніх джерел використовують таку формулу:

$$S = \frac{A}{T} \cdot \Delta T - \frac{P}{T} \cdot \Delta T - K \cdot T, \quad (7.1)$$

де  $A$  – активи спонтанні;  
 $P$  – пасиви спонтанні;  
 $T$  – планові зміни обсягу товарообігу за рік;  
 $K$  – відношення чистого прибутку після виплати дивідендів до товарообігу;  
 $T$  – товарообіг.

**2. Метод балансу грошових надходжень і платежів.** Фінансист щомісяця порівнює майбутні грошові надходження із сумами для виплат і визначає щомісячний збиток (дефіцит), отже, складається баланс грошових надходжень, на підставі якого менеджер передбачає майбутні фінансові потреби компанії (Деменіна, 2004).

Цей метод є досить поширеним, але передбачуваний грошовий потік надійний лише тоді, коли правильно визначені грошові надходження і суми виплат. Грошові надходження здебільшого надходять від:

- виручки від продажу;
- дивідендів від інвестицій;
- доходу від оренди;
- продажу старого обладнання.

Суми до виплати складаються з:

- платежів за придбані товари;
- оплати кредиторської заборгованості;
- виплати заробітної плати, орендної плати, дивідендів, відсотків;
- виплати страхових внесків (Терещенко, 2003).

Зразок форми складання балансу грошових надходжень подано в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 – Зразок форми балансу грошових надходжень

Місяць	Надходження	Суми до виплати	Чисті грошові надходження (1 – 2)	Залишок на початок періоду	Залишок на кінець періоду (3 + 4)	Резерв	Надлишок (дефіцит) (5 + 6)
Січень							
...							
Грудень							

У процесі розроблення балансового плану актив та джерела власних та позикових коштів підприємства прогнозуються незалежно один від одного. Тому імовірність рівності активу і пасиву балансу на стадії проектування балансового плану надзвичайно низька. Виникає так звана фінансова пробка, тобто різниця між активами і пасивами балансу, величина якої розраховується за формулою

$$B = П - А, \quad (7.2)$$

де  $П$  – пасиви балансу підприємства, грн;  
 $А$  – активи балансу підприємства, грн.

Якщо величина активів підприємства зростає швидше, ніж величина пасивів, то значення фінансової «пробки» від'ємне. У процесі складання балансового плану таку «пробку» можна ліквідувати шляхом збільшення власного і позикового капіталу підприємства, наприклад, завдяки збільшенню акціонерного капіталу або додатковому залученню кредитних ресурсів.

Якщо ж у підприємства зростання активів відбувається повільніше, ніж зростання його власного і позикового капіталів, то величина «пробки» додатна. Таку «пробку» можна ліквідувати шляхом дострокового погашення частини зобов'язань підприємства або вкладення його фінансових ресурсів у високодохідні проекти. Крім того, підприємство може виступати як холдингова компанія, засновуючи дочірні підприємства і перераховуючи в їх статутний капітал частину своїх фінансових ресурсів. У цьому випадку не лише збільшуються обсяги фінансово-господарської діяльності підприємства, але й підвищується рівень диверсифікації цієї діяльності.

**3. Метод обліку оборотності грошових коштів.** За цим методом мінімальна сума грошових коштів, необхідна компанії для здійснення своїх операцій, визначається за формулою

$$S = \frac{Q}{N}, \quad (7.3)$$

де  $S$  – мінімум необхідної суми грошових коштів;  
 $Q$  – річні витрати за операціями;  
 $N$  – оборотність.

Ця формула дійсна в тому випадку, коли операції витрат рівномірні в кожному періоді. Річні операційні витрати визначаються як сума витрат грошових коштів або витрат на купівлю товарів і сировини, зарплату, відсотки і дивіденди (Деменіна, 2004).

**Оборотність грошових коштів** – це кількість обертів грошей фірми за один рік. Вона визначається за формулою

$$N = \frac{360}{n}, \quad (7.4)$$

де  $n$  – кількість днів між закупівлею сировини і надходженням виручки від продажу готового виробу, тобто цикл обороту грошових коштів.

### 7.3 Методи фінансового планування

Для планування фінансових показників та складання фінансових планів використовують методи, добре відомі в економічній науці і детально описані в навчальній літературі: нормативний; розрахунково-аналітичний; балансовий; оптимізації планових рішень; економіко-математичне моделювання (Крамаренко, 2006; Терещенко, 2003).

**Нормативний метод** є найбільш простим методом розрахунку планових фінансових показників. Знаючи норматив та об'ємний показник, можна легко розрахувати плановий показник. У фінансовому плануванні використовують загальнодержавні, місцеві (регіональні), галузеві нормативи і нормативи підприємства.

**Загальнодержавні нормативи** обов'язкові для всіх підприємств – це ставки загальнодержавних податків та обов'язкових платежів, мінімальна заробітна плата, норми амортизаційних відрахувань (застосовувані для розрахунку оподаткованого прибутку).

**Місцеві** (регіональні) нормативи діють у межах окремих областей, міст, районів та інших адміністративно-територіальних одиниць – це ставки місцевих податків і зборів, податки і податкові пільги, введені у спеціальних економічних зонах.

**Галузеві фінансові нормативи** діють для підприємств, які належать до певних галузей. До таких нормативів належать, наприклад, рентна плата за видобуток нафти і газу, збір за спеціальне використання природних ресурсів, граничний рівень рентабельності для підприємств, що є природними монополістами.

Нормативи підприємства розробляються його менеджерами для контролю та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Найчастіше використовують такі внутрішні нормативи, як мінімальний розмір власних оборотних коштів, стійкі пасиви (кредиторська заборгованість, що постійно знаходиться в розпорядженні підприємства), частка

прибутку, що спрямовується на реінвестування, співвідношення між власними і позиковими джерелами фінансування, мінімальна норма прибутку на вкладений капітал та ін.

**Розрахунково-аналітичний метод** застосовують тоді, коли нормативи відсутні. В цьому випадку аналізують досягнуте в базовому періоді значення конкретного фінансового показника, визначають індекс його змін у плановому періоді і розраховують його планове значення. В основу розрахунково-аналітичного методу покладена експертна оцінка тенденцій поведінки, динаміки та взаємозв'язку фінансових показників у планованому періоді.

Розрахунково-аналітичний метод широко застосовують при плануванні окремих видів витрат на виробництво і реалізацію продукції, прибутку, визначенні необхідних оборотних коштів у запасах та ін.

**Балансовий метод** вимагає збалансованості джерел ресурсів із запланованими витратами; встановлення взаємозв'язку виробничих та фінансових ресурсів і створення резервів. Сьогодні доцільнішим є оптимальне поєднання нормативних та балансових методів. Майже вся система фінансового планування будується на балансовому методі. Кожен фінансовий план складається у вигляді балансу доходів і витрат, що означає: пропорції визначаються шляхом порівняння і встановлення взаємозв'язку між потребами в фінансових ресурсах, з одного боку, і джерелами їх формування – з іншого. При цьому обов'язковою умовою складання плану є збалансованість фінансових резервів (Фінанси, 2004).

**Метод оптимізації планових рішень** полягає у визначенні декількох можливих варіантів планових розрахунків і виборі за певним критерієм оптимального варіанта. Найчастіше цей метод застосовують при виборі варіантів інвестицій, плануванні капітальних вкладень. Як критерії вибору оптимального рішення можуть використовуватися такі показники: мінімум зведених витрат, мінімум поточних витрат, максимум зведеного прибутку; мінімальний період оборотності капіталу; максимум прибутку на вкладений капітал; мінімальний фінансовий ризик (мінімальна імовірність фінансових втрат); мінімум фінансових витрат за залученням джерел фінансування. Пошук оптимального варіанта часто вимагає використання складних моделей лінійного програмування, що може бути дорогим та економічно не вигідним підприємству.

**Метод економіко-математичного моделювання** полягає у визначенні кількісного виразу взаємозв'язку фінансових показників і факторів, що впливають на нього. Таким чином, економіко-математична модель є математичним описом закономірності зміни конкретного економічного показника, якщо змінюються основні фактори. Модель може будуватися за функціональним зв'язком між факторним ( $x$ ) і результируючим показником ( $y$ ) (виражається рівнянням вигляду  $Y = f(x)$ ) або за кореляційним зв'язком,

коли між факторами і показниками існує лише ймовірнісна залежність, що виявляється лише при великій кількості спостережень (Крамаренко, 2006).

Кореляційний зв'язок виражається рівняннями регресії різного виду. Практика показує, що планування фінансових показників з використанням складних багатофакторних моделей не завжди дозволяє отримати прийнятний з погляду економічного розуміння результат, також є досить дорогим.

#### **7.4 Фінансове управління на основі бюджетування**

*Бюджетування* – це процес планування майбутньої діяльності підприємства, результати якого оформляються системою бюджетів.

До основних завдань бюджетування належать:

- забезпечення поточного планування;
- забезпечення координації, кооперації та комунікації в підрозділі підприємства;
- обґрунтування витрат підприємства;
- створення бази для оцінювання та контролю планів підприємства;
- виконання вимог законів і контрактів.

Бюджети складаються як для структурних підрозділів, так і для компанії в цілому. Бюджети підрозділів зводяться до єдиного бюджету підприємства, який називається основним, або головним.

З погляду послідовності підготовки документів в основному бюджеті виділяють дві складові частини бюджетування, кожна з яких є завершеним етапом планування (Кравченко, 2013) – підготовка операційного бюджету; підготовка фінансового бюджету.

Перелік операційних бюджетів, як правило, має такий список:

- бюджет реалізації;
- бюджет виробництва;
- бюджет виробничих запасів;
- бюджет прямих витрат на матеріали;
- бюджет виробничих накладних витрат;
- бюджет прямих витрат на оплату праці;
- бюджет комерційних витрат;
- бюджет управлінських витрат;
- прогнозний звіт про прибуток.

До фінансових бюджетів належать:

- інвестиційний бюджет;
- бюджет грошових коштів;
- прогнозний баланс.

Послідовність формування основного бюджету зручно подати у вигляді блок-схеми (рис. 7.1). Ця блок-схема не відображає усіх можливих взаємозв'язків між бюджетами, але описує логічну послідовність процесу бюджетування (Фінанси, 2004).

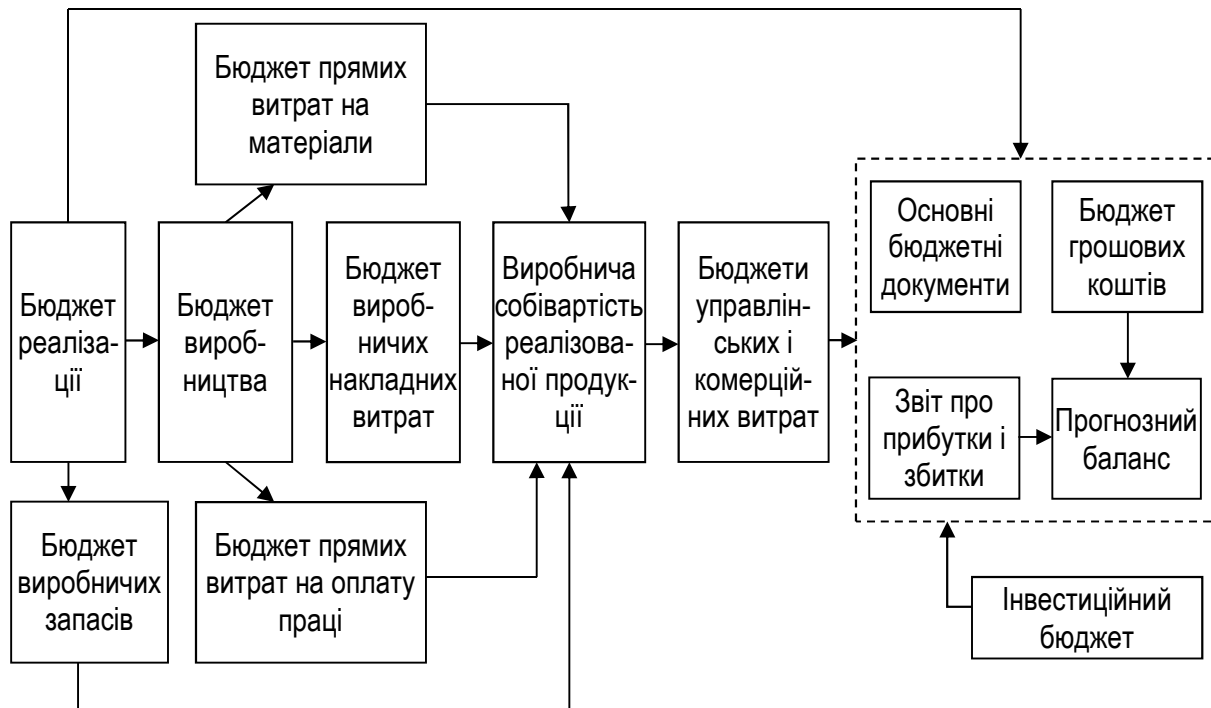


Рисунок 7.1 – Блок-схема формування основного бюджету

Традиційним вважається розбиття року на 12 місяців і складання всіх бюджетних таблиць для кожного місяця окремо. Необхідно усвідомлювати, що в цьому випадку цілий місяць вважається однією точкою часу. Часто це не влаштовує фінансового менеджера, і він прагне проводити подальше, більш детальне бюджетування з розбиттям місяця на тижні або декади. Такий випадок можна вважати ідеальним. Головна проблема його практичної реалізації – оперативне забезпечення процесу бюджетування початковими даними. Практична істина тут дуже проста: запрограмувати процес планування – лише частина завдання. Набагато складніше забезпечити інформаційну підтримку цьому процесу в реальному масштабі часу.

Процес бюджетування починається зі складання бюджету реалізації.

**Бюджет реалізації** – операційний бюджет, що містить інформацію про запланований обсяг реалізації, ціну та очікуваний дохід від реалізації кожного виду продукції. Як правило, за це відповідає відділ маркетингу, який постійно займається вивченням ринку, аналізом портфеля продукції та ін. Якість складання бюджету реалізації безпосереднім чином впливає на процес бюджетування й успішну роботу компанії.



При складанні бюджету реалізації потрібно відповісти на такі питання:

- яку продукцію випускати;
- в яких обсягах вона буде реалізована для продажу з розбиттям на певні проміжки часу;
- яку встановити ціну продукції;
- який відсоток реалізації буде сплачений у поточному місяці, в наступному, чи варто планувати безнадійну заборгованість (Кравченко, 2013).

У цілому до бюджету реалізації висуваються такі вимоги:

- бюджет повинен відображати, принаймні, місячний або кварталний обсяг реалізації в натуральних і вартісних показниках;
- бюджет складається з урахуванням попиту на продукцію, географію реалізації, категорій покупців, сезонних чинників;
- бюджет охоплює очікуваний грошовий потік від реалізації, який в надалі буде включений до прибуткової частини бюджету потоків грошових коштів (табл. 7.2) (Фінанси, 2004).

Таблиця 7.2 – Бюджет реалізації і графік надходження коштів

Показник	Січень	Лютий	...	Грудень	За рік
Очікуваний обсяг продукції, шт.					
Очікувана ціна одиниці продукції, грн					
Виручка від реалізованої продукції, грн					
<i>Графік надходження коштів</i>					
Рахунки дебіторів на початок року					
надходження грошей від продажів за січень					
надходження грошей від продажів за лютий					
надходження грошей від продажів...					
надходження грошей від продажів за грудень					
<b>Разом надходження грошових коштів</b>					

**Бюджет виробництва** – це виробнича програма, що визначає заплановані номенклатуру та обсяг виробництва у плановому періоді (в натуральних показниках).

Він спирається на бюджет реалізації, враховує виробничі потужності, збільшення або зменшення запасів, а також величину зовнішніх закупівель.

Для розрахунку обсягу товарів, які повинні бути вироблені, застосовується така універсальна формула:

$$TMZ_n + OB_{план} = OP_{план} + TMZ_k \quad (7.5)$$

де  $TMZ_n$ ,  $TMZ_k$  – товарно-матеріальні запаси готової продукції на початок і кінець періоду;  
 $OB_{план}$  – планований обсяг виробництва продукції;  
 $OP_{план}$  – планований обсяг реалізації.

Необхідний обсяг випуску продукції визначається як планований обсяг реалізації плюс бажаний запас продукції на кінець періоду мінус запаси готової продукції на початок періоду (табл. 7.3).

Таблиця 7.3 – Бюджет виробництва

Показник	Січень	Лютий	...	Грудень	За рік
Очікуваний обсяг збуту продукції					
Запаси на кінець періоду					
Необхідний обсяг продукції					
Запаси на початок періоду					
Обсяг виробництва продукції					

Іноді одночасно з бюджетом виробництва складають **бюджет виробничих запасів**. Він повинен відображати плановані рівні запасів сировини і матеріалів та готової продукції. Інформація бюджету виробничих запасів використовується також при складанні прогнозного балансу і звіту про прибутки і збитки (Терещенко, 2003).

**Бюджет прямих витрат на матеріали** – це кількісне вираження планів щодо прямих витрат компанії на використання і придбання основних видів сировини і матеріалів.

Методика складання бюджету спирається на те, що:

- всі витрати поділяються на прямі і непрямі;
- прямі витрати на сировину і матеріали – це витрати на сировину і матеріали, з яких виготовляється кінцевий продукт;
- бюджет прямих витрат на матеріали складається на основі виробничого бюджету і бюджету реалізації;
- обсяг закупівель сировини і матеріалів розраховується як обсяг використання плюс запаси на кінець періоду і мінус запаси на початок періоду;
- бюджет прямих витрат на матеріали складається з урахуванням термінів і порядку погашення кредиторської заборгованості за матеріали (Кравченко, 2013).

Часто разом із бюджетом прямих витрат на матеріали складають графік оплати придбаних матеріалів (табл. 7.4).

Таблиця 7.4 – Бюджет прямих витрат на матеріали та графік їх оплати

Показник	Січень	Лютий	...	Грудень	За рік
Обсяг виробництва продукції, шт.					
Потреба в матеріалі на одиницю продукції, кг					
Потреба в матеріалі на період, кг					
Запаси на кінець періоду, кг					
Загальна потреба в матеріалах, кг					
Запаси на початок періоду, кг					
Закупівля матеріалів, кг					
Вартість закупівель матеріалів, грн					
<i>Графік платежів за матеріали</i>					
Рахунки кредиторів на початок року					
Плата за матеріали за січень					
Плата за матеріали за лютий					
Плата за матеріали...					
Плата за матеріали за грудень					
<b>Платежі за все, грн</b>					

**Бюджет прямих витрат на оплату праці** – це кількісне вираження планів щодо витрат компанії на оплату праці основного виробничого персоналу.

При підготовці бюджету прямих витрат на оплату праці враховують таке:

- він складається, виходячи з бюджету виробництва, даних про продуктивність праці і ставок оплати праці основного виробничого персоналу;
- в бюджеті прямих витрат на оплату праці виділяють фіксовану і відрядну частини оплати праці (табл. 7.5).

Таблиця 7.5 – Бюджет прямих витрат на оплату праці

Показник	Січень	Лютий	...	Грудень	За рік
Обсяг виробленої продукції, шт.					
Витрати праці основного персоналу, годин / шт.					
Всього витрати праці персоналу, годин					
Вартість однієї години, грн					
Витрати на оплату основного персоналу, грн					

Якщо на підприємстві накопичилася заборгованість з оплати праці або підприємство припускає, що не зможе виплачувати заробітну плату у встановлені терміни, то додатково до бюджету прямих витрат на оплату

праці складається графік погашення заборгованості із заробітної плати. Цей графік складається за тим самим принципом, що і графік оплати придбаних сировини і матеріалів (рис. 7.5) (Фінанси, 2004).

**Бюджет виробничих накладних витрат** – це кількісне вираження планів щодо всіх витрат компанії, пов’язаних із виробництвом продукції за винятком прямих витрат на матеріали й оплату праці.

Виробничі накладні витрати мають постійну і змінну складові. Постійна частина (амортизація, поточний ремонт та ін.) планується залежно від реальних потреб виробництва, а змінна – використовує підхід, що базується на нормативах. Під нормативом розуміється сума витрат на одиницю базового показника. Для оцінювання нормативів витрат використовують різні базові показники. Розрахунок нормативів витрат проводиться на основі даних попередніх періодів із можливими коректуваннями на інфляцію і деякі кон’юнктурні чинники (табл. 7.6).

Таблиця 7.6 – Бюджет виробничих накладних витрат

Показник	Січень	Лютий	...	Грудень	За рік
Витрати праці основного персоналу, годин					
Норма змінних накладних витрат, грн / год.					
Планові змінні накладні витрати, грн					
Планові постійні витрати, грн					
Усього накладних витрат, грн					
Амортизація, грн					
Оплата накладних витрат, грн					

Після складання зазначених бюджетів здійснюють **оцінювання собівартості продукції**, необхідної для складання прогнозного звіту про прибуток. У даному випадку собівартість складається з трьох компонентів: прямі витрати на матеріали, прямі витрати праці та виробничі накладні витрати (табл. 7.7) (Терещенко, 2003).

Таблиця 7.7 – Оцінювання собівартості продукції

Показник	Кількість	Витрати	Усього
Витрати на одиницю продукції:			
- основні матеріали, кг			
- прямі витрати праці, годин			
- накладні витрати (на годину)			
Собівартість одиниці продукції			

**Бюджет управлінських витрат** – це плановий документ, в якому наведено витрати на заходи, безпосередньо не пов'язані з виробництвом і збутом продукції (табл. 7.8).

Таблиця 7.8 – Бюджет управлінських витрат

Показник	Січень	Лютий	...	Грудень	За рік
Очікуваний обсяг збуту, шт.					
Змінні витрати на одиницю продукції, грн					
Планові змінні витрати, грн					
Планові постійні витрати, грн					
Реклама					
Зарплата керівників					
Страховання					
Інші витрати					
Усього планових витрат, грн					

До управлінських витрат відносять витрати на утримання апарату управління, опалювання й освітлення приміщень невикористаного призначення, послуги зв'язку, податки, відсотки за отриманими кредитами та ін. Більшість управлінських витрат мають постійний характер, змінна частина планується за допомогою нормативу, в якому роль базового показника, як правило, відіграє обсяг проданих товарів (у натуральному або грошовому вираженні) (табл. 7.8) (Кравченко, 2013).

Склавши описані вище попередні бюджети, можна розпочинати формування основного фінансового бюджету, який починається з формування прогнозного звіту про прибутки і збитки компанії.

**Прогнозний звіт про прибутки і збитки** – це форма фінансової звітності, складена до початку планового періоду, яка відображає результати планованої діяльності. Прогнозний звіт про прибутки і збитки складається для того, щоб визначити й урахувати виплату податку на прибуток у відтоку грошових коштів у бюджеті грошових коштів.

Прогнозний звіт про прибутки і збитки складається на основі даних, що містяться в бюджетах реалізації, собівартості реалізованої продукції і поточних витрат. При цьому додається інформація про інші прибутки, інші витрати і величину податку на прибуток.

Плановий звіт про прибутки і збитки містить у стислій формі прогноз усіх прибуткових операцій підприємства і тим самим дозволяє менеджерам простежити вплив індивідуальних кошторисів на річний кошторис прибутків. Якщо кошторисний чистий прибуток незвично малий порівняно з обсягом реалізації або власним капіталом, необхідні додатковий аналіз усіх складових кошторису і його перегляд (табл. 7.9) (Фінанси, 2004).

Таблиця 7.9 – Прогнозний звіт про прибутки (збитки)

Показник	Значення
Виручка від реалізації продукції	
Собівартість реалізованої продукції	
Валовий прибуток	
Витрати на збут і управління	
Прибуток до сплати відсотків і податків	
Відсотки за кредитом	
Прибуток до сплати податків	
Податок на прибуток	
Чистий прибуток	

Наступним кроком, одним із найважливіших і складних у бюджетуванні, є складання бюджету грошових коштів.

**Бюджет грошових коштів** – це плановий документ, що відображає майбутні платежі і надходження грошей. Надходження класифікується за джерелом отримання коштів, а витрати – за напрямками використання (Деменіна, 2004).

Очікуване сальдо грошових коштів на кінець періоду порівнюється з мінімальною сумою грошових коштів, яка повинна постійно підтримуватися (розміри мінімальної суми визначаються менеджерами підприємства). Різницею є або невитрачений надлишок грошей, або нестача грошових коштів.

Мінімальна грошова сума свого роду буфер, що дозволяє врятувати становище в разі помилок в управлінні рухом наявних коштів та у разі непередбачених обставин. Ця мінімальна сума грошових коштів не є фіксованою. Як правило, вона буде дещо більшою протягом періодів високої ділової активності, ніж під час спаду. Крім того, для підвищення ефективності управління грошовими коштами значна частина зазначеної суми може перебувати на депозитних рахунках.

Бюджет грошових коштів складають окремо за трьома видами діяльності: основною, інвестиційною і фінансовою. Такий розподіл дуже зручно і наочно показує грошові потоки (табл. 7.10) (Фінанси, 2004).

Таблиця 7.10 – Бюджет грошових коштів

Показник	Січень	Лютий	...	Грудень	За рік
1	2	3	4	5	6
Грошові кошти на початок періоду, грн					
Надходження грошових коштів, грн					
Грошові кошти в розпорядженні					

Продовження табл. 7.10

1	2	3	4	5	6
<i>Витрачання грошових коштів, грн на:</i>					
основні матеріали					
оплату праці основного персоналу					
виробничі накладні витрати					
збут і управління					
податок на прибуток					
придбання устаткування					
дивіденди					
Усього					
<i>Надлишок (дефіцит) грошових коштів, грн</i>					
<i>Фінансування:</i>					
Отримання позики, грн					
Погашення позики, грн					
Виплата відсотків, грн					
Разом, грн					
Грошові кошти на кінець періоду, грн					

На завершальному етапі процесу бюджетування складається прогнозний баланс.

**Прогнозний баланс** – це форма фінансової звітності, що містить інформацію про майбутній стан підприємства на кінець прогнозованого періоду.

Прогнозний баланс допомагає розкрити окремі несприятливі фінансові проблеми, вирішенням яких керівництво займатися не планувало (наприклад, зниження ліквідності підприємства). Прогнозний баланс дозволяє виконувати розрахунки різних фінансових показників. Нарешті, прогнозний баланс служить як контроль решти всіх бюджетів на майбутній період. Дійсно, якщо всі бюджети складені методично правильно, баланс «повинен зійтися», тобто сума активів повинна дорівнювати сумі зобов'язань підприємства і його власного капіталу (табл. 7.11) (Фінанси, 2004).

Таблиця 7.11 – Прогнозний баланс на кінець року

Активи	1 січня	31 грудня
1	2	3
<i>Оборотні активи:</i>		
Грошові кошти		
Рахунки дебіторів		
Запаси сировини		

Продовження табл. 7.11

1	2	3
Запаси готової продукції		
<b>Усього оборотних активів</b>		
<i>Основні засоби</i>		
Земля		
Споруди і обладнання		
Накопичена амортизація		
Споруди і обладнання, нетто		
<b>Усього активи</b>		
<b>Зобов'язання:</b>		
Поточні зобов'язання		
Рахунки до оплати		
Банківський кредит		
<b>Власний капітал:</b>		
Статутний капітал		
Нерозподілений прибуток		
<b>Усього власний капітал</b>		
<b>Разом зобов'язання і капітал</b>		

Бюджетування – як система фінансового планування бізнесу – передбачає відповідний контроль за виконанням бюджету (Кравченко, 2013). Система контролю виконання бюджету на підприємстві є своєрідним моніторингом фінансового стану підприємства.

Розрізняють такі підходи до реалізації системи контролю бюджету підприємства.

Суть *простого аналізу відхилень* полягає в тому, що контролюється стан виконання бюджету шляхом зіставлення бюджетних показників та їх фактичних значень. Якщо відхилення має істотний характер, то фінансовий менеджер ухвалює рішення про необхідність внесення відповідних корективів до бюджету подальшого періоду. Інакше ніякі корегувальні дії не проводяться.

*Аналіз відхилень, орієнтований на подальші управлінські рішення*, припускає детальніший аналіз фактору впливу різних відхилень параметрів бізнесу на грошовий потік. Технологія проведення такого контролю має такий вигляд.

*Крок 1.* Визначення всіх факторів, що впливають на розміри грошового потоку.

*Крок 2.* Визначення сумарного відхилення грошового потоку від бюджетного значення.

*Крок 3.* Визначення відхилення річного грошового потоку в результаті відхилення кожного окремого чинника.



*Крок 4.* Складання таблиці пріоритетів впливу, що розміщує всі чинники, починаючи із найбільш значущих.

*Крок 5.* Складання остаточних висновків і рекомендацій у частині управлінських рішень, спрямованих на виконання бюджету (Терещенко, 2003).

*Аналіз відхилень в умовах невизначеності* розглядає дещо іншу схему прийняття рішень щодо значущості відхилень. Згідно з цією схемою всі параметри бізнесу визнаються за своєю суттю невизначеними та задаються не у вигляді окремих чисел, а у вигляді інтервалів невизначеності.

*Стратегічний підхід до аналізу відхилень* базується на переконанні, що оцінювання результатів діяльності підприємства, зокрема виконання бюджету, повинно здійснюватися з урахуванням стратегії, яку застосовує підприємство. Цей підхід не пропонує яку-небудь обчислювальну технологію контролю. Він визначає відповідну точку процедури контролю бюджету. Іншими словами, проаналізувавши стратегію підприємства, фінансовий менеджер обирає відповідну цій стратегії обчислювальну процедуру контролю (Крамаренко, 2006).

## Література

1. Деменіна О. М. Управління грошовими потоками в межах концепції фінансової рівноваги підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7. С. 14–18.
2. Кравченко А. В. Планування та прогнозування як основні складові процесу управління грошовими потоками на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 7/8. С. 64–69.
3. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.
4. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия: Учебник. Москва: ЮНИТИ, 1995. 400 с.
5. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 554 с.
6. Фінанси (теоретичні основи): Підручник / Під ред. М. В. Грідчіної, В. Б. Захожая. Київ: МАУП, 2004. 312 с.

## Питання до теми

1. У чому полягає економічна сутність поняття фінансового планування?
2. Назвіть етапи фінансового планування і охарактеризуйте їх.
3. У чому полягає головне призначення внутрішньофірмового фінансового планування?
4. Що таке фінансова необхідність?
5. У чому полягає основний зміст золотого правила фінансування?

6. Назвіть основні методи фінансового прогнозування і дайте їм визначення.
7. Назвіть основні методи фінансового планування і охарактеризуйте їх.
8. Виконайте порівняльну характеристику методів фінансового планування.
9. У чому полягає економічна сутність поняття бюджетування?
10. Які існують види операційних бюджетів?
11. В якій послідовності відбувається формування основного бюджету?
12. Що таке бюджет реалізації?
13. На які питання необхідно відповісти при складанні бюджету реалізації?
14. Що таке бюджет виробництва?
15. Що таке бюджет прямих витрат на матеріали?
16. Що таке бюджет прямих витрат на оплату праці?
17. Що таке бюджет виробничих накладних витрат?
18. Що таке бюджет управлінських витрат?
19. Що таке прогнозний звіт про прибутки і збитки?
20. Що таке бюджет грошових коштів?
21. Що таке прогнозний баланс? У чому полягає його головне призначення?
22. Охарактеризуйте простий аналіз відхилень.
23. Охарактеризуйте технологію проведення аналізу відхилень, орієнтованого на управлінські рішення.
24. У чому полягає сутність аналізу відхилень в умовах невизначеності?
25. У чому полягає сутність стратегічного підходу до аналізу відхилень?