

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та характеристики функціонально-вартісного підходу в управлінні витратами на підприємстві

Економічні реформи, які проходять в Україні, передбачають перехід від адміністративно-командного управління економікою до принципів самостійності та самоуправління підприємством, які основані на формуванні нових економічних відносин та розвитку ринку. Основними економічними перетвореннями є реалізація на практиці принципів самопланування, самозабезпечення, самоуправління.

Виконання даної умови можна досягнути за рахунок гармонійного об'єднання всіх напрямків діяльності підприємства в єдиний збалансований механізм. Створити такий механізм можна на основі центральної функції управління – планування, тому що планування є важливою частиною комерційної, економічної та соціальної діяльності. За допомогою планування керівники підприємств встановлюють напрямки діяльності, виконання яких забезпечує єдність мети і завдань для всіх його виробничих підрозділів та працівників. Тому управління підприємством є процесом планування, організації, мотивації та контролю, необхідних для того, щоб сформулювати мету діяльності підприємства та шляхи її досягнення. [11, с. 24]

Метою системи управління витратами є підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Інформація про витрати на виробництво є основною для прийняття управлінських рішень як в короткостроковому, так і довгостроковому періодах. Управління витратами виробництва та собівартістю продукції не можливе без їх перспективного аналізу. Який базується на засадах функціонально-вартісного аналізу.

В нашій країні ще донедавна теоретичним та методичним аспектам перспективного аналізу як витрат, так і в цілому діяльності підприємства, не приділялося достатньої уваги. Розвиток ринкових відносин і, як наслідок – виникнення конкуренції привернули увагу до перспективного аналізу витрат на виробництво та собівартості продукції.

В сучасній економічній літературі перспективний аналіз ще називають прогнозним, стратегічним, проектним або попереднім. Зміст попереднього аналізу міститься в тому, щоб вивчити тенденції, втрати і непродуктивні витрати. Перспективний аналіз є базою для розробки відповідних планів на період більший одного року. Цей аналіз передує виробничим подіям, передбачає їх наслідки, оцінює їхню ефективність. Стратегічний аналіз пов'язує з стратегічним обліком, який фактично являє собою фінансовий аналіз проблем, що пов'язані з чотирма факторами: зобов'язаннями, контролем, готівкою (витрати) та потенціалом.

Проведення перспективного аналізу витрат виробництва на підприємствах доцільно проводити за такими напрямками, як бюджетування витрат, аналіз витрат при прийнятті перспективних управлінських рішень на основі визначених резервів зниження витрат, аналіз витрат і результатів при прийнятті рішень за капітальними інвестиціями.

Бюджетування являє собою розробку кошторису витрат на виробництво з метою визначення їх величини за видами та місцями виникнення для досягнення бажаних результатів. На стадії виробництва інформація про витрати використовується для визначення оптимального співвідношення обсягів виробництва, видів технологій виробництва, завантаження обладнання тощо.

При розробці маркетингової стратегії підприємства кошторис витрат на виробництво є вхідною інформацією для визначення раціональної програми збуту, знаходження ціни пропозиції, орієнтованої на витрати, визначення найбільш перспективних каналів збуту.

Розробці бюджетів (кошторисів) витрат виробництва передує розробка бюджету продаж, який передбачає дослідження ринку, визначення динаміки попиту з урахуванням сезонних коливань, вивчення стратегії і конкурентів.

Виходячи з бюджету продаж, складається виробничий бюджет, на підставі якого розробляють бюджет закупівлі сировини, матеріалів, їх витрат та бюджет загальновиробничих витрат. Наступним напрямом перспективного аналізу є аналіз витрат при прийнятті перспективних управлінських рішень, який передбачає виявлення беззбитковості виробництва, тобто проведення аналізу взаємозв'язку “витрати-випуск-прибуток” і базується на вивченні

поведінки витрат. Дослідження поведінки витрат на підприємствах займає важливе місце у процесі підготовки управлінського рішення чи проекту щодо калькулювання собівартості продукції, під час проведення експертизи й оцінки витрат і, загалом, є важливою частиною управління собівартістю підприємства. Процес розподілу витрат на змінні та постійні ускладнює наявність змішаних витрат, тому для визначення функції витрат та з метою їх розподілу на умовно-постійні та змінні складові необхідно застосовувати методику функціонально-вартісного аналізу.

Функціонально-вартісний аналіз – це дослідження функцій, які виконує об'єкт (продукція, робота, послуга), і методів їх реалізації [4]. Основне призначення функціонально-вартісного аналізу полягає у виявленні непотрібних функцій об'єкта і за рахунок цього уникнути зайвих витрат, які пов'язані з виробництвом зайвих вузлів, деталей. Досягнути цього можна за допомогою спрощення конструкції виробу, заміни матеріалів більш дешевшими тощо.

В основі функціонально-вартісного аналізу лежить абстрагування від існуючих загальноприйнятих на даний момент технічних, організаційних і економічних принципів виробництва, а також визначення співвідношення між споживчими властивостями об'єкта і витратами на його розробку, виробництво і споживання. Особливостями функціонально-вартісного аналізу є функціональний підхід до розгляду економічного явища або об'єкта, що передбачає розгляд функцій об'єктів і його елементів з метою найбільш повного задоволення заданих потреб і забезпечення ефективних шляхів їх реалізації. Іншою особливістю функціонально-вартісного аналізу є системний підхід при його застосуванні, що означає розгляд об'єкта як елемента системи більш вищого порядку і як системи, яка складається із

Цей аналіз передбачає поєднання інженерних і економічних знань, використання методів пошуку і формування технічних рішень, методів якісної і кількісної оцінки варіантів рішень, а також визначення співвідношення корисної функції об'єкта з витратами на їх здійснення. Проведення функціонально-вартісного аналізу забезпечує досягнення найкращого співвідношення між споживчою вартістю об'єкта і затратами на його розробку,

зниження собівартості продукції що випускається і підвищення її якості, зниження матеріаломісткості, трудомісткості і фондомісткості об'єкта. Результати функціонально-вартісного аналізу використовують всі органи управління при плануванні, фінансуванні, нормуванні і встановленні оптових цін на продукцію.

Використання функціонально-вартісного аналізу для зниження собівартості продукції, яку випускають, має деякі відмінності від його застосування при розробці нових виробів. Головна відмінність полягає у тому, що на стадії науково-дослідної і дослідно-конструкторської роботи функціонально-вартісний аналіз використовують для підвищення якості виробів, у комплексі з яким вирішують завдання зниження витрат на їхнє виробництво й експлуатацію, а для пошуку резервів зниження собівартості обсяг досліджень обмежують окремими виробами, їхніми елементами, технологією й організацією їхнього виробництва. Завданнями проведення функціонально-вартісного аналізу при дослідженні собівартості продукції є:

- підвищення конкурентоздатності продукції;
- підвищення якості об'єкта в цілому або його складових частин;
- зниження витрат на виробництво (зниження матеріаломісткості, фондомісткості, трудомісткості, енергомісткості);
- підвищення продуктивності праці;
- заміна дефіцитних, імпорتنих матеріалів, комплектуючих виробів більш дешевими, доступними без втрати якості продукції;
- збільшення обсягу продукції без додаткових матеріальних вкладень;
- ліквідація «вузьких місць» у виробництві;
- зниження експлуатаційних і транспортних витрат;
- підвищення екологічності виробництва;
- розробка нових або вдосконалення існуючих конструкцій, технологічних процесів, систем організації праці і керування виробництвом, прогнозування розвитку об'єктів тощо.

Результат проведення функціонально-вартісного аналізу - зниження витрат на одиницю корисного ефекту.

Для з'ясування сутнісних ознак бюджетування, уточнимо визначення цього поняття різними авторами. Нами опрацьовано визначення авторів, які по різному трактували бюджетування (табл. 1.1). взаємопов'язаних елементів.

Таблиця 1.1

Визначення терміну “Бюджетування” та автори, які його використовують

№ п/п	Автор	Бюджетування	Джерело, сторінки
1	Білик М.Д.	Процес складання, розгляду, затвердження бюджету підприємства та моніторинг за його виконанням.	4, с. 64
2	Волкова О.Н.	Процес узгодженого планування і управління діяльністю організації за допомогою бюджетів і економічних показників, які дозволяють визначити вклад кожного підрозділу і кожного менеджера в досягнення спільних цілей.	8, с. 41
3	Панков В.А., Єлецьких С.Я., Михайличенко Н.М.	Інструмент реалізації оперативного і тактичного планування шляхом розробки комплексів цільових показників у кількісному вираженні.	16, с. 83
4	Терещенко О.О.	Процес складання бюджетів і контроль за їх виконанням.	19, с. 458
5	Хруцкий В.Е.	Технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, що отримуються від бізнесу на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати прогнозовані і отримані фінансові показники.	23, с. 22
6	Філімоненков О.С.	Процес складання бюджетів і контролю за їх виконанням.	21, с. 410
7	Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.	Управлінська технологія, яка передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації чи її ланок для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування.	14, с. 10-11
8	Джай К. Шим, Джойл Г.Сигер	Процес колективний, який дає змогу погодити діяльність підрозділів усередині компанії і підпорядкувати її загальній стратегічній меті.	9, с. 11
9	Виткалова А. П., Миллер Д. П.	Фінансове планування, що охоплює всі сторони діяльності організації, що дозволяє скласти всі понесені витрати та отримані доходи (результати) у фінансових термінах на майбутній період.	6, с. 9
10	Красова О. С.	Система узгодженого управління підрозділами підприємства в умовах диверсифікованого бізнесу, що динамічно розвивається. Це процес складання і реалізації бюджету в практичній діяльності компанії.	13, с. 5
11	Аткінсон, Єнтони А., Банкер, Раджив Д., Каплан	Процес підготовки бюджетів.	3, с. 656

Білик М.Д. та Волкова О.Н. розглядають бюджетування як процес планування доходів та витрат підприємства, складання бюджетів та контроль за їх виконанням. Терещенко О.О., Філімоненков О.С. та Е.Аткінсон визначають бюджетування лише як підготовку та контроль бюджетів. Такі науковці, як Панков В.А., Хруцький В.Е., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Віткалова А.П. та Красова О.С. під бюджетуванням розуміють технологію фінансового планування або управління, що дозволяє за допомогою бюджетів забезпечити оптимальну структуру та співвідношення доходів та витрат підприємства.

Отже, підсумовуючи вищевикладену інформацію, можна сказати, що бюджетування - це, з одного боку, процес, процес складання фінансових планів і кошторисів, а з іншого - управлінська технологія, призначена для вироблення і підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

Так само необхідно підійти і до визначення терміну “Бюджет”. В таблиці 1.2 наведені визначення бюджету, які можна знайти в підручниках вітчизняних та зарубіжних авторів.

Таблиця 1.2

Визначення терміну “Бюджет” та автори, які його використовують

№ п/п	Автор	Бюджет	Джерело сторінки
1	Білик М.Д.	Документ, що містить централізовано встановлені на рівні підприємства кількісні планові показники підприємства на певний період з формування та використання активів, джерел фінансування, доходів і витрат, руху грошових коштів.	4, с. 75
2	Волкова О.Н.	Кількісно деталізований план діяльності організації в цілому і окремих її сегментів, направлений на досягнення цілей організації.	8, с. 42
3	Панков В.А., Єлецьких С.Я.	План діяльності підприємства або центру відповідальності в кількісному вираженні.	16, с. 83
4	Терещенко О.О.	Сума коштів, які є в розпорядженні для виконання визначених функцій та проведення певних заходів у рамках загальнофірмового планування.	19, с. 457
5	Хруцький В.Е.	Фінансовий план, що охоплює всі сторони діяльності організації, що дозволяє зіставляти всі понесені витрати та отримані результати у фінансових термінах на майбутній період часу в цілому і по окремих періодах.	23, с. 22
6	Філімоненков О.С.	Оперативний план підприємства, що складається у формі кошторису або балансу надходження та витрачання окремих видів ресурсів, витрат, коштів на короткостроковий період з метою найбільш ефективного їх використання.	21, с. 409

Продовження таблиці 1.2

7	Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.	Розпис потреб і ресурсів у кількісній формі (доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів), що формується на засадах багатоваріантного аналізу для обраного об'єкта з метою пошуку оптимального шляху досягнення встановлених цілей організації.	14, с. 28
9	Стоянова Е.С.	Кількісне втілення плану, що характеризує доходи і витрати на певний період, і капітал, який необхідно залучити для досягнення заданих планом цілей.	18, с. 412
10	Джай К. Шим, Джойл Г. Сигер	Фінансовий план, який контролює майбутні операції і результати.	9, с. 11
11	Добровольський Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е.	План, складений у натуральному та/або грошовому вираженні і визначає потребу підприємства в ресурсах, необхідних для отримання прогнозованих доходів.	10, с. 49
12	Керимов В.Э.	Інструмент управління фінансами на рівні підприємства, що не включає розроблення бюджетів на рівні окремих підрозділів, на основі яких здійснюють контроль за центрами відповідальності.	12, с. 144
13	Красова О. С.	Форма планового звіту, яка визначає потребу в різних ресурсах, матеріалах і витратах.	13, с. 23
14	Хернген Ч., Фостер Дж, Датар Ш.	Кількісне вираження плану дій, запропонованого менеджерами, на майбутній період часу і допомога в його координації і приведенні в дію.	22, с.249
15	Власова Н.О.	Оперативний фінансовий план короткострокового періоду (місяць, квартал, півріччя), у якому відображені видатки та надходження коштів по окремих аспектах фінансової діяльності, окремим господарським операціям, окремим проектам.	7, с. 205
16	Бланк І.А.	Оперативний фінансовий план короткострокового періоду, який звичайно розроблюється на термін до одного року і відображає витрати і надходження фінансових ресурсів в процесі здійснення конкретних видів господарської діяльності.	5, с. 56
17	Аранчій В.І.	Сума коштів, які є у розпорядженні для виконання визначених функцій та проведення певних заходів у рамках загально фірмового планування.	2, с. 144
18	Кукукина І.Г.	Форма планового розрахунку, яка визначає потребу в чомусь, наприклад в сировині і матеріалах, трудових ресурсах, загальновиробничих, комерційних і управлінських витрат.	15, с. 153
19	Аткінсон, Єнтони А., Банкер, Раджив Д., Каплан Роберт С.	Кількісне вираження грошових надходжень і витрат, які є наслідками поточних операційних рішень і показують чи зможе фінансовий план задовольнити цілі організації.	3, с. 656

Такі науковці, як Білик М.Д., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Красова О. С., Добровольський Е. та Кукукина І.Г. розглядають бюджет як документ, що містить розпис доходів та потреб підприємства у натуральному та грошовому

вираженні. Хруцький В.Е., Філімоненков О.С., Власова Н.О. та Бланк І.А. визначають бюджет як фінансовий або оперативний план підприємства на короткий період, який відображає фінансові витрати та надходження підприємства. Волкова О.Н., Панков В.А., Єлецьких С.Я., Ч. Хернген, Дж. Фостер та Ш.Датар під бюджетом розуміють план діяльності організації, не акцентуючи увагу на доходах та витратах підприємства. Стоянова Е.С., Терещенко О.О., Аранчій В.І., Аткинсон, Єнтони А., Банкер розуміють бюджет, як суму коштів, що є в розпорядженні підприємства і може бути використана для досягнення поставлених цілей. Джай К. Шим, Джойл Г.Сигер та Керімов В.Е. розглядають бюджет, як інструмент управління фінансами, що дає змогу контролювати майбутні операції і результати.

Що стосується бюджету, то найточнішим визначенням є визначення, яке використовує Хруцький В. Е. - бюджет є фінансовим планом, що охоплює всі сторони діяльності організації, що дозволяє зіставляти всі понесені витрати та отримані результати у фінансових термінах на майбутній період часу в цілому і по окремих періодах. Частково тому у високорозвинених країнах бюджет (фінансовий план) – основа внутрішньофірмового управління. [23, с. 22]

При постановці бюджетування як процесу важливо вибрати об'єкт бюджетування. Бюджетування може застосовуватися до безлічі об'єктів: компанії або підприємству до цілому, окремого структурного підрозділу (бюджет відділу, цеху, ділянки і т. д.), програми робіт або функції управління (бюджет комерційних витрат, бюджет продажів і т.зв.), окремого контракту або проекту, спеціально виділених центрів обліку (центри прибутку, центри витрат тощо). Для бюджетування як управлінської технології важливо також визначити рівні складання та консолідації бюджетів, відповідні рівням управлінської ієрархії (бюджети дочірніх компаній, центрів фінансової відповідальності). При постановці бюджетування важливо також уявляти собі, що універсальних правил, методів і процедур, суворо описаних в економічній літературі чи закріплених у нормативних актах з бухгалтерського обліку, тут бути не може. Бюджетування - це завжди простір для творчості, оскільки кожне підприємство, будь-яка велика і мала фірма - унікальні і неповторні. А значить,

і системи внутрішньофірмового бюджетування в них можуть бути неповторними та унікальними. [23, с. 23]

При цьому в кожній компанії може бути своє призначення бюджетування в залежності як від об'єкта фінансового планування, так і від системи фінансових і нефінансових цілей. Тому, говорячи про призначення бюджетування, необхідно пам'ятати, що в кожній компанії в якості управлінської технології воно може переслідувати свої власні цілі і використовувати свої власні кошти, стій власний інструментарій. [23, с. 26].

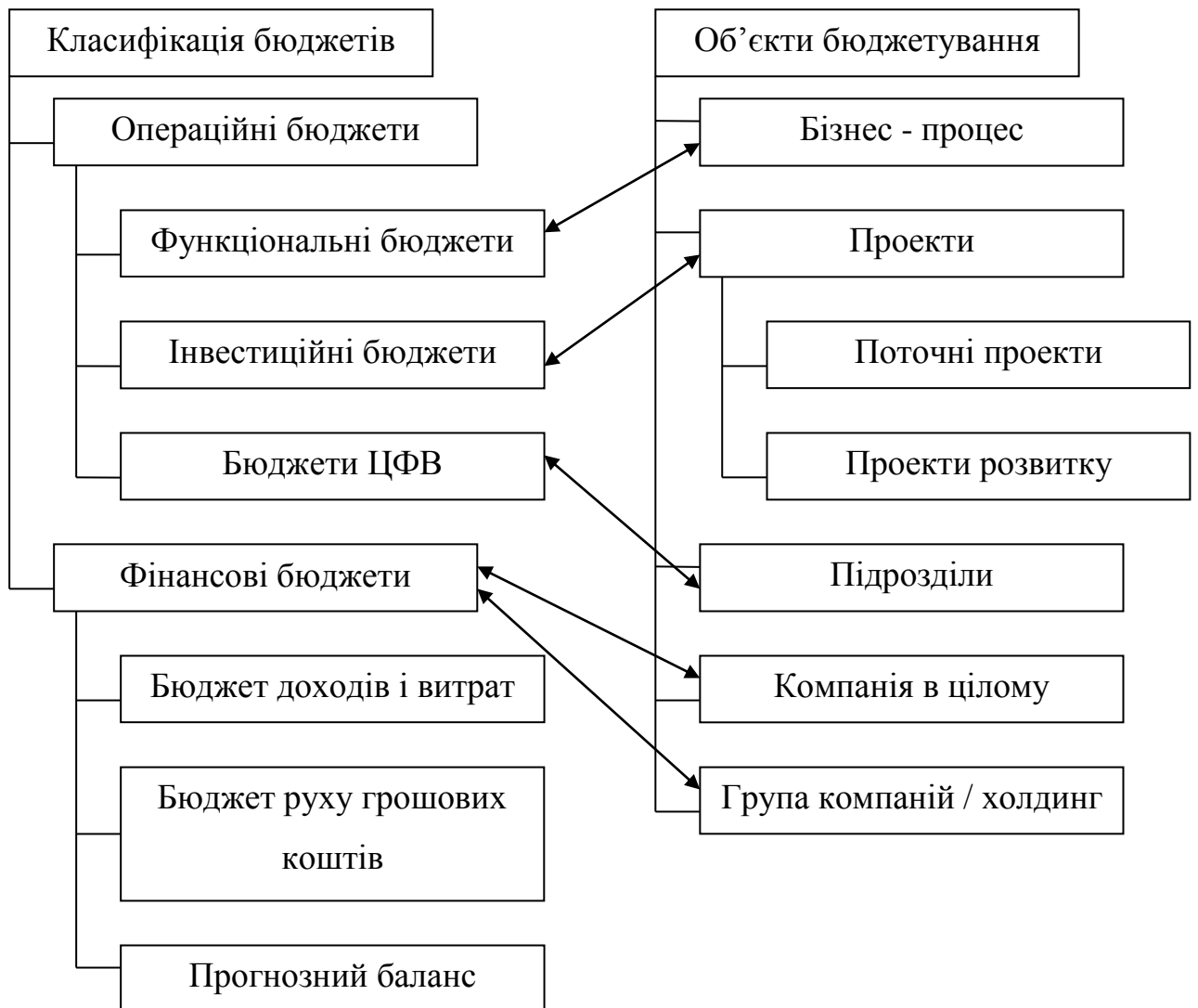


Рис. 1.1 Зв'язок бюджетів та об'єктів бюджетування

Перш за все бюджети розробляються для компанії з цілому і для окремих структурних підрозділів з метою прогнозування фінансових результатів, встановлення цільових показників фінансової ефективності і рентабельності, лімітів найбільш важливих (критичних) витрат, обґрунтування фінансової

спроможності бізнесів, якими займається дана компанія, чи реалізованих нею інвестиційних проектів [23, с. 26]. Кузьмін О. Є. видляє 5 груп користувачів бюджетною інформацією та основні завдання, що переслідуються від отримання та аналізу бюджетної інформації (таблиця 1.3) [14, с. 37].

Таблиця 1.3

Характеристика основних споживачів бюджетної інформації [14, с. 37]

Групи споживачів інформації	Представники відповідних груп основних споживачів бюджетної інформації	Основні завдання, що переслідуються від отримання та аналізу бюджетної інформації
Власники	<ul style="list-style-type: none"> - Акціонери; - учасники товариств; - приватні підприємці тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - Формування уявлення про реальні економічні результати діяльності організації; - виявлення можливостей щодо економії витрат та нарощення фінансових резервів; - контролювання за цільовим використанням ресурсів організації, запобігання зловживань; - перерозподіл вільних коштів у найбільш прибуткові проекти; - контролювання діяльності організації на предмет відповідності установленим цілям та місії тощо.
Керівники	<ul style="list-style-type: none"> - Керівники інституційного рівня управління (директор, його заступники та ін.); - керівники управлінського рівня управління (начальники відділів, служб, цехів тощо); - Керівники технічного рівня управління (бригадири тощо). 	<ul style="list-style-type: none"> - Формування інформаційної картини щодо використання ресурсів організації за конкретними підрозділами, які перебувають у підпорядкуванні конкретних менеджерів; - контролювання цільового використання обмежених ресурсів організації; - пошук можливостей для економії ресурсів підприємства та збільшення надходжень; - формування загального уявлення про консолідацію бюджетних показників на різних рівнях управління та забезпечення їх відповідності тощо.
Фахівці	<ul style="list-style-type: none"> - економісти; - технологи; - бухгалтери; - фінансисти; - збутовими; - постачальники; - енергетики тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінювання виконання бюджетних показників; - визначення цільового використання ресурсів; - виявлення відхилень фактичних бюджетних показників від планових і визначення причин; - перевірка узгодженості показників різних бюджетів та правильності формування моделі консолідації; - внесення конкретних пропозицій щодо формування планових бюджетних показників, економії витрат, оптимізації ресурсних потоків, збільшення надходжень тощо.

Продовження таблиці 1.3

Фінансово – кредитні організації	<ul style="list-style-type: none"> - Банки; - кредитні спілки; - кредитні товариства; - кредитні товариства тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінювання фінансового стану підприємства, його платоспроможності, ліквідності, ділової активності тощо; - ознайомлення із фінансовими результатами діяльності підприємства; - контролювання за цільовим використанням кредитних ресурсів тощо.
Інвестори	<ul style="list-style-type: none"> - Фізичні особи; - юридичні особи. 	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінювання інвестиційної привабливості підприємства; - визначення показників оборотності, ліквідності, платоспроможності та інших показників фінансового стану; - вивчення потенційних можливостей підприємства; - розрахунок прибутку на вкладений капітал тощо.

Саме система бюджетування надає спеціалістам можливість проведення контролю і багатоваріантного аналізу фінансових наслідків реалізації прийнятих бюджетів, створює умови для аналізу різних сценаріїв зміни фінансового стану, оцінки фінансової стійкості в змінних умовах зовнішнього господарського середовища.

Вона вважає, що управлінська технологія бюджетування дає йому можливість виступати в ролі не тільки інструменту планування, але і інструменту оперативного контролю за фінансовим станом економічних суб'єктів в цілому або в окремому виді бізнесу. Бюджетування передбачає складання поряд з бюджетами на майбутній період звітів про виконання бюджетів за минулий період, а також співставлення планових і фактичних показників, що дозволяє проводити так званий аналіз відхилень, тобто, оцінку рівня відхилень фактичних показників від планових і причин їх виникнення. Ці переваги системи бюджетування вказують на його особливу значимість як інформаційної бази для внутрішнього економічного контролю. Розробники бюджету до його формування роблять припущення відносно динаміки зовнішнього середовища, а оперативний контроль за виконанням бюджету забезпечує своєчасне та відповідне корегування управлінських рішень. [34]

Хруцький В. Е. розглядає бюджетну інформацію з боку керівництва компанії і вважає, що бюджети повинні дати керівникам компанії можливість провести порівняльний аналіз фінансової ефективності роботи різних структурних підрозділів, визначити найбільш доцільні для подальшого розвитку сфери господарської діяльності, напрями структурної перебудови діяльності компанії (звертання одних і розвиток інших видів діяльності).

В умовах ринку саме бюджетування стає основою планування – найважливішою функцією управління. Вся система внутрішньofірмового планування повинна будуватися на основі бюджетування, тобто всі витрати і результати повинні мати строго фінансовий, а краще - грошовий вираз. Однак справа не тільки в цьому. Якщо саме по собі планування бізнесу необхідно для того, щоб чітко представляти, де, коли, що і для кого підприємство або фірма буде виготовляти і продавати продукцію або надавати послуги, щоб розуміти, які ресурси і в якому обсязі для цього знадобляться, то бюджетування як основа планування - це максимально точний вираз всіх планованих показників і ресурсів у фінансових термінах.

Роль системи управлінського обліку та бюджетування заключається в тому, щоб представити всю фінансову інформацію, показати рух грошових коштів, фінансових ресурсів, рахунків і активів підприємства в максимально зручній формі для будь-якого, навіть не дуже досвідченого в тонкощах бухгалтерського обліку менеджера, представити відповідні показники господарської діяльності в найбільш прийнятному для прийняття ефективних управлінських рішень вигляді.

Слід також зазначити переваги та недоліки бюджетування на підприємстві.

До переваг бюджетування можна віднести:

1. бюджетування спонукає до планування;
2. бюджетування виконує координуючу роль;
3. бюджетування виконує організаційну роль;
4. бюджетування сприяє ініціативі;

5. бюджетування надає засіб контролю.

Не дивлячись на численні переваги, бюджетування має певні недоліки – навіть якщо ви будете намагатися зменшити їх або зовсім позбутися. До недоліків належать:

- 1) бюджетування може збільшити обсяг паперової роботи;
- 2) бюджетування може вимагати затрат часу;
- 3) бюджетування може бути позбавленим гнучкості;
- 4) бюджетування може викликати незадоволення працівників;
- 5) бюджетування може повільно просуватися. [20, с. 282]

Бюджети є основним результатом реалізації бюджетування, який дає змогу вдосконалити управління в організації з позиції оптимізації доходів та витрат, надходжень і видатків, активів та пасивів.

Варто звернути увагу на те, що:

1. Будь-який бюджет відповідно до базового підходу формування — балансового, складається з двох частин (частини потреб і частини ресурсів, за рахунок яких ці потреби можуть фінансуватись).

2. Особливості системи податкового та бухгалтерського обліку з України зумовили формування трьох видів основних бюджетів організації: бюджету доходів та витрат, бюджету руху грошових коштів, бюджету активів та пасивів.

3. Лише формування трьох вищевказаних бюджетів на підприємстві створить комплексне уявлення про фінансові результати, платоспроможність, ліквідність, фінансову стабільність організації. Слід зауважити, що на більшості вітчизняних підприємств формують лише або бюджет доходів та витрат, або бюджет надходжень та видатків, залежно від пріоритетності бюджетних цілей (підвищення рівня фінансової результативності чи покращання ситуації з платоспроможністю). Бюджет активів та пасивів на вітчизняних підприємствах практично не формують, оскільки відсутні знання та досвід у цій сфері. [52, 53, 55]

Наступним видом оперативного фінансового планування є платіжний календар. *Платіжний календар* - це документ в якому відображаються поточні

надходження і витрачання грошових коштів підприємства на певний період часу.

Співвідношення між обома розділами календаря - надходженнями та витратами коштів повинно бути таким, щоб забезпечити їх рівність, або, що краще, перевищення надходжень коштів над їх витратами. Зайві кошти з даному випадку осядуть на поточному рахунку підприємства, і це буде означати значну стійкість його фінансового стану та платоспроможність у наступному періоді. Перевищення витрат над надходженнями грошових коштів свідчить про зниження можливості підприємства в покритті наступних витрат. У цьому випадку підприємство повинно знаходити резерви збільшення обсягів грошових.

Фінансове планування не може бути ефективним без дотримання наступних певних умов:

- прогнозування. Не доцільно затверджувати прогнози розвитку підприємства з першого подання. Необхідно з'ясувати і чітко зрозуміти, яка економічна модель лежить в їх основі і чи є вона оптимальною;

- вибір оптимального фінансового плану. У сучасних умовах не існує моделі або процедури, які б могли врахувати всю складність і приховані перепони, що виникають у процесі фінансового планування. Тому слід покладатися на досвід та враховувати специфіку діяльності підприємства;

- моніторинг за виконанням фінансового плану. Ефективність системи фінансового планування забезпечується здійсненням контролю за виконанням фінансового плану та коригування планів на основі даних моніторингу. [17, с. 446]

Таким чином, в управлінні господарською діяльністю підприємства планування займає основне місце, вбираючи в себе організаційний початок всього процесу реалізації обґрунтованих напрямів подальшого розвитку підприємства.

1.2. Класифікація бюджетування і бюджетів підприємства

Для удосконалення управлінського використання всіх видів ресурсів, що знаходять відображення у операційних та фінансових бюджетах, необхідною є класифікація бюджетів. У табл. 1.4 наведена узагальнена класифікація бюджетів, які можуть використовуватися підприємством.

Таблиця 1.4

Класифікація бюджетів підприємства

№ п/п	Ознака	Види бюджетів
1	Тривалість бюджетного періоду	- денні - тижневі - декадні - місячні - квартальні - річні
2	Відповідність ресурсної частини та потреб	- збалансовані - дефіцитні - профіцитні
3	Об'єкт бюджетування	- бюджети видів бізнесу - бюджети операцій (процесів) - бюджети центрів відповідальності - бюджети конкретних проектів та програм
4	Спосіб перенесення витрат на продукцію	- бюджети прямих витрат - бюджети накладних витрат
5	Цільове призначення	- операційні бюджети - фінансові бюджети
6	Вплив обсягу виробництва на рівень витрат	- бюджети постійних витрат - бюджети змінних витрат
7	Види витрат	- бюджети поточних витрат - бюджети капітальних витрат
8	Спосіб урахування витрат	- по елементні бюджети - постатейні бюджети - комбіновані бюджети
9	Рівень пристосування бюджетних показників до змін середовища функціонування	- стабільні (фіксовані, жорсткі) - гнучкі - неперервні
10	Сфера діяльності	- бюджети операційної діяльності - бюджети фінансової діяльності - бюджети інвестиційної діяльності
11	Рівень узагальнення	- часткові (локальні, проміжні) - зведені
12	Рівень важливості	- основні - допоміжні - спеціальні

За тривалістю бюджетного періоду, тобто періоду, на який бюджет формується та підлягає виконанню, виділяють бюджети: денний (переважно для бюджету руху грошових коштів з метою забезпечення оперативного управління грошовими потоками), тижневий (на 7 календарних днів чи 5-6 робочих днів); декадний (на 10 календарних днів), місячний, квартальний, річний тощо. Інколи бюджети можуть формуватись і на більш тривалі бюджетні періоди, як правило, для цільових програм та проектів.

В ідеалі доходна та витратна, надходницька та видаткова, активна та пасивна частини бюджету повинні бути рівні (*відповідність ресурсної частини та частини потреб*), це логічно впливає з базового підходу щодо розроблення бюджетів — балансового, у такому випадку бюджет вважають збалансованим. Якщо ж видаткова чи витратна частина перевищує відповідно надходницьку чи доходну, то такий бюджет вважається дефіцитним. У протилежному випадку, якщо надходницька чи доходна частина бюджету перевищує видаткову чи витратну, мова йде про профіцитний бюджет, який вимагає раціональнішого розподілу за найбільш прибутковими чи перспективними напрямками наявних ресурсів. Нерівність за частинами бюджету активів та пасивів свідчить про помилки у відображенні їх змін. Доцільно зауважити, що незбалансовані бюджети мають місце лише у процесі їх розроблення, оскільки кінцеві бюджети обов'язково повинні відповідати критерію рівності частин потреб та ресурсів.

Оскільки форми, види, структуру та склад бюджетів кожна організація обирає самостійно залежно від специфіки її діяльності, рівня диверсифікації, особливостей організаційної структури управління, установлених цілей у сфері управління, то існує досить велике різноманіття *об'єктів бюджетування*. Якщо підприємство характеризується високим рівнем диверсифікації, то у такому випадку об'єктами бюджетування доцільно обирати окремі види бізнесу (бізнес-напрями), що дозволить визначити високорентабельні, низькорентабельні і нерентабельні бізнес-напрями та прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку чи ліквідації окремих видів бізнесу та напрямів їх перехресного фінансування. Коли в організації система

бюджетування вже існує певний період та базується на сформованій фінансовій (бюджетній) структурі управління з виділенням центрів відповідальності, то бюджети доцільно формувати за центрами відповідальності.

Поділ бюджетів на бюджети прямих витрат та накладних тісно пов'язаний з особливостями *перенесення даних витрат на собівартість продукції*. До бюджетів прямих витрат належать бюджети прямих витрат на оплату праці, на матеріали тощо. Бюджети накладних витрат включають бюджети виробничих накладних витрат, адміністративних витрат, витрат на збут тощо. На практиці, як правило, не виникає потреби у формуванні бюджетів таких витрат, оскільки при цьому успішно використовуються кошториси.

За цільовим призначенням бюджети поділяють на операційні та фінансові. Операційні бюджети служать базою для розроблення фінансових, мають більш локальний характер і тісно пов'язані з виробничо-господарською операційною діяльністю. Найбільш поширеними операційними бюджетами є бюджети витрат на матеріали, оплату праці, загальновиробничих витрат; адміністративних витрат і витрат на збут тощо. Фінансові бюджети формуються, як правило, на засадах операційних та відображають розрахункову активність, фінансову результативність і фінансовий стан підприємства загалом. До них доцільно відносити бюджет доходів та витрат, бюджет руху грошових коштів та бюджет активів та пасивів.

За видами витрат доцільно виділяти бюджети поточних і капітальних витрат. Бюджет поточних витрат - не розпис поточних витрат, які здійснюються безперервно та у процесі виробництва відновлюються (матеріальні витрати, амортизація основних засобів і нематеріальних активів, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, інші прямі витрати та накладні витрати, що відносяться до поточних), та джерел, за рахунок яких вони фінансуватимуться (переважно обігових коштів). Бюджет капітальних витрат розробляється на етапі нового будівництва, реконструкції і модернізації основних фондів, придбання обладнання та нематеріальних активів. Він містить два розділи: капітальні вкладення (будівництво (придбання) будівель, споруд,

приміщень; придбання машин і механізмів; придбання обладнання та реманенту (крім малоцінного та швидкозношуваного); придбання нематеріальних активів: інші види капітальних витрат; податки та інші обов'язкові платежі: резерв капітальних витрат) та джерела фінансування (власні кошти інвестора, залучений пайовий капітал, залучений акціонерний капітал, фінансовий лізинг, емісія облігації, кредити банків, інші джерела залучення фінансових ресурсів).

За способом урахування витрат виділяють поелементний бюджет, постатейний і комбінований. Поелементний бюджет — це розпис доходів та витрат певного об'єкта бюджетування, з якому структура витрат формується за економічними елементами (матеріальні витрати, витрати на оплату прані, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші витрати). Такі бюджети формуються, як правило, для всієї організації за однорідними елементами витрат. Постатейний бюджет - це розпис надходжень і витрат певного об'єкта бюджетування, у якому структура витрат формується за комплексними статтями (витрати на утримання та експлуатацію устаткування, загальновиробничі витрати, поза виробничі витрати тощо). Такі бюджети формуються, як правило, за окремими структурними підрозділами організації з метою визначення собівартості виготовленої продукції. Комбіновані бюджети передбачають використання групування витрат як за економічно однорідними елементами, так і за комплексними статтями.

Формування бюджетів повинно здійснюватися з урахуванням *стабільності середовища функціонування в організації*. Якщо середовище функціонування відносно стабільне та стійке, то в організаціях формують стабільні (фіксовані, жорсткі) бюджети, які не підлягають жодному корегуванню протягом бюджетного періоду. Якщо середовище функціонування характеризується низьким рівнем прогнозованості та високим рівнем нестабільності, то виникає необхідність у формуванні гнучких бюджетів, які розробляються для різних діапазонів ділової активності з урахуванням песимістичного та оптимістичного прогнозів. Неперервні бюджети

формується систематично з урахуванням змін середовища функціонування, при цьому бюджетний період підлягає постійному зміщенню, залежно від того, коли було здійснено корегування бюджетів.

Комплексний взаємозв'язок системи планових бюджетів як раз і відповідає на питання, які стосуються тактики найближчих дій. Фактичні бюджети і їх аналіз дозволяють оперативно відслідковувати, чи виконуються бюджетні завдання, норми, нормативи і ліміти, тобто, чи відповідає досягнутий стан запланованому сценарію. Відповівши на ці питання, можна прослідкувати чи виконується бізнес – план і, відповідно, чи реалізується стратегія. Отже, стратегічне планування, бізнес – планування і бюджетування є етапами визначення і обґрунтування як цілей діяльності компанії, так і засобів їх досягнення. [37]

Як було зазначено вище, існує велика кількість бюджетів. Але, кожне підприємство є індивідуальним і створює для себе власний перелік бюджетів – їх кількість та вигляд. Бюджети на можуть бути стандартизованими, оскільки повинні містити актуальну інформацію безпосередньо для кожного підприємства. Для виконавців бюджетів не повинна стояти задача створення якомога більшої кількості бюджетів. Так як, вся необхідна інформація може бути отримана з 10 – 12 бюджетів.

1.3. Методичні підходи до бюджетування на підприємстві

Бюджетний процес в організації має циклічний характер з періодом, рівним часовому інтервалу, на який здійснюється бюджетування і для якого розробляється бюджет. Цей інтервал називається бюджетним періодом. В більшості випадків він становить 1 рік.

Волкова О. Н. виділяє наступні етапи *бюджетного циклу*:

- 1) постановка цілей на бюджетний період;
- 2) збір інформації для розробки проекту бюджету;
- 3) аналіз і узагальнення зібраної інформації, формування проекту бюджету;
- 4) оцінка проекту бюджету і його корегування при необхідності;

- 5) затвердження бюджету;
- 6) виконання бюджету і поточне корегування показників;
- 7) поточний і підсумковий аналіз відхилень;
- 8) представлення звіту про виконання бюджету і аналіз досягнення цілей організації за звітний період;
- 9) вироблення рекомендацій для корегування бюджету поточного періоду і розробка майбутніх періодів.

В таблиці 1.5 представлена діяльність осіб, відповідальних за розробку бюджетів по етапах бюджетного циклу і строках проходження цих етапів у великій організації. Вважається, що бюджетний період триває один рік – з 1 січня по 31 грудня 2011 року (рік умовний). [8, с. 64]

Таблиця 1.5

Діяльність учасників бюджетного процесу протягом бюджетного циклу [8, с. 64]

Фаза	Етап	Хто виконує	Термін
Фаза планування	1. Постановка цілей на бюджетний період	Вище керівництво організації	Липень 2020 р.
	2. Збір інформації для розробки проекту бюджету	Маркетингові, технологічні та економічні служби організації	Серпень-вересень 2020 р.
	3. Аналіз і узагальнення зібраної інформації, формування проекту бюджету	Менеджери, відповідальні за функціональні бюджети (керівники центрів відповідальності)	Жовтень 2020 р.
	4. Оцінка проекту бюджету і його корегування при необхідності	Бюджетний комітет	Листопад 2020 р.
	5. Затвердження бюджету	Керівник організації	Грудень 2020 р.
Фаза виконання	6. Виконання бюджету (а) і поточне корегування показників (б)	Керівники центрів відповідальності (а) і бюджетний комітет (б)	Січень-грудень 2011 р.
	7. Поточний (а) і підсумковий (б) аналіз відхилень	Керівники центрів відповідальності (а) і бюджетний комітет (б)	Січень-грудень 2011 р., Січень-лютий 2012 р.
Фаза завершення	8. Представлення звіту про виконання бюджету і аналіз досягнення цілей організації за звітний період	Вище керівництво організації і бюджетний комітет	Березень-квітень 2012 р.
	9. Вироблення рекомендацій для корегування бюджету поточного періоду і розробка майбутніх періодів	Бюджетний комітет	Травень-червень 2012 р.

Всі ці етапи об'єднуються в три основні фази, чітко розділені в часі. До початку бюджетного періоду етапи підготовки бюджету об'єднані в фазу планування. З початком бюджетного періоду починається фаза реалізації. Підготовка підсумкових звітів і аналіз ефективності формують завершальну фазу бюджетного циклу. Таким чином, бюджетний цикл, що відповідає одному бюджетному періоду, триває довше, ніж сам бюджетний період, оскільки починається задовго до його початку і закінчується вже після його завершення, коли вже триває фаза реалізації наступного циклу. На практиці виходить, що через незначний проміжок часу після завершення звіту про виконання бюджету доцільно починати готувати наступний бюджет.

На рис. 1.2 показано управлінський цикл в бюджетуванні.

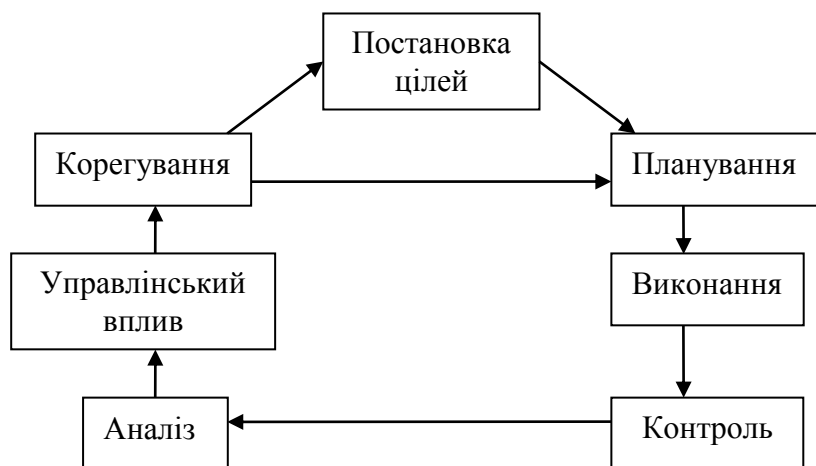


Рис. 1.2 Управлінський цикл в бюджетуванні

Впровадження бюджетування нерозривно пов'язано з центрами фінансової відповідальності (ЦФВ), щодо яких необхідна чітко розуміти сутність та методичні підходи формування.

Центр фінансової відповідальності має представляти собою структурний підрозділ (або групу підрозділів), які здійснюють певні господарські операції, безпосередньо впливають на доходи та витрати від цих операцій і відповідають за реалізацію поставлених цілей, дотримання рівнів витрат у межах установлених лімітів та досягнення позитивного фінансового результату своєї діяльності. Основні ЦФВ, які мажуть формуватися на підприємстві, представлено на рис. 1.3.

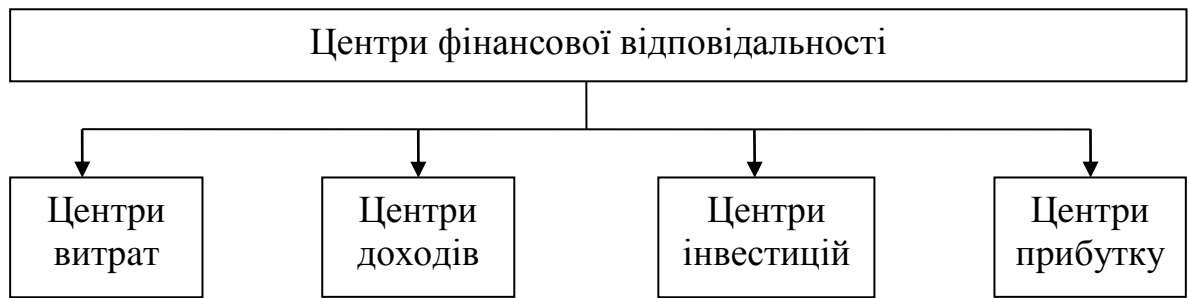


Рис. 1.3 Типи центрів фінансової відповідальності

Формування різних типів центрів фінансової відповідальності обумовлює предмет контролю кожного керівника. Так, керівник центру фінансової відповідальності першого типу контролює витрати, другого - доходи (виручку), третього - прибуток (витрати й виручку) і четвертого - кошти, які інвестуються в структурний підрозділ (витрати, виручку й інвестиції).

Залежно від поставлених завдань ЦФВ може мати різну самостійність. Центри фінансової відповідальності можуть мати юридичну самостійність (наприклад, дочірні підприємства в холдингу) або входити до складу підприємства на правах структурних підрозділів (будівельно-монтажні управління в будівельному тресті; окремі цехи, ділянки, бригади на заводі). На рис. 1.4 показано формування бюджету ЦФВ.



Рис. 1.4 Формування бюджету ЦФВ

Необхідний підприємству перелік ЦФВ має визначатися ним самостійно на основі його організаційної структури. Перелік ЦФВ буде різним для однотипних підприємств за різної організаційної структури. В цьому зв'язку виникає потреба в розробці методичних підходів до формування ЦФВ на підприємстві.

Узагальнення теоретичних підходів та практичної діяльності з бюджетування на підприємствах дозволяє сформулювати три методичних підходи створення ЦФВ:

- 1) з одного підрозділу підприємства;
- 2) шляхом об'єднання декількох підрозділів підприємства;
- 3) через виділення з одного підрозділу підприємства двох або більше частин, які отримують статус окремого ЦФВ (або приєднується до іншого ЦФВ).

Центри інвестицій є вершиною всієї фінансової структури. Вони мають право управляти не тільки оборотним капіталом, тобто, відповідати за обсяг заробленого прибутку (як попередні 4 типи центрів), але і необоротних активів (основними засобами і нематеріальними активами), наприклад побудувати новий цех, змінити застаріле обладнання, придбати нове програмне забезпечення, а у великих масштабах - купити або продати бізнес і т. д. Центр інвестицій - це, як правило, підприємство або самостійне, або в складі багаторівневої структури. Однак, на практиці центром інвестиції може бути підрозділ у складі підприємства, наприклад регіональна філія, яка сама визначає, яким складом основних засобів вона збирається оперувати, виконуючи свою господарську діяльність [26].

Координаторами постановки бюджетування на підприємстві повинні бути не головні бухгалтери і начальники планових та фінансових відділів, як це часто буває на практиці, а фінансові директори і фінансові менеджери вищої ланки управління, які не тільки володіють методами бухгалтерського і управлінського обліку, фінансового аналізу, економічного контролю, а й гарно розбираються в сучасних методах фінансового менеджменту, що дозволяють

оцінити прогнозні грошові потоки і фінансові результати діяльності підприємства [34].

При розробленні різних видів бюджетів на підприємствах відповідних видів діяльності та форми власності необхідно застосовувати адекватні методи бюджетування з урахуванням особливостей середовища функціонування. Методи бюджетування — це прийоми розроблення планових бюджетів організації. Для забезпечення системності у розкритті та використанні методів бюджетування на підприємстві та для здійснення всебічного дослідження і вивчення методів, а також для більш обґрунтованішого вибору методів при розробленні бюджетів доцільно ознайомитись із класифікацією методів бюджетування за істотними та незалежними ознаками.

За рівнем централізації бюджетування виділяють наступні методи:

- метод централізованого бюджетування;
- метод децентралізованого бюджетування;
- метод зустрічного бюджетування (“комбінований”).

Залежно від рівня централізації управління на підприємствах бюджетне планування може здійснюватися централізованим, децентралізованим та комбінованим методами. Метод централізованого бюджетування (“згори-вниз”) передбачає розроблення бюджетів підрозділів нижчого рівня, виходячи з основних бюджетів організації. Фактично, менеджерів нижчого рівня інформують про розподіл ресурсів організації відповідно до управлінських рішень менеджерів вищого рівня. Цей метод дає змогу повністю врахувати стратегічні цілі компанії. Даний метод має суттєвий недолік, який полягає в тому, що вище керівництво (яке складає бюджети) може не знати про проблеми, що будуть виникати при намаганні виконати такі бюджети – затримки при розрахунках, затримки при постачанні продукції, особливості роботи з клієнтами тощо.

Метод децентралізованого бюджетування (“знизу-вгору”) передбачає послідовну інтеграцію бюджетів підрозділів нижчого рівня в бюджети підрозділів вищого рівня і кінцево - у зведені загальноорганізаційні бюджети.

За цим методом існує загроза перетворення бюджетування на окремі, не пов'язані між собою проноси побудови бюджетів у підрозділах. Оскільки результати діяльності підрозділів оцінюються значною мірою за рівнем виконання бюджетів, то існує небезпека, що працівники підрозділів будуть свідомо надавати неправдиву інформацію щодо обсягів їх фінансово-господарських операцій. Також проблемою є те, що сформовані відокремлено у підрозділах бюджети часто не відповідають загальноорганізаційним цілям, не враховують реальні економічні перспективи розвитку галузі діяльності тощо.

Метод "зустрічного" бюджетування ("комбінований") покликаний ліквідувати недоліки двох попередніх методів і передбачає переданий зверху вниз орієнтовних бюджетів, їх опрацювання визначеними підприємством центрами відповідальності, підрозділами та передання у зворотному порядку для формування зведених бюджетів.

На рис. 1.5 зображено взаємозв'язки між бюджетами двох рівнів управління при застосуванні методів ієрархічного бюджетування. [41]

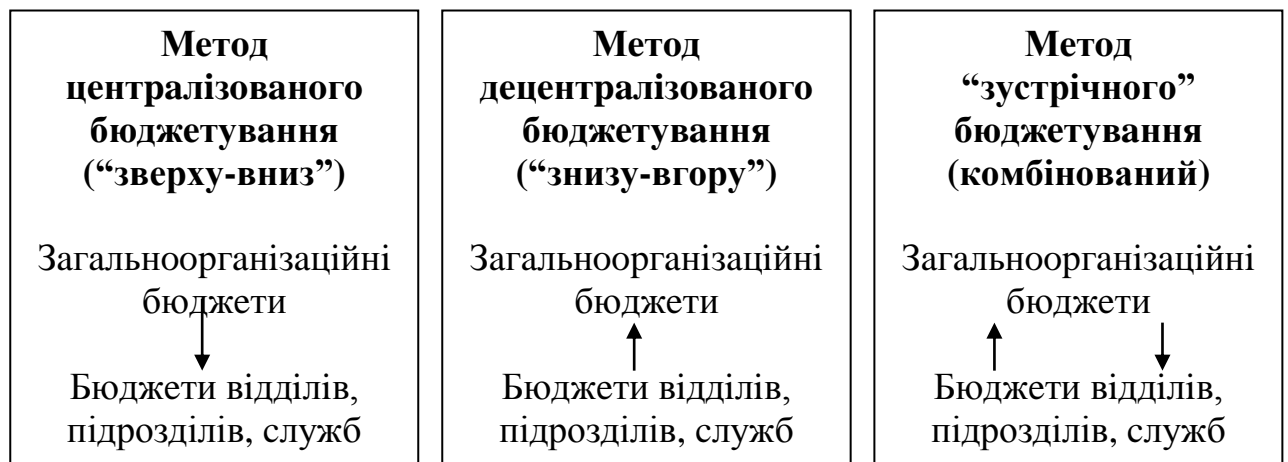


Рис. 1.5. Взаємозв'язки між бюджетами різних рівнів управління при застосуванні методів ієрархічного бюджетного планування

Залежно від вхідних даних розрізняють метод бюджетування з нульової бази та метод бюджетування на базі попередніх бюджетів (від досягнутого).

Метод бюджетування з нульової бази — це метод, за якого значення бюджетних показників обґрунтовуються на основі ретельного аналізу та проведених розрахунків відповідно до установлених на наступний бюджетний

період цілей без урахування показників попереднього бюджетного періоду. Притаманний організаціям, які лише починають впроваджувати бюджетні системи. Він є досить точним, але потребує значних витрат часу, зусиль та ефективного інформаційного забезпечення. Відповідно до цього методу менеджери постійно повинні обґрунтовувати заплановані доходи, витрати та інші показники так, начебто вони здійснюють свою діяльність уперше, що вимагає від кожного центру відповідальності, кожного підрозділу систематичного ретельного аналізу діяльності для виявлення неефективних операцій і вибору найвигідніших напрямів використання ресурсів. Цей метод дає змогу виявити і вирішити проблеми ще на початковому етапі. Однак, це дорожчий підхід – він потребує більших витрат як коштів, так і часу.

За методами бюджетування на базі попередніх бюджетів (від досягнутого) фактичні бюджетні показники попереднього періоду розглядаються як база для розрахунку планових бюджетних показників. За такого підходу фактичні показники попереднього періоду коригують з урахуванням цінової і податкової політики держави та інших чинників. При цьому їх застосування практикується як в умовах стійкого, прогнозованого бізнесу, так і за відсутності в організаціях системи якісного інформаційного забезпечення, що не дозволяє здійснювати бюджетне планування на нульовій базі. Перевагою такого методу є простота, оскільки він не потребує значних витрат на розрахунки. Завдяки цьому бюджетування на базі попередніх періодів набуло значного практичного поширення. Але цей метод має суттєву ваду. Насамперед, у процесі бюджетування не аналізують ефективність витрат, а досягнуті результати автоматично переносять на наступний період. [45]

Вибір методу бюджетування в організації є надзвичайно відповідальним процесом, оскільки від цього залежить точність розроблених планових бюджетів, їх повнота, достовірність та адекватність. Доцільно зауважити, що кожного бюджетного періоду виникає необхідність у перегляді методів розроблення бюджетів залежно від умов функціонування та перспектив розвитку. [40]

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Операційні бюджети на підприємстві, їх характеристика та розробка

Перш за все, слід виділити основні економічні показники діяльності підприємства, щоб простіше можна було зробити аналіз фінансового стану підприємства (таблиця 2.1). Абсолютних значень показників не завжди достатньо, тому необхідно також зазначити відхилення показників у динаміці (таблиця 2.2).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники ТОВ «Хімтехнологія» за 2018-2020 роки

№ п/п	Показник	Значення, грн.		
		2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	Основні засоби	10 517 793	9 255 042	8 103 755
2	Запаси: товари	48 018 269	48 858 731	43 143 935
3	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	52 172 148	84 672 593	92 992 720
4	Грошові кошти та їх еквіваленти	11 211 048	13 126 388	5 831 862
5	Власний капітал	17 666 779	40 516 554	66 027 276
6	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	47 954 174	152 468 618	10 086 109
7	Поточні зобов'язання	130 284 557	192 039 013	145 840 431
8	Чистий дохід від реалізації продукції	1 451 798 537	1 501 719 014	1 329 872 488
9	Чистий прибуток	11 315 864	41 819 775	15 396 012

У таблиці 2.2 зазначені відхилення основних показників діяльності підприємства. Проаналізувавши таблиці 2.1 і 2.2, можна зробити висновки про стан майна підприємства та про фінансовий стан підприємства.

1. В таблиці наводиться залишкова вартість основних засобів. Їх сума лише зменшується. Однак, якщо подивитися на первісну вартість основних засобів у 2018 та 2019 роках - то можна побачити, що вона збільшується. Це означає, що протягом року засоби були придбані, але їх вартість не є суттєвою. Первісна

вартість у 2020 році значно зменшилась порівняно з 2019 роком, що свідчить про те, що не було оновлення основних засобів – вони лише вибували.

2. Підприємство вважає необхідним мати стабільний запас товарів на складах для уникнення непередбачених обставин, що завадить безперебійній торгівлі. Запаси товарів зменшилися лише на 1,75% у 2019 році порівняно з попереднім роком. У 2020 році запаси зменшилися на 11,7%. Це було викликано більш раціональною організацією доставки та зберігання товарів.

3. У 2019 році дебіторська заборгованість збільшилася на 62,29%. Це є негативним явищем, оскільки, не прив'язане до збільшення рівня продаж. Це може бути наслідком зміни політики розрахунків з клієнтами (збільшення кількості днів відстрочки), збільшенням кількості клієнтів або негативної ситуації на ринку товарів, які продає підприємство. В даному випадку, це було пов'язано з фінансовою кризою, яка дуже ускладнила та уповільнила розрахунки між підприємствами.

4. У 2019 році грошові кошти на рахунках підприємства дещо зменшилися – 17,08%. Ця зміна не є суттєвою. У 2020 році зменшення цього показника складало 55,57% від попереднього року. Це пов'язано з тим, що у цьому році підприємство активно розвивалося і вкладало ці кошти у власний розвиток. Хоча сума грошових коштів на рахунках не є показовою для аналізу фінансового стану підприємства. Оскільки, негативним для підприємства є як надлишок грошових коштів, так і їх дефіцит.

5. Власний капітал підприємства збільшився у 2019 році порівняно з 2018 роком на 129,34%. Це, основним чином, пов'язано зі значними збитками, отриманими підприємством у 2018 році (з початком кризи впали продажі та з'явилися проблеми з дебіторською заборгованістю та кредитами) та збільшенням статутного капіталу підприємства на 10 млн. гривень). У 2020 році цей показник зріс на 62,96%. Основною причиною було збільшення статутного капіталу на 26 400 000 гривень.

6. У 2019 році кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 217,95%. Фінансова криза призвела до збільшення дебіторської

заборгованості підприємства, що, в свою чергу, викликало ускладнення проведення розрахунків з кредиторами. У 2020 році фінансова ситуація покращилась і цей показник зменшився на 93,38%, в порівнянні з 2019 роком.

7. У 2019 році поточні зобов'язання підприємства зросли на 47,4%. В першу чергу, це пов'язано зі збільшенням кредиторської заборгованості за товари (як було зазначено вище). У 2018 році було отримано короткостроковий кредит, тому, сумарно поточні зобов'язання у відсотках збільшилися менше ніж кредиторська заборгованість підприємства за товари. У 2020 році поточні зобов'язання підприємства знизилися, не дивлячись на те, що деякі статті дещо збільшилися.

8. Чистий дохід від реалізації продукції дещо зріс у 2019 році – на 3,44%. У 2020 році навпаки – зменшився на 11,44%. Чистий прибуток у 2019 році значно зріс в порівнянні з 2018 роком – 269,57%. Оскільки, чистий дохід від реалізації продукції за цей період кардинально не зріс, можна зробити висновок, що на такий ріст вплинули інші фактори – зменшено витрати або отримано прибуток від інших видів діяльності. У 2020 році чистий прибуток значно зменшився, однак, це також не було пов'язано з рівнем продаж продукції.

Таблиця 2.2

Відхилення показників ТОВ «Хімтехнологія» за 2019-2020 роки

№ п/п	Показник	Відхилення, 2019 рік		Відхилення, 2020 рік	
		грн.	%	грн.	%
1	Основні засоби	- 1 262 751	12,01	- 1 151 287	12,44
2	Запаси: товари	840 462	1,75	- 5 714 796	11,70
3	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	32 500 445	62,29	8 320 127	9,83
4	Грошові кошти та їх еквіваленти	1 915 340	17,08	- 7 294 526	55,57
5	Власний капітал	22 849 775	129,34	25 510 722	62,96
6	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	104 514 444	217,95	-142 382 509	93,38
7	Поточні зобов'язання	61 754 456	47,40	- 46 198 582	24,06
8	Чистий дохід від реалізації продукції	49 920 477	3,44	- 171 846 526	11,44
9	Чистий прибуток	30 503 911	269,57	- 26 423 763	63,18

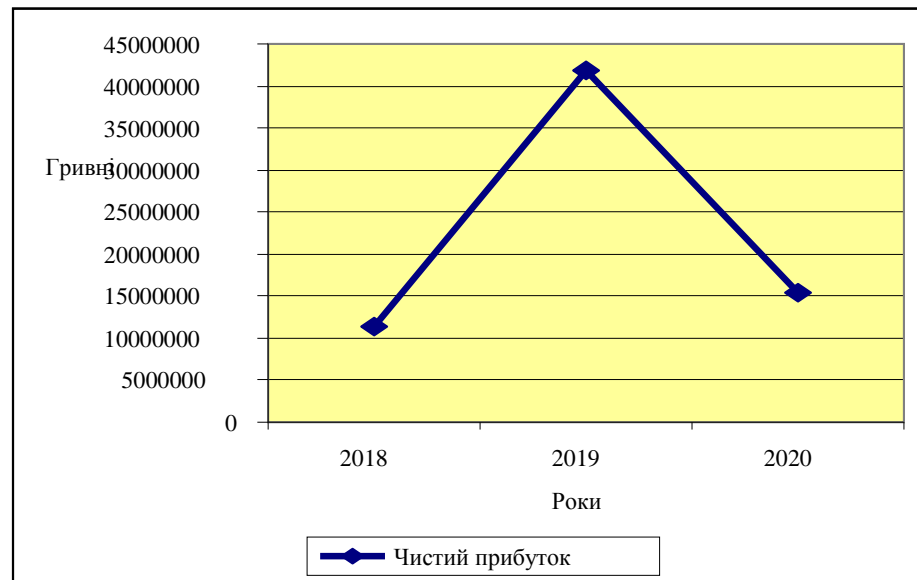


Рис. 2.1 Динаміка зміни чистого прибутку

Необхідно зазначити, що об'єктивна оцінка фінансового стану може здійснюватися лише за допомогою системи показників, що детально та всебічно характеризують господарську діяльність підприємства.

Побудова комплексу показників фінансового стану передбачає відбір відповідних груп фінансових показників, включення певних показників до відповідної групи, визначення методики їх розрахунку і оцінки.

Можна виділити 5 основних груп фінансових показників:

- 1) показники оцінки фінансової стійкості;
- 2) показники оцінки ліквідності та платоспроможності;
- 3) показники оцінки майнового стану;
- 4) показники оцінки рентабельності;
- 5) показники оцінки ділової активності (оборотності).

Основними документами, які необхідні для розрахунку коефіцієнтів є фінансові звіти підприємства – баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал та примітки до річної фінансової звітності. Фінансова звітність підприємства за 2018-2020 роки наведено в Додатку А.

Далі в таблицях 2.3-2.7 наведено розраховані показники, необхідні для здійснення аналізу фінансово – господарського стану.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Хімтехнологія»

Назва показника	Значення показника по роках			Зміна показника	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт автономії	0,115	0,171	0,304	+ 0,056	+ 0,133
Коефіцієнт стабільності	0,130	0,206	0,437	+ 0,076	+ 0,231
Фінансовий леверидж	0,118	-	-	- 0,118	-
Коефіцієнт маневреності власних засобів	0,19	0,75	0,86	+ 0,56	+ 0,11

Коефіцієнт фінансового левериджу показує, скільки довгострокових зобов'язань припадає на одиницю джерел власних коштів. У цьому разі фінансовий стан підприємства відносно нормальний. У 2018 році на 1 гривню власних коштів припадало майже 12 копійок залучених коштів, що є позитивним явищем. У 2019 та 2020 роках у підприємства не було довгострокових зобов'язань.

Коефіцієнт маневреності власних засобів визначає частку власного капіталу, що вкладена в обігові активи і характеризує зростання ступеня мобільності власного капіталу, а саме ту частину власного капіталу, яка знаходиться в обігу і забезпечує необхідну гнучкість у використанні коштів, тобто використовується для фінансування поточної діяльності. Позитивною є тенденція зростання даного показника. На даному підприємстві цей показник збільшується в динаміці. У 2018 році 19% власного капіталу знаходились в обігу, у 2019 році – 75%, у 2020 році – 86%.

Вцілому, можна стверджувати про те, що фінансовий стан підприємства є стабільним, підприємство не має довгострокових кредитів банків, показники даної групи стійко зростають в динаміці.

Показник визначається в абсолютних одиницях. У відносних одиницях це відношення може бути представлене у вигляді коефіцієнта поточної ліквідності. Позитивним є збільшення показника у динаміці, що ми можемо спостерігати на даному підприємстві. Його різке підвищення у 2019 році пов'язано з тим, що у 2018 році підприємство мало короткостроковий банківський кредит. У 2019 та 2020 роках підприємство не брало

короткострокових кредитів. Також важливим чинником було різке збільшення дебіторської заборгованості, яка збільшує величину оборотних активів.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Хімтехнологія»

Назва показника	Значення показника по роках			Зміна показника	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
ЧОА	8 282 263	33 891 833	61 841 936	+ 25 609 570	+ 27 950 103
Абсолютної ліквідності	0,09	0,07	0,04	- 0,02	- 0,03
Швидкої ліквідності	0,69	0,92	1,13	+ 0,23	+ 0,21
Поточної ліквідності	1,06	1,18	1,42	+ 0,12	+ 0,24
Маневрування ЧОА	1,35	0,39	0,09	- 0,96	- 0,3
Частка оборотних засобів в активах	0,90	0,95	0,96	+ 0,05	+ 0,01
Частка запасів в поточних активах	0,35	0,22	0,21	- 0,13	- 0,01
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,88	0,83	0,70	- 0,05	- 0,13
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,12	0,17	0,30	+ 0,05	+ 0,13

Трактування динаміки показників. Чисті оборотні активи показують що залишається в обігу підприємства після повного погашення поточних зобов'язань, і характеризує ту складову власного капіталу, яка залучена до обігових активів. Нормативного значення для показника не існує, оскільки, все залежить від підприємства та галузі, в якій воно діє.

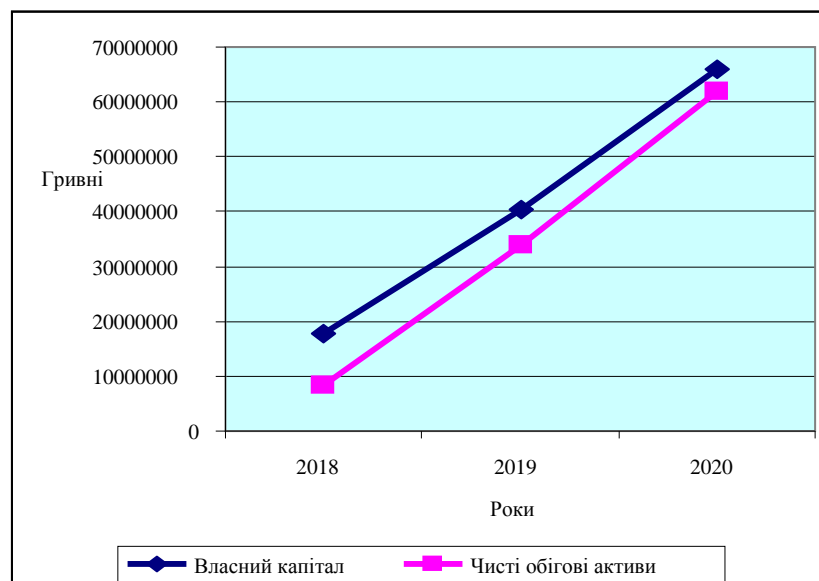


Рис. 2.2 Динаміка зміни чистих обігових активів та власного капіталу

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно за рахунок грошових коштів. Орієнтовне значення – більше 0. Це означає, що у 2018 році підприємство могло погасити 9% поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів, у 2019 році – 7%, у 2020 році – 4%. Показник в динаміці зменшується, що є негативним явищем. Однак, недостатність грошових коштів для негайного погашення всіх боргів підприємства не є критичним. Оскільки, борги можуть бути погашені за рахунок інших джерел.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та кредиторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Орієнтовне значення показника повинно бути в межах 0,6-0,8. Різке підвищення показника у 2019 році порівняно з 2018 роком пов'язано зі збільшенням дебіторської заборгованості, яка збільшує суму оборотних активів.

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Якщо поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, підприємство може розглядатися як таке, що успішно функціонує. Орієнтовно показник повинен бути більше 1. В динаміці показник збільшується, тому, слід зазначити, що оборотних засобів підприємства достатньо для своєчасного погашення короткострокових боргів.

Коефіцієнт маневрування чистих оборотних активів показує, яка частина чистих оборотних коштів підприємства знаходиться в мобільній формі, яка дозволяє відносно вільно маневрувати цими коштами. Забезпечення власних поточних активів власним капіталом є гарантією стійкості фінансового стану при нестійкій кредитній політиці. Високі значення коефіцієнту маневрування позитивно характеризує фінансовий стан. У 2018 році чисті оборотні активи підприємства були у грошовому еквіваленті, тому показник більше 1. У 2019

році 39 % чистих оборотних активів підприємства були у грошовій формі, у 2020 році цей показник знизився до 9 %.

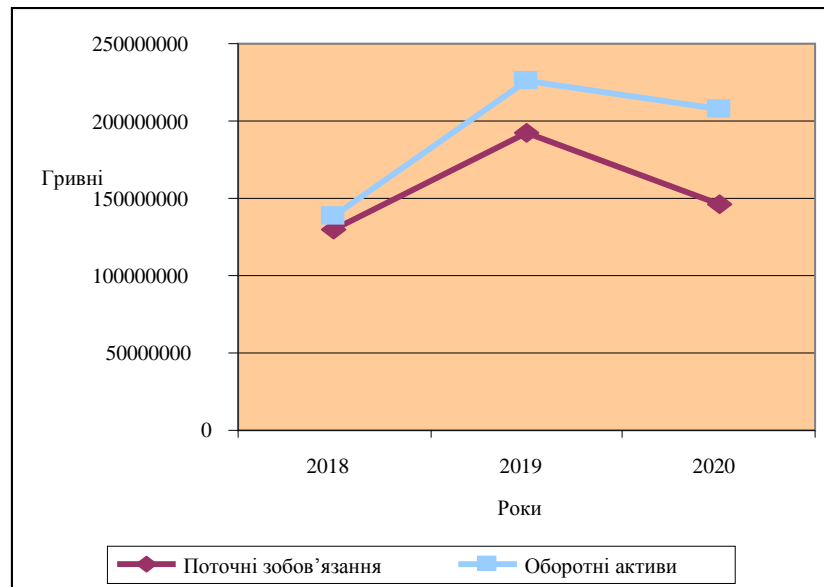


Рис. 2.3 Динаміка зміни поточних зобов'язань та оборотних активів

Частка оборотних засобів в активах. Нормативного значення для даного показника не існує – все залежить від підприємства та сфери його діяльності. Однак, його підвищення в динаміці є позитивним для підприємства, оскільки, свідчить про збільшення коштів, що можуть бути використанні в поточній діяльності підприємства.

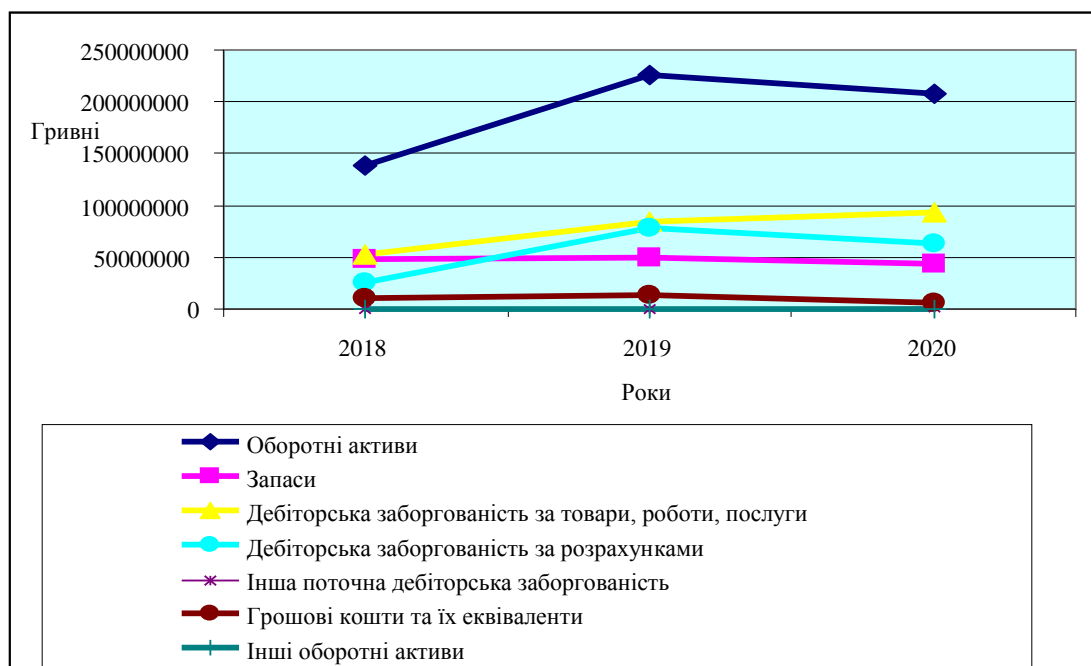


Рис. 2.4. Динаміка зміни оборотних активів

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу характеризує частку позикових коштів у загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства. Чим нижчий показник концентрації позикового капіталу, тим менша заборгованість підприємства, тим стійкіше його положення. Проаналізувавши отримані дані, можна сказати, що частка залученого капіталу у загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства, у 2018 році приблизно становила 88%, у 2019 році – 83%, у 2020 році – 70%. Зниження цього показника в динаміці означає зменшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу визначає частку коштів власників підприємства в загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства. Цей показник є доповненням до попереднього коефіцієнта, їх сума дорівнює 1 (або 100 %). Що вищим є значення цього показника, то більше підприємство є фінансово стійким, стабільним і незалежним від зовнішніх кредиторів. Проаналізувавши отримані дані, можна сказати, що частка власного капіталу у загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства, у 2018 році приблизно становила 12%, у 2019 році – 17%, у 2020 році – 30%.

Показники даної групи свідчать про високу ліквідність та платоспроможність підприємства – показники ліквідності задовольняють нормативні значення, концентрація залученого капіталу зменшується в динаміці, частка запасів в поточних активах також зменшується, що для досліджуваного підприємства є позитивним явищем.

Таблиця 2.5

Показники стану основних засобів ТОВ «Хімтехнологія»

Назва показника	Значення показника по роках			Зміна показника	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт зносу	0,32	0,41	0,38	+ 0,09	- 0,03
Коефіцієнт придатності	0,68	0,59	0,62	- 0,09	+ 0,03
Коефіцієнт оновлення	0,46	0,11	0,44	- 0,35	+ 0,33
Коефіцієнт вибуття	0,03	0,02	0,44	- 0,01	+ 0,42
Питома вага активної частини основних засобів	0,52	0,88	0,90	+ 0,36	+ 0,02

Трактування динаміки показників. Основними показниками даної групи є коефіцієнт оновлення та вибуття та питома вага активної частини основних засобів. Коефіцієнт вибуття менше ніж коефіцієнт оновлення, що є позитивним явищем. Однак, порівняно низьке значення показника вибуття може свідчити про те, що на підприємстві можуть бути застарілі основні засоби. На даному підприємстві основну частину становлять транспортні засоби (52 %, 88 % та 90 %), тому таке значне збільшення коефіцієнту вибуття у 2020 році може означати те, що в цьому році значна частина транспортних засобів була амортизована, як наслідок реалізована або списана.

В цілому коефіцієнти мають тенденцію до збільшення, що свідчить про ефективну політику підприємства, яку воно проводить щодо свого майна та основних засобів.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ТОВ «Хімтехнологія»

Назва показника	Значення показника по роках			Зміна показника	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Рентабельність продажу	0,008	0,028	0,012	+ 0,02	- 0,016
Рентабельність операційної діяльності	0,03	0,04	0,03	+ 0,01	- 0,01
Рентабельність основної діяльності	0,103	0,134	0,137	+ 0,031	+ 0,003
Рентабельність загального капіталу (активів) (ROA)	0,074	0,176	0,071	+ 0,102	- 0,105
Рентабельність власного капіталу	0,641	1,032	0,233	+ 0,0391	- 0,8
Період окупності власного капіталу	1,56	0,97	4,29	- 0,7	+ 3,4

Трактування динаміки показників. Рентабельність продажу показує, якою є частка чистого прибутку у виручці від реалізації, тобто, який прибуток з 1 грн. продажу отримало підприємство. Простеживши динаміку коефіцієнта рентабельності продажу, можна зробити наступні висновки: у 2018 році на кожну гривню отриманої виручки підприємство отримало майже 1 копійку чистого прибутку, у 2019 році – 2,8 копійки, у 2020 році – 1,2 копійки.

Рентабельність операційної діяльності показує, скільки отримано прибутку від операційної діяльності з 1 грн операційних витрат. Це означає, що

з кожної гривні операційних витрат підприємство отримує 4 копійки прибутку. Цей показник залишається практично незмінним за досліджувані 3 роки.

Показник рентабельності активів розраховується діленням чистого прибутку на всю суму активів. Він характеризує здатність керівництва компанії ефективно використовувати її активи для отримання прибутку. Він показує скільки прибутку припадає на 1 гривню активів. У 2018 році на 1 гривню активів припадало 7 копійок, у 2019 році – 18 копійок, у 2020 році – 7 копійок.

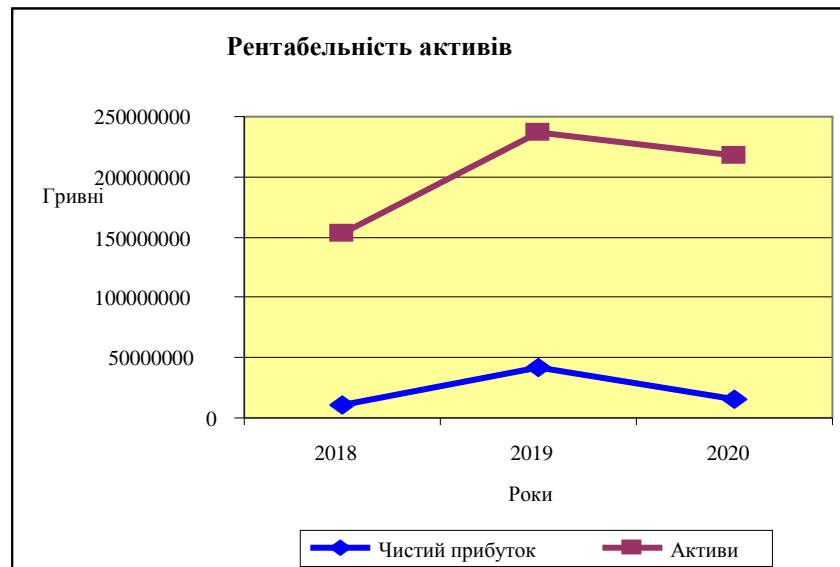


Рис. 2.5 Динаміка зміни чистого прибутку від звичайної діяльності та активів

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) визначається шляхом ділення чистого прибутку на власний капітал підприємства. Він показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю власного капіталу. тобто, у 2018 році на 1 гривню власного капіталу припадало 64 копійки чистого прибутку, у 2019 році – 1,03 гривні, у 2020 році – 23 копійки. Чим показник більший, тим краще.

Період окупності власного капіталу визначається шляхом ділення суми власного капіталу на чистий прибуток. Він характеризує за який період власний капітал буде компенсований чистим прибутком. Чим він менший, тим краще. Порівнюючи період окупності загального та власного капіталу, можна сказати, що ми спостерігаємо позитивну ситуацію на підприємстві, власний капітал компенсується на багато швидше.

Коефіцієнти рентабельності варіюються і залежать від сфери діяльності підприємства, тому їх значення індивідуальні для кожного підприємства. Але можна визначити спільну характеристику – позитивним явищем є збільшення показника у динаміці. Значні підвищення показників у 2019 році пов'язані зі збільшенням прибутку у цьому періоді. Період окупності власного капіталу характеризує за який період власний капітал буде компенсований чистим прибутком. Чим він менший, тим краще. У 2019 році він зменшився, що є позитивним явищем, але у 2020 році він значно зріс, що означає зниження ефективності використання власного капіталу.

Всі коефіцієнти значно зростають у 2019 році. Це пов'язано з різким зменшенням інших витрат (сюди входить собівартість реалізованих фінансових інвестицій, реалізація необоротних активів, уцінка необоротних активів і фінансових інвестицій, вартість списаних необоротних активів та ін.) у 2019 році порівняно з 2018 роком. У 2020 році значно зросли інші операційні витрати (сумнівні та безнадійні борги, втрати і нестачі від псування цінностей, втрати від операційних курсових різниць, визнані економічні санкції та ін.) порівняно з 2019 роком. Тому у 2019 році маємо порівняно великий чистий прибуток, що впливає на всі подальші показники, хоча виручка від реалізації продукції практично однакова протягом 3-х років.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ТОВ «Хімтехнологія»

Назва показника	Значення показника по роках			Зміна показника	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт оборотності активів	11,02	7,36	7,10	- 3,66	- 0,26
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,5	10,67	9,77	- 10,83	- 0,9
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	16,98	34,21	37,36	+ 17,23	+ 3,15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,10	6,90	8,02	- 3,2	+ 1,12
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	36,14	52,90	45,51	+ 16,76	- 7,39
Коефіцієнт оборотності запасів	27,11	26,93	26,88	- 0,18	- 0,05
Оборотність запасів, днів	13,46	13,55	13,58	- 0,09	+ 0,03

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки оборотів здійснено за рік коштами, вкладеними до розрахунків. За допомогою цього показника можна розрахувати так званий період інкасації, тобто час, протягом якого дебіторська заборгованість обернеться на грошові кошти. Для цього тривалість звітної періоду (1 рік) розділимо на коефіцієнт оборотності. Такий період інкасації, тобто час очікування підприємством одержання грошей від дебіторів, у 2018 році становив 17 днів, у 2019 році – 34 дні, у 2020 році – 37 днів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується. Він зменшився у 2019 році, а в 2020 році – підвищився. Зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості свідчить про підвищення швидкості сплати заборгованості підприємства (є позитивним явищем), а зниження - про зростання купівлі продукції в кредит.

Розділивши тривалість звітної періоду (року) на коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, одержимо середню кількість днів для оплати рахунків кредиторів. У 2018 році кредиторська заборгованість оплачувалась в середньому за 36 днів, у 2019 році цей показник становив 52 дні (стрімке підвищення пов'язано з фінансовою кризою, і як наслідок, з погіршенням розрахунків між підприємствами), у 2020 році – 45 днів. Підвищення даного показника є позитивним явищем і свідчить про швидкий обіг грошових коштів.

Ці показники необхідно порівнювати разом. Коефіцієнт дебіторської заборгованості повинен бути більшим ніж коефіцієнт кредиторської заборгованості. Це означає, що підприємство швидше отримує кошти від позичальників ніж віддає їх своїм кредиторам (що ми і спостерігаємо на досліджуваному підприємстві).

У 2018 році підприємство отримувало кошти від дебіторів в середньому кожні 17 днів, а сплачувало кредиторам – кожні 36 днів; у 2019 році – 34 і 53 дні відповідно, у 2020 році – 37 та 46 днів відповідно.

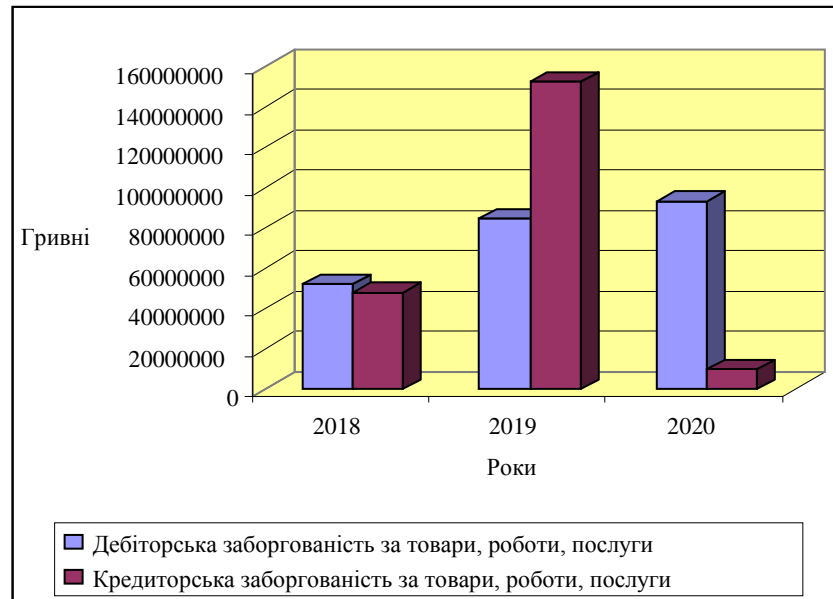


Рис. 2.6 Динаміка зміни дебіторської та кредиторської заборгованості

Існують різні підходи до визначення доходної і витратної частини бюджетів. Доходи групуються у розрізі брендів і регіональних відділень. Витрати групуються по наступних категоріях:

- за економічним змістом;
- по функціям.

Поділ по функціям виглядає наступним чином:

- комерційний відділ (центральний комерційний відділ та регіональні комерційні відділи);
- склад (центральні і регіональні склади);
- доставка (доставка по регіонах та міжрегіональна доставка);
- відділ обробки замовлень (центральний і регіональний);
- адміністрація (головний офіс та регіональні).

Вищезазначені функції є центрами витрат підприємства.

Центрами доходів є торгові напрямлення - P&G, Mixgroup, OPTM, логістичні послуги.

На підприємстві використовується матрична система затрат



На підприємстві розробляються наступні операційні бюджети:

- бюджет продаж;
- бюджет закупівель;
- бюджет оплати праці;
- бюджет маркетингу;
- бюджет професійних послуг;
- бюджет податків та зборів;
- бюджет інших витрат.

До фінансових бюджетів належать:

- бюджет доходів і витрат;
- плановий баланс;
- звіт про рух грошових коштів;
- бюджет інвестицій.

Бюджет продаж

В умовах ринку першим показником, з якого необхідно починати будь-яке планування, є прогноз продажів. Бюджетування починається зі складання бюджету продажів, заснованого на прогнозах збуту, що відображає динаміку загального обороту компанії в майбутньому бюджетному періоді.

Сума продаж визначається за наступною формулою:

$$\text{Собівартість} * (1 + \% \text{ націнки}) = \text{Продажі}$$

Можна також детально розглянути суми ПДВ в продажах по кожній групі товарів, які можна використати для прогнозування сум податків (див. бюджет податків та зборів).

Наступний блок містить інформацію про націнку продукції – в цілому, окремо по кожній групі товарів та по центрах доходів (торговим напрямкам). Дані подаються як в абсолютних значеннях, так і у відносних. Тобто, можна зрозуміти який з товарів приносить більше прибутків.

Ще один блок даного бюджету – “Собівартість”, яку також можна розглянути у розрізі центрів доходів (торговим напрямкам) та товарних марок. Інформація про собівартість далі йде в Звіт про фінансові результати (“Собівартість реалізованих товарів, послуг”) та в бюджет закупівель. Оскільки підприємство не є виробником, а лише перепродує товари, то собівартістю є закупівельна вартість товарів.

Для більш ясного розуміння того, що відбувається з продукцією, на підприємстві введена своєрідна одиниця виміру – палета. Палета – це упаковка певного об'єму, що вміщує якусь кількість товару (це може бути як упаковка прального порошку в кілограмах так і тубик зубної пасти в штуках). Вона дає можливість співставити товари, що мають різні одиниці виміру (наприклад, кілограми та метри). Це значно спрощує розрахунки необхідні для доставки, зберігання, продаж. Середня собівартість палети визначається як частка від собівартості певного виду товару без ПДВ і продаж палет.

Середня собівартість палети розраховується по формулі:

$$\text{Середня с/в палети} = \frac{\text{Собівартість проданої продукції}}{\text{Кількість проданих палет}}$$

Середня собівартість палети без ПДВ і продажі палет визначаються також центрах доходів (торговим напрямкам). Дані про продажі по центрах доходів далі використовуються в бюджеті складських послуг.

Дебіторська заборгованість в днях розраховується шляхом ділення суми продаж з ПДВ на кількість днів у відповідному місяці та розраховується по кожному з центрів доходів. Далі знаходимо середню дебіторську заборгованість в днях за рік методом середнього арифметичного.

Відсоток внутрішньої дебіторської заборгованості становить 0%, а % резерву сумнівних боргів – в середньому за рік становить 0,10%.

Грошові надходження від покупців визначаються за формулою:

$$\text{Оплата від покупців} = \text{Дебіторська заборгованість на кінець періоду} + \text{Продажі з ПДВ} - \text{Дебіторська заборгованість на початок періоду} - \text{Резерв сумнівних боргів.}$$

Бюджет продаж показано в Додатку Б.

Бюджет закупок

На основі бюджету продаж, знаючи можливі об'єми продукції, яка буде продана, ми можемо скласти бюджет закупок.

Певний рівень запасів необхідний для стабільної та безперебійної діяльності підприємства. Бюджет запасів складається в натуральних одиницях виміру, а потім на його основі визначаються відповідні витрати у вартісному вираженні.

Виконавчий відділ: відділ закупок.

Бюджет закупівель складається з наступних статей:

- собівартість товарів без ПДВ;
- склад, закупки;
- палети;
- кредиторська заборгованість;
- грошові виплати.

Дані про собівартість продукції (детально по центрах доходів) можна взяти з бюджету продажів (Додаток Б).

В рядку “Склад, днів” вноситься та кількість днів, яку товар буде знаходитися на складі. Це число розраховується шляхом ділення собівартості продукції за певний період на кількість днів у цьому періоді. Якщо бюджет складається помісячно, то кількість днів у періоді дорівнює кількості днів у місяці.

В рядку “Склад на кінець періоду, без ПДВ” зазначена кількість продукції на складі, виражена в гривнях на кінець періоду.

Знаючи кількість днів перебування товарів на складі та товари, наявні на складі на кінець періоду, можна визначити об’єм закупок, щоб можна було задовольнити рівень продаж в наступному періоді. Для різних цілей можна використовувати інформацію про закупки без ПДВ, ПДВ в закупках та закупки з ПДВ.

В бюджеті прописується відсоток браку і недостач для різних центрів доходів (торговим напрямкам). Для РГ він встановлений на рівні 0,10%, для ОРТМ – 0%, для МИКС – 0,08%. Крім цього, брак і недостача виражається у вартісному вигляді та окремо ПДВ в цих втратах. Ці дані далі потрапляють в Звіт про фінансові результати та Баланс. Сума ПДВ у вартості браку та недостачі далі потрапляє в бюджет податків.

В бюджет закупок надходить інформація про палети. Середню собівартість можна взяти з бюджету продаж. А кількість закуплених палет (в натуральних одиницях виміру) розраховується за наступною формулою:

$$\underline{\text{Закупки} = \text{Закупки без ПДВ} / \text{Собівартість палети без ПДВ}}$$

Наступний блок інформації, яку ми отримуємо з даного бюджету стосується кредиторської заборгованості. Кількість днів кредиторської заборгованості визначається за формулою:

Закупівлі з ПДВ / Кількість днів у періоді = Кредиторська заборгованість у днях

Кредиторська заборгованість визначається для кожного з центрів доходів (торгових напрямків). Кредиторська заборгованість у днях розраховується по формулі:

Кредиторська заборгованість у днях = Закупівля з ПДВ / Кількість днів у періоді

Кількість днів у періоді залежить від того, що було обрано за період. На підприємстві складається бюджет з розбивкою помісячно, тому кількість днів у періоді – кількість днів у місяці. Відсоток внутрішньої кредиторської заборгованості складає 0%, тобто розрахунки між регіональними відділеннями та головною компанією проходять одразу. Дані про кредиторську заборгованість на кінець періоду з ПДВ та внутрішню кредиторську заборгованість відносять в баланс.

Ще один блок в даному бюджеті має назву “Грошові виплати”, що включає зовнішні та внутрішні виплати. Зовнішні виплати розраховуються за формулою:

Зовнішні виплати = Кредиторська заборгованість на початок періоду + Закупки з ПДВ – Кредиторська заборгованість на кінець періоду

Внутрішні виплати розраховуються за наступною формулою:

Внутрішні виплати = Кредиторська заборгованість на початок періоду + Закупки з ПДВ – Кредиторська заборгованість на кінець періоду – Внутрішні розрахунки

Отримані результати використовуються в подальшому для розробки Звіту про рух грошових коштів. [44]

Бюджет закупівель показано у Додатку В.

Бюджет оплати праці

Бюджет оплати праці призначений для розрахунку витрат на заробітну плату по всіх категоріях персоналу, а також відрахувань від заробітної плати.

Таблиця 2.8

Бюджет оплати праці ТОВ «Хімтехнологія»

Стаття	Од. виміру	2018	2019	2020	Відхилення	
					2019	2020
Ставка нарахувань на ЗП	%	37,2%	37,2%	37,2%	100,0%	100,0%
Виплата авнсом	%	40,0%	40,0%	40,0%	100,0%	100,0%
Постійна ЗП (оклад)	грн.					
Штатний склад працівників на початок, детально	чол.	763	501	597	65,7%	119,2%
Штатний склад, всього	чол.	763	501	597	65,7%	119,2%
Середній оклад працівнику (з утриманнями)	грн.	3 587	4 198	4 517	117,0%	107,6%
Оклади працівників, всього	грн.	32 869862	25 254 202	32 456 112	76,8%	128,5%
Виплачені оклади працівникам, всього	грн.	25 583951	19 624 099	25 284 062	76,7%	128,8%
Заборгованість по окладам працівникам, на кінець місяця	грн.	1 369 336	1 084 346	1 329 950	79,2%	122,6%
Змінна ЗП	грн.					
Змінна ЗП, всього нараховано	грн.	2 296 982	175 000	778 560	7,6%	444,9%
Змінна ЗП, виплачено працівникам	грн.	1 780 548	135 874	606 990	7,6%	446,7%
Заборгованість по змінній ЗП, на кінець місяця	грн.	102 977	7 626	31 429	7,4%	412,1%
Інші доплати	грн.					
Інші доплати, нараховано	грн.	349 300	150 000	37 800	42,9%	25,2%
Інші доплати, виплачено	грн.	262 441	116 850	29 692	44,5%	25,4%
Заборгованість по іншим доплатам працівникам, на кінець місяця	грн.	23 985	6 150	1 304	25,6%	21,2%
Операції з ПП	грн.	1 652 836	916 500	0	55,5%	0,0%
Всього нарахована ЗП	грн.	35 516144	25 579 202	33 272 472	72,0%	130,1%
Всього виплачена ЗП	грн.	27 626940	19 876 823	25 920 745	71,9%	130,4%
Заборгованість по ЗП на кінець місяця	грн.	1 496 298	1 098 122	1 362 682	73,4%	124,1%
Нарахування на ЗП	грн.	12 583605	9 164 660	12 364 051	72,8%	134,9%
Утримання з ЗП	грн.	6 392 906	4 604 256	5 989 045	72,0%	130,1%
Нарахування і утримання з ЗП, виплачено	грн.	18 001222	13 047 257	17 436 442	72,5%	133,6%
Заборгованість по нарахуванням і утриманням із ЗП на кінець місяця	грн.	975 289	721 660	916 653	74,0%	127,0%
ФОП, всього	грн.	48 099749	34 743 862	45 636 523	72,2%	131,4%

В бюджет вноситься інформація про нарахування на заробітну плату (у %), утримання із заробітної плати (у %) та частина заробітної плати, що виплачується авансом (у %).

Далі окремо виділяється постійна (оклад) та змінна заробітна плата.

При розрахунку постійної заробітної плати зазначається кількість працівників у штаті на початок періоду (можна отримати зі штатного розкладу підприємства), середній оклад співробітнику (з утриманнями) та, виходячи з цих даних, загальна сума окладів співробітникам. Також, зазначаються виплачені оклади співробітникам (далі ця сума використовується у Звіті про рух грошових коштів) та заборгованість по окладам працівникам (використовується при складанні Балансу).

Бюджет маркетингу

Бюджет маркетингу – фінансовий план маркетингу, система показників, розділ плану маркетингу підприємства, в якому в деталізованій формі (за елементами комплексу маркетингу або по заходах маркетингу) наведені величини витрат, доходів і прибутку від (для) здійснення маркетингової діяльності фірми.

Як правило, бюджет маркетингу розподіляється між інструментами маркетингу, зокрема, між витратами на рекламу і стимулювання продажів. Складання бюджету маркетингу допомагає правильно розставити пріоритети між цілями і стратегіями маркетингової діяльності, прийняти рішення в області розподілу ресурсів, здійснювати ефективний контроль.

Виконавчий відділ: відділ продаж.

Таблиця 2.9

Бюджет маркетингу ТОВ «Хімтехнологія»

Стаття	Од. виміру	2018	2019	2020	Відхилення	
					2019	2020
Реклама та маркетинг						
Всього	грн.	5 944 514	10 550 803	4 315 192	177,5%	40,9%

Бюджет маркетингу включає витрати підприємства на просування товару. Сюди можна включити витрати на наступні операції: різноманітні акції для покупців, реклама в ЗМІ, оплата промоутерів, рекламна продукція та інші маркетингові послуги. Маркетингові витрати відносяться на різні центри затрат та розглядаються в розрізі відділів, які займаються просуванням різних видів товарів.

Бюджет професійних послуг

Бюджет професійних послуг включає послуги, які підприємство отримує від професійних учасників фінансового ринку.

Виконавчий відділ: бухгалтерія, дирекція.

Даний бюджет складається з наступних статей:

- банківські послуги;
- залучення та навчання персоналу;
- страхування;
- інші інформаційно-консультаційні послуги.

Таблиця 2.10

Бюджет професійних послуг ТОВ «Хімтехнологія»

Стаття	Од. виміру	2018	2019	2020	Відхилення	
					2019	2020
Банківські послуги						
Всього	грн.	900 000	501 960	496 200	55,8%	98,9%
Витрати на залучення і навчання персоналу						
Всього	грн.	433 600	84 000	114 000	19,4%	135,7%
ПДВ від витрат на залучення і навчання персоналу	грн.	86 720	16 800	22 800	19,4%	135,7%
Страхування інше						
Всього	грн.	38 700	40 000	54 700	103,4%	136,8%
Інші інформаційно-консультаційні послуги						
Всього	грн.	8 400	7 200	82 200	85,7%	1141,%
ПДВ від інших інформаційно-консультаційних послуг	грн.	1 680	1 440	16 440	85,7%	1141,%

Детально банківські послуги розглядаються в розрізі кожної окремої послуги, які отримує підприємство та з зазначенням відділу, який використовує таку послугу. До таких послуг можна віднести:

- розрахункове обслуговування (ведення рахунків, перерахування грошових коштів по електронній системі платежів);
- касове обслуговування;
- комісія банку за відкриття кредитної лінії;
- комісія банку за перерахування заробітної плати на карткові рахунки співробітників;
- послуги по інкасації тощо.

Витрати на залучення і навчання персоналу включають в себе тренінги, семінари, оголошення в газетах, корпоративний відпочинок, призи та подарунки співробітникам тощо. Витрати розписуються з урахуванням кожного виду отриманої послуги та відділу який користується послугою. Підсумок цих затрат і окремо виділений ПДВ у вартості цих послуг використовується при складанні Звіту про рух грошових коштів.

Бюджет податків та зборів

Безліч податкових та встановлених платежів до бюджету та позабюджетні фонди вимагає введення податкового планування з метою забезпечення ефективного фінансового управління. Бюджетування податків являє собою систему заходів, спрямовану на визначення планової суми податкових платежів, що підлягають сплаті підприємством у майбутніх періодах. У процесі бюджетування підприємства повинні прогнозувати суми податкових платежів у планованому періоді. Без бюджету податків неможливо скласти ні бюджетний баланс, ні бюджет доходів і витрат, ні бюджет руху грошових коштів.

Бюджет податків необхідно складати, по-перше, для подальшого розрахунку фінансових показників діяльності та визначення впливу на них податкового тягаря, по-друге, для формування платіжного календаря і, по-третє, для оптимізації податків - зниження податкових платежів в рамках існуючого законодавства.

Особливістю податкового бюджетування є розрахунок показників бюджетів податків на базі всієї системи оперативних бюджетів підприємства.

Так, дані бюджетів продажу, бюджет запасів, бюджет собівартості (виробництва) і так далі, є основою для складання бюджетів податків.

Крім того, при складанні бюджету податків необхідно врахувати, що для операційних бюджетів («внутрішньої» інформаційної основи) не існує законодавчо встановлених вимог формування, а існує лише одна основна вимога - надання необхідної для цілей управління інформації. У силу того, що об'єктом планування бюджету податків є величина і терміни податкового платежу, щодо формування бюджету податків, поряд, з вимогою, що пред'являються до операційних бюджетам, пред'являється така вимога як відповідність законодавству.

Виконавчий відділ: бухгалтерія.

Бюджет податків і зборів складається з наступних статей:

- заборгованість по податках на кінець періоду;
- нараховано податків;
- сплачено податків.

В даному бюджеті окремо виділяються 3 податки: ПДВ, податок на прибуток та нарахування на заробітну плату. Інші податки і збори, які здійснюють менший вплив на діяльність підприємства, підсумовуються в одному рядку – «Інші податки і збори».

Таблиця 2.11

Бюджет податків та зборів ТОВ «Хімтехнологія»

Стаття	Од. виміру	2018	2019	2020	Відхилення	
					2019	2020
Заборгованість по податках на кінець періоду	грн.	5 048 618	5 185 635	4 526 625	102,7%	87,3%
Нараховано	грн.	39 318 489	41 754 481	40 719 874	106,2%	97,5%
ПДВ	грн.	16 618 757	18 406 092	17 859 901	110,8%	97,0%
Податок на прибуток	грн.	9 426 234	11 543 729	8 407 095	122,5%	72,8%
Нарахування на ЗП	грн.	12 583 605	9 164 660	12 364 051	72,8%	134,9%
Інші податки і збори, всього	грн.	689 893	2 640 000	2 088 826	382,7%	79,1%
Сплачено	грн.	34 890 839	42 432 081	36 798 593	121,6%	86,7%

Бюджет податків складається з трьох блоків – “Заборгованість по податках на кінець періоду”, “Нараховано” і “Сплачено”.

Заборгованість по податках деталізована на ПДВ, податок на прибуток, відрахування з заробітної плати, інші податки і збори. Всі вищеперераховані показники використовуються в Балансі. Вихідним бюджетом для нарахувань на заробітну плату є бюджет оплати праці.

Блок “Нараховано” також деталізується на 4 групи.

- Суми податку на додану вартість збираються з усіх операційних бюджетів (бюджет продаж, інвестицій, закупок, оренди, складських послуг, автотранспорту тощо), оскільки, окремо вказується сума ПДВ від продажу товарів, реалізації послуг, продажу основних засобів та нематеріальних активів, закупок товарів, оренди, складських послуг, ІТ послуг та зв'язку, електроенергії та інше.

- Податок на прибуток – вказується ставка податку та його сума. Для розрахунку податку зі Звіту про фінансові результати отримуємо суму прибутку до оподаткування та множимо її на ставку податку.

- Нарахування на заробітну плату – використовується інформація з бюджету оплати праці про нараховану заробітну плату.

- Інші податки і збори. В цю групу включено податок на землю, податок за першу реєстрацію транспортного засобу, екологічний податок.

Дані про нараховані податки використовуються у Звіті про фінансові результати.

Блок “Сплачено” складається по тому ж принципу, що і попередні. Дані цього блоку використовуються у Звіті про рух грошових коштів (оскільки, сплата податків викликає рух коштів з рахунку підприємства).

Бюджет інших витрат

Бюджет інших витрат являє собою деталізований план поточних операційних витрат, відмінних від витрат, безпосередньо пов'язаних з виробництвом і збутом, і необхідних для підтримки діяльності в цілому по

підприємству в майбутньому періоді. Більшість елементів цього бюджету складають постійні витрати.

Таблиця 2.12

Бюджет інших витрат ТОВ «Хімтехнологія»

Стаття	Од. виміру	2018	2019	2020	Відхилення	
					2019	2020
Поточний ремонт і утримання ОЗ						
Всього	грн.	355 400	257 400	260 760	72,4%	101,3%
ПДВ від поточних ремонтів і утримання ОЗ	грн.	71 080	51 480	52 152	72,4%	101,3%
Електроенергія						
Всього	грн.	408 550	221 880	346 200	54,3%	156,0%
ПДВ від електроенергії	грн.	81 710	44 376	69 240	54,3%	156,0%
Опалення						
Всього	грн.	178 705	39 700	77 100	22,2%	194,2%
ПДВ від опалення	грн.	35 741	7 940	15 420	22,2%	194,2%
Інші комунальні послуги						
Всього	грн.	1 149 495	136 200	234 542	11,8%	172,2%
ПДВ від інших комунальних послуг	грн.	229 899	27 240	46 908	11,8%	172,2%
Охорона і пожежна сигналізація						
Всього	грн.	133 805	114 000	145 920	85,2%	128,0%
ПДВ від охорони і пожежної сигналізації	грн.	26 761	22 800	29 184	85,2%	128,0%
Витратні матеріали та МШП						
Всього	грн.	1 173 910	608 640	754 689	51,8%	124,0%
ПДВ від витратних матеріалів та МШП	грн.	234 782	121 728	150 938	51,8%	124,0%
Витрати на відрядження						
Всього	грн.	220 420	197 400	383 040	89,6%	194,0%
Представницькі витрати						
Всього	грн.	160 000	240 000	1 452 000	150,0%	605,0%
Винагороди						
Всього	грн.	1 125 000	1 557 600	1 692 000	138,5%	108,6%
Інші витрати						
Всього	грн.	683 200	1 706 000	1 668 000	249,7%	97,8%

Витрати на вищезазначені послуги розписуються по відділах, які користуються ними (ремонт обладнання, електроенергія, опалення тощо), а також по центрах затрат, де вони виникають. Окремими рядками виносять ПДВ у вартості:

- сплачені за поточний ремонт і утримання основних засобів;
- електроенергії;

- опалення;
- інших комунальних послуг;
- охорони і пожежної сигналізації;
- витратних матеріалів і МШП.

Всі вищевказані витрати та ПДВ у їх вартості використовуються при складанні Звіту про рух грошових коштів. Витрати на відрядження, представницькі витрати, винагороди та інші витрати розподіляються за тим же принципом, але не включають в себе ПДВ.

2.2. Фінансові бюджети на підприємстві та їх характеристика

Фінансові бюджети — це грошові виражені плани, що відображають в комплексі передбачувані джерела фінансових коштів і на пряму їх використання. До них відносяться бюджет доходів та витрат (або, іншими словами, звіт про фінансові результати), бюджет про рух грошових коштів та прогнозний баланс.

При впровадженні бюджетної класифікації слід дотримувати наступний принцип: вона не повинна бути громіздкою і важкореалізованою для подальшого обліку фактичних даних. Чим вище деталізація бюджетної аналітики, тим більше може потрібно кадрових, матеріальних, тимчасових ресурсів для розбиття доходів і витрат по статтях бюджету, складання бюджетної звітності і т.д.

Таким чином, розширення бюджетної аналітики доцільно здійснювати до такого ступеня, при якому формат і структура бюджету в достатній мірі відображають фінансові значення поставлених цілей на рівні центрів відповідальності, функцій і т.д.

Бюджет доходів і витрат (БДіВ)

Бюджет доходів і витрат (БДіВ) або, як його ще називають, бюджет прибутків і збитків, Звіт про фінансові результати (від англ. Income statement), є найбільш поширеним в практиці і найбільш звичним для розуміння нашими

керівниками будь-якого рівня управління. Призначення даного бюджету - показати співвідношення всіх доходів (виручки) від реалізації у плановий період з усіма видами витрат, які передбачає понести в цей же період підприємство або фірма, пов'язаними з отриманням доходів і з виділенням найбільш важливих (критичних) статей витрат.

Основний сенс бюджету доходів і витрат - показати керівникам компанії ефективність її господарської діяльності у майбутньому періоді, а простіше кажучи, - буде прибуток, перевищення доходів над витратами чи ні. БДіВ дозволяє також встановити ліміти (нормативи) основних видів витрат, цільові показники прибутку, проаналізувати і визначити резерви формування та збільшення прибутку, оптимізації податкових та інших відрахувань до бюджету, можливості повернення позикових коштів, формування фондів нагромадження і використання тощо. В даному документі не відображається рух реальних грошових коштів.

Бюджет доходів і витрат складається і затверджується на весь бюджетний період, прийнятий в компанії, відповідно до її бюджетного регламенту. У багатьох випадках, коли керівникам підприємства або фірми необхідна більш оперативна інформація про стан фінансів, в розрізі окремих видів бізнесу, БДіВ може мати подекадну або, краще, потижневу розбивку бюджетного періоду принаймні на перші два квартали цього періоду. При складанні індикативних БДіВ достатня помісячна розбивка на періоди більше одного року. [23, с. 40]

В даному бюджеті зазначаються показники по 3 основних видах діяльності – основна, фінансова та інша діяльність.

З цього бюджету ми отримуємо наступну інформацію:

- дохід від реалізації з ПДВ;
- чистий дохід від реалізації товарів, послуг;
- собівартість реалізованих товарів, послуг;
- валовий прибуток;
- операційні витрати;
- інші доходи та витрати;

- фінансові доходи та витрати;
- чистий прибуток;
- рентабельність продаж.

Дохід від реалізації з ПДВ ми отримуємо з бюджету продажів. Наступна стаття “Чистий дохід від реалізації товарів, послуг” складається з доходу отриманого підприємством від реалізації товарів та від надання послуг (виділяються логістичні послуги та інші послуги). Дохід від реалізації товарів отримуємо з бюджету продажів, а дохід від наданих послуг – з бюджетів оренди, складських послуг, найманого транспорту та ІТ послуг та зв’язку.

Собівартість реалізованих товарів ми можемо отримати з бюджету продаж.

Операційні витрати складаються з таких статей:

- амортизація (дані отримуємо з бюджету амортизації);
- фонд оплати праці – складається з постійної та змінної заробітної плати, інших доплат працівникам та нарахувань на заробітну плату (дані отримуємо з бюджету оплати праці);
 - платежі в бюджет та позабюджетні фонди (дані отримуємо з бюджету податків та зборів);
 - витрати на утримання приміщень та обладнання (дані отримуємо з бюджетів оренди та інших витрат);
 - складські послуги (бюджет складських послуг);
 - витратні матеріали та МШП (бюджет інших витрат);
 - транспортні витрати (бюджети автотранспорту, оренди та найманого транспорту);
 - ІТ послуги (внутрішні) та зв’язок (бюджет ІТ послуг та зв’язку);
 - витрати на відрядження (бюджет інших витрат);
 - реклама і маркетинг (бюджет маркетингу);
 - банківські послуги, витрати на залучення та навчання персоналу та витрати на інші інформаційно-консультаційні послуги (бюджет професійних послуг);

- страхування (бюджет автотранспорту та професійних послуг);
- представницькі витрати, винагороди та інші витрати (бюджет інших витрат).

Операційні витрати в бюджеті доходів та витрат формуються відповідно до центрів витрат – комерційний відділ (центральний та відділ регіону), склад (центральний, регіональний та FDI), доставка (міжрегіональна доставка та служба доставки), відділ обробки замовлень (центральний та відділ регіону) та адміністрація (головного офісу та регіону). Статті витрат є однаковими для всіх центрів витрат (вищеперераховані статті).

Інша діяльність. Інші доходи являють собою продаж ОЗ та НМА, що ми можемо отримати з бюджету інвестицій. Інші витрати являють собою, наприклад, сумнівну дебіторську заборгованість, брак і недостача (можемо отримати дані з бюджетів продаж та закупівель відповідно).

Підприємство також розраховує показник ЕВІТ, що являє собою операційний прибуток до сплати податку на прибуток та фінансових витрат і до роялті. Він розраховується по формулі:

$$\text{ЕВІТ} = \text{Валовий прибуток} - \text{Операційні витрати} + \text{Інша діяльність}$$

Далі розраховуємо показник ЕВІТДА (до роялті) по формулі:

$$\text{ЕВІТДА} = \text{ЕВІТ} + \text{Амортизація}$$

Фінансова діяльність. Фінансові доходи можуть бути отримані в результаті отримання дивідендів, відсотків за користування позикою тощо. Фінансові витрати включають сплачені відсотки за користування кредитами (отримуємо з бюджету банківських кредитів). Результат від фінансової діяльності визначається як різниця між фінансовими доходами та фінансовими витратами.

Прибуток до оподаткування визначаємо наступним чином:

$$\text{Прибуток до оподаткування} = \text{ЕВІТ} + \text{Роялті до отримання} - \text{Роялті до виплати} \\ + \text{Фінансова діяльність}$$

Податок на прибуток отримуємо з бюджету податків та зборів.

Чистий прибуток (бухгалтерський) отримуємо як різницю між прибутком до оподаткування та податком на прибуток.

Остаточним показником є чистий прибуток (бухгалтерський + 0,75 роялті), який розраховується наступним методом:

$$\text{Чистий прибуток (бухгалтерський + 0,75 роялті)} = \text{Чистий прибуток (бухгалтерський)} + (\text{Роялті до виплати} - \text{Роялті до отримання}) * 0,75$$

Бюджет доходів і витрат наведено у *Додатку Г*.

Бюджет руху грошових коштів (БРГК)

Бюджет руху грошових коштів (БРГК) показує можливі (передбачувані виходячи з умов договорів або контрактів) надходження авансів і передплати за продукцію, що поставляється, готівкових грошових коштів, а також затримки надходжень за продукцію, відвантажену раніше (дебіторська заборгованість). Важливість цього документу в бізнесі весь час зростає. І сьогодні саме БРГК є головним документом в системі внутрішньофірмових бюджетів.

Основна діяльність. Грошові надходження від операційної діяльності включають:

- надходження від продаж товарів (отримуємо дані з бюджету продаж);
- надходження від надання послуг – доходи від оренди, складські та транспортні послуги, ІТ послуги та інші (отримуємо з бюджету доходів та витрат – див. Бюджет доходів та витрат).

Нступним підпунктом основної діяльності є грошові витрати по операційній діяльності. Їх можна згрупувати за наступними ознаками:

- закупки товару та послуг. Складається з оплати товару постачальникам (дані отримуємо з бюджету закупівель) та собівартості послуг (доходи від оренди – бюджет оренди);
- операційні витрати. Значення операційних витрат отримуємо з бюджету доходів та витрат (див. Бюджет доходів та витрат). Вони включають фонд оплати праці, платежі в бюджет і позабюджетні фонди, витрати на утримання приміщень та обладнання, складські послуги, транспортні витрати, страхування та інше. До операційних витрат також входить податок на додану вартість та

податок на прибуток (значення цих статей отримуємо з бюджету податків та зборів).

Інвестиційна діяльність. Вона складається з доходів та витрат від інвестиційної діяльності (дану інформацію ми отримуємо з бюджету інвестицій (див. Бюджет інвестицій)).

Фінансова діяльність. Вона складається з доходів (отримання кредитів та позик – бюджет банківських кредитів) та витрат (погашення кредитів та позик – бюджет банківських кредитів; виплата дивідендів – отримуємо з рахунків бухгалтерського обліку) від фінансової діяльності (дану інформацію ми отримуємо з бюджету інвестицій (див. Бюджет інвестицій)).

Інформацію про надходження та виплату роялті отримуємо з бюджету доходів та витрат.

Грошовий потік за період розраховується за формулою:

$$\text{Грошовий потік за період} = \text{Основна діяльність} + \text{Інвестиційна діяльність} + \text{Фінансова діяльність} + \text{Роялті}$$

Балансуємий залишок визначається:

$$\text{Балансуємий залишок} = \text{Вхідний залишок} + \text{грошовий потік за період}$$

В нашому випадку, балансуємий залишок дещо відрізняється. Це пов'язано з тим, що балансує мий залишок було перенесено з попереднього періоду (тобто, за останній місяць періоду). Рівень залишку грошових коштів, нижче якого він не опускається становить 500 000 гривень. Отже, на кінець періоду (року) вихідний залишок становить 500 000 гривень.

Бюджет руху грошових коштів наведено у *Додатку Д*.

Розрахунковий баланс

Розрахунковий баланс (від англ. balance sheet), - це прогноз співвідношення всього, що є в розпорядженні підприємства на даний момент, тобто активів, і всього того, що компанія винна іншим, тобто пасивів (зобов'язань) перед постачальниками, бюджетом, банками та інвесторами. Прогноз зазвичай робиться у відповідності з фактичною структурою активів і заборгованостей і її найбільш вірогідною зміною в процесі майбутньої

реалізації інших основних бюджетів. Розрахунковий баланс складається з двох основних розділів: активів і пасивів, які повинні бути рівні між собою.

Для бюджетування важливо, щоб в розрахунковому балансі відображалися всі ресурси, залучені в господарську діяльність. Без розрахункового балансу, тобто без визначення всього того, що так чи інакше залучено в даний бізнес, неможливо отримати вихідну інформацію для фінансового аналізу та оцінки інвестиційної привабливості проекту, контракту, підприємства і т. п.

За БДіВ і БРГК можна відстежити або використання активів у розрахунку на одиницю обсягів продажів, або витрати грошових коштів на їх поповнення. Але будь-які зміни цих активів фіксуються перш за все в розрахунковому балансі. [23, ст. 47]

Розрахунковий баланс, складений в цілях бюджетування, дещо відрізняється від звичної форми балансу – має скорочену форму, відсутні певні статті, що не є важливими в даному випадку.

Розділ активу балансу складається з розділів “Оборотні активи” та “Необоротні активи”. Оборотні активи мають наступні статті:

- грошові кошти – отримуємо з бюджету руху грошових коштів, рядок “Вихідний залишок”;
- розрахунки з покупцями по основній діяльності – отримуємо з бюджету продаж (дебіторська заборгованість);
- товарно-матеріальні запаси – отримуємо з бюджету закупівель. Стаття “Товари на складі”, розраховується за формулою:

$$\text{Товарно-матеріальні запаси} = \text{Товари на складі на кінець періоду} - \text{Брак і} \\ \text{недостачі} + \text{ПДВ від браку та недостач}$$

- інша поточна дебіторська заборгованість (переноситься з балансу за попередній період).

До розділу “Необоротні активи” входять наступні статті:

- основні засоби – первісна вартість розраховується як сума цього значення в балансі за попередній період та вартості придбаних основних засобів за

мінусом собівартості ОЗ, які вибули; накопичена амортизація визначається як сума амортизації за попередні періоди та амортизація, нарахована в поточному періоді (отримуємо з бюджету амортизації). Залишкова вартість розраховується як різниця між первісною вартістю та накопиченою амортизацією;

- залишкова вартість нематеріальних активів розраховується по тому ж принципу, що і залишкова вартість основних засобів;
- довгострокова дебіторська заборгованість, відстрочений податковий актив та інші необоротні активи переносяться з балансу за попередній період.

Розділ пасиву балансу складається з таких розділів “Короткотермінові зобов’язання”, “Довгострокові зобов’язання” та “Власний капітал”.

Короткострокові зобов’язання складаються з наступних статей:

- розрахунки з постачальниками по основній діяльності отримуємо з бюджету закупівель;
- аванси отримані за товари, послуги – переносимо з балансу за попередній період;
- короткострокові кредити (бюджет банківських кредитів);
- інші поточні зобов’язання включають заборгованість по податках (бюджет податків та зборів), заборгованість по заробітній платі персоналу (бюджет оплати праці), іншу кредиторську заборгованість (бюджет інвестиції);
- цільове фінансування і забезпечення – переносимо з балансу за попередній період.

Довгострокові кредити і позики отримуємо з бюджету банківських кредитів.

Дані про власний капітал переносимо з балансу за попередній період. Якщо за поточний період відбулися певні зміни в структурі власного капіталу, то ці зміни можна отримати з бухгалтерських рахунків.

Розрахунковий баланс складається на рік з деталізацією по місяцях. Сума нерозподіленого прибутку визначається наступним чином: до нерозподіленого прибутку за попередній місяць необхідно додати чистий прибуток за поточний період і зменшити цю суму на суму сплачених дивідендів. Сума

нерозподіленого прибутку на кінець року дорівнює нерозподіленому прибутку за останній місяць бюджетного періоду (оскільки, він складається наростаючим підсумком). Розрахунковий баланс наведено у *Додатку Е*.

Бюджет інвестицій

Планування інвестицій є серцевиною управління інвестиційної діяльністю підприємства. Всі інвестиційні рішення по здійсненню реальних інвестиційних проектів і програм, вкладення коштів у фінансові активи, а також рішення щодо їх фінансування об'єктивно взаємопов'язані, а значить, їх не можна приймати порізно і потрібно використовувати інструменти планування для зв'язку цих рішень. Всі інвестиційні заходи та їх наслідки повинні бути заздалегідь прораховані, щоб уникнути негативних фінансових наслідків.

Інвестиційний бюджет розглядає питання оновлення і вибуття капітальних активів (основних засобів і нематеріальних активів, довгострокових фінансових вкладень) підприємства. Він дає змогу зрозуміти розподіл фінансових коштів, які є вільними і які підприємство бажає вкласти, дозволяє розглянути напрямки інвестування (визначити в які об'єкти підприємство вкладає грошові кошти, які з них є найбільш прибутковими та найбільш ризиковими). Об'єктами інвестування можуть бути матеріальні та нематеріальні активи, фінансові інструменти тощо. Він розробляється в рамках одного календарного року з розбивкою по місяцях чи кварталах.

ТОВ «Хімтехнологія» здійснює інвестиції в основні засоби та нематеріальні активи.

В даному бюджеті можна виділити два великих блоки інформації – інформація про надходження основних засобів та нематеріальних активів та інформація про їх вибуття. Розглянемо їх по черзі.

Основні засоби та нематеріальні активи поділяються на декілька груп: будинки і споруди, легкові автомобілі, вантажні автомобілі, складське обладнання, офісна техніка, меблі, інші ОС, нематеріальні активи.

Окремо надається інформація про введення в експлуатацію – основних засобів та нематеріальних активів окремо. Далі ці дані використовуються в

Балансі. В Звіт про рух грошових коштів входять дані про оплату купівлі окремо основних засобів та окремо нематеріальних активів. В бюджет по податках заноситься інформація про ПДВ у вартості покупки активів.

Зазначаються також дані про кредиторську заборгованість по придбаним активам. Амортизація нових активів розглядається в цілому по групі основних засобів і групі нематеріальних активів, а також може розглядатися детально, стосовно кожного відділу, в якому будуть використовуватися нові придбані активи.

2.3. Система оцінювання ефективності бюджетування

Будь-яка система є життєздатною, якщо має у своєму складі елементи зворотного зв'язку, які передбачають аналіз того, що зроблено, та необхідність корегування. Відповідний зворотний зв'язок має бути й при бюджетуванні. Роль зворотного зв'язку відіграє контроль за виконанням бюджету. Система контролю виконання бюджету на підприємстві є своєрідним моніторингом фінансового стану підприємства [4, с. 250].

Процес контролю виконання бюджету природним чином починається ще з розробки бюджету, якому передуює робота по збору та аналізу необхідних даних. Справа в тому, що при розробці бюджетних форм слід передбачати їх максимальну сумісність зі звітами, щоб процедура контролю була максимально зручною: після реалізації бюджету замість планових форм (основних бюджетів) з'являються відповідні звіти, які повинні наслідувати формат бюджетних таблиць. Важливо провести гармонізацію між системою обліку і системою бюджетування, в іншому випадку, бюджет залишиться тільки планом, а перевірити його фактичне виконання буде неможливо.

Зіставлення планових і фактичних значень є ключовим елементом системи контролю виконання бюджету. Таке зіставлення найбільш наочно і інформативно виробляти у відносному вираженні. Потім настає стадія аналізу результатів контролю, яка призводить до кульмінації всього процесу. При цьому з'ясується, хто і що не так зробив і кого треба покарати, а кого -

заохотити. Але на цьому керуюча функція системи контролю не вичерпується: необхідно з'ясувати, коли мають бути усунені негативні результати, виявлені в процесі контролю, і, нарешті, скільки ще треба продати, отримати грошима і т. д., для того щоб виправити становище. [48]

Без ефективної системи контролю неможливо забезпечити виконання планів підприємства. Система контролю дає можливість вчасно виявляти проблеми, реагувати на небажаний перебіг подій і вносити відповідні корегування в управлінські рішення з метою усунення небажаних відхилень.

Для здійснення контролю за виконанням бюджетів використовують дворівневу систему контролю — *нижній* та *верхній рівні*. *Нижній рівень* цієї системи включає контроль за виконанням бюджетів окремих структурних підрозділів підприємства, здійснюваний економічними службами цих підрозділів; *верхній рівень* — контроль за виконанням бюджетів усіх структурних підрозділів, здійснюваний фінансово-економічною службою підприємства та його бухгалтерією.

Основними елементами системи контролю є:

1. об'єкти контролю — бюджети;
2. предмети контролю — окремі характеристики стану бюджетів (дотримання лімітів фонду оплати праці, витрат сировини і матеріалів тощо);
3. суб'єкти контролю — структурні підрозділи підприємства, що здійснюють контроль за дотриманням бюджетів;
4. технологія контролю бюджетів — складання на консолідованій базі даних бюджетних звітів, необхідних для виявлення відхилень фактичного стану бюджетів від планових.

Завданнями бюджетного контролю є спрямування менеджерів до пошуку шляхів підвищення ефективності своїх дій та врахування впливу своїх рішень на діяльність інших підрозділів (відділів) і підприємства в цілому, орієнтування мислення менеджерів на чітке втілення своїх планів у вартісні і/або кількісні показники.

Виділяють такі *переваги* здійснення контролю за виконанням бюджетів підприємства:

- сприяння оптимальному використанню ресурсів;
- запобігання «розбазарюванню» або зменшення втрат його ресурсів через їх регулювання витрат на визначені цілі;
- визначення персональної відповідальності працівників підприємства;
- зниження небезпеки зайвого песимізму або оптимізму при прогнозуванні економічних показників підприємства;
- спонукання керівництва до використання систематичних і докладних процедур звітів про виконання бюджетів підприємства;
- зростання потреби у співробітництві посадових осіб і працівників відділів для запобігання збиткам. [4, с. 252]

Щоб проаналізувати виконання бюджету та виявити відхилення фактичної діяльності від запланованої, у повну бюджетну систему включаються не тільки планові, а й фактичні (звітні) дані. Контролювати бюджет можна щотижня, щомісяця або щокварталу - як доцільно в конкретній ситуації.,

Для ефективності дій необхідно встановити відповідні методи контролю і переконатися в компетентності співробітників підприємства у питаннях аналізу доходів і своєчасного контролю витрат, що дозволить із заданою періодичністю правильно заповнювати бюджетні форми.

Бюджетний контроль - це процес зіставлення фактичних результатів з бюджетними, аналіз відхилень і внесення необхідних коректувань до бюджетів наступних періодів.

Теоретично після остаточного узгодження бюджету бюджетні доходи повинні бути отримані, а бюджетні витрати - не перевищені. Звичайно, ця ціль скоріше ідеальна, ніж реальна, оскільки внутрішні і зовнішні обставини можуть змінитися, що впливає на бюджет підприємства - позитивно чи негативно. Тому на практиці бюджети підлягають постійному перегляду, в них можуть вноситися поправки на засіданні бюджетного комітету. Тим не менше слід прагнути до досягнення поставленої мети, інакше не має сенсу приступати до складання бюджету.

Для того щоб легше дотримуватися бюджету, необхідно встановити методи контролю:

- легко застосовні;

- регулярні;
- здійсненювані на самому нижньому рівні управління.

Легко застосовні методи припускають, що поточний контроль над доходами, витратами, прибутком, рухом грошових коштів, станом активів і пасивів компанії є легким і швидким, а не важким і віднімають багато часу. Важливо також, щоб дані були легко доступні в будь-який час, коли в них виникне необхідність.

Регулярність – це неухильне дотримання встановлених на підприємстві термінів формування та надання зацікавленим особам управлінської звітності.

Ефективний контроль над бюджетом звичайно припускає, що процедури починаються на самому нижньому рівні управління компанією – тобто безпосередньо там, де отримано доходи та понесені витрати. [24, 39]

Ключовим елементом системи контролю є «відхилення». Загальна схема бюджетного контролю за відхиленнями представлена на рис. 2.7.

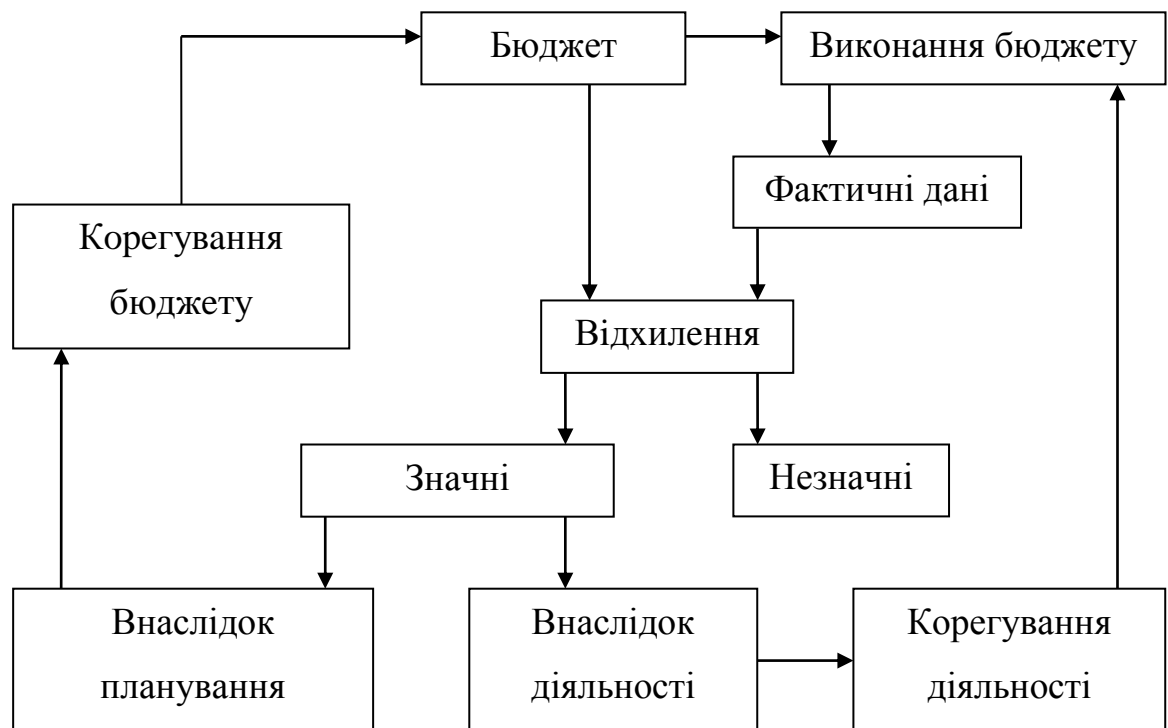


Рис. 2.7. Загальна схема контролю

При цьому передбачається використання методу виключення, відповідно до якого менеджер зосереджує увагу тільки на значущих відхиленнях і не звертає уваги на показники, які виконуються задовільно.

Слід розрізняти чотири підходи до реалізації системи контролю бюджету підприємства:

1. простий аналіз відхилень, орієнтований на коригування подальших планів;
2. аналіз відхилень, орієнтований на наступні управлінські рішення;
3. аналіз відхилень в умовах невизначеності;
4. стратегічний підхід до аналізу відхилень.

Простий аналіз відхилень проводиться у відповідності зі схемою (рис. 2.8). Суть підходу полягає в тому, що система контролює стан виконання бюджету зіставленням бюджетних показників та їх фактичних значень. Якщо відхилення носить істотний характер, то фінансовий менеджер приймає рішення про необхідність вносити відповідні корективи до бюджету наступного періоду. В іншому випадку ніякі коригувальні дії не проводяться.

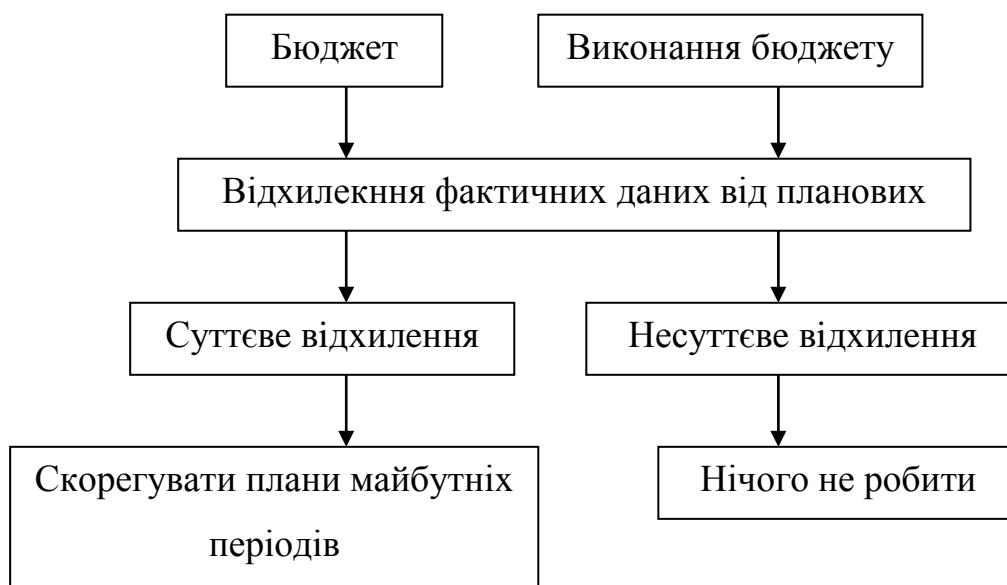


Рис. 2.8 Схема простого аналізу відхилень

У цьому зв'язку важливим є питання про суттєвість витрат. Видається, що як критерій для визначення важливості витрат слід використовувати підсумкові бюджетні показники, наприклад, величину сумарного грошового потоку (або суму чистого прибутку). Фінансовий менеджер розраховує наслідки конкретного відхилення фактичних показників від планових значень на величину сумарного грошового потоку. На підставі відхилення фактичного

сумарного грошового потоку від планового значення робиться висновок про необхідність проводити коректування плану наступного періоду. [48]

Перед тим, як проводити аналіз виявлених відхилень необхідно з'ясувати, чи є дане відхилення випадковим або регулярним. У разі якщо відхилення носить разовий характер і не відіграє значної ролі у досягненні цільових планових бюджетних показників, виконувати аналіз, оцінку і коригування цього відхилення нераціонально і безглуздо.

Виявлені відхилення повинні відповідати таким критеріям.

1. Оцінка за допустимих меж. Аналіз відхилення слід проводити, якщо відхилення якого-небудь параметра бюджету виходить за встановлені допустимі межі. Наприклад, якщо встановлено допустима межа відхилень з досліджуваної статті бюджету за кожен місяць рівним 5%, то аналізу слід піддавати значення статті за ті місяці, де відхилення, як в "плюс", так і в "мінус" перевищило задану величину.

2. Оцінка відхилень за впливом на прибуток. Величина процентного відхилення окремого бюджетного параметра в першу чергу свідчить про якість планування і бюджетної дисципліни, але практично нічого не говорить про ступінь впливу на прибуток. Наприклад, 25%-ве відхилення за статтею витрат "канцелярські товари" зовні дуже значимо, проте 5%-ве зниження обсягу продажів впливає на прибуток набагато більше. Даний підхід передбачає ранжування параметрів, що впливають на прибуток, як в позитивному, так і негативному напрямках. [25]

Основна мета аналізу виконання бюджету - отримання пріоритетних показників, що дають об'єктивну картину фінансового стану підприємства.

Горизонтальний (або часовий) аналіз передбачає порівняння показників звітності з аналогічними параметрами попередніх періодів. Застосовується просте порівняння статей звітності за принципом «план-факт» та вивчення причин їх різких змін, а також аналіз зміни одних статей звітності в порівнянні з коливаннями інших.

План-фактний аналіз проводиться для всіх основних бюджетів, а при необхідності більш ретельного вивчення причин відхилень - для окремих операційних і функціональних бюджетів. Він може проводитися і для компанії

в цілому, і для окремих напрямків діяльності (щоб виявити, за рахунок якого з них виникають негативні або позитивні відхилення). У будь-якому випадку вибір об'єкта цього аналізу - внутрішня справа підприємства, обґрунтоване поставленими його керівництвом цілями і завданнями бюджетування.

Слід дотримуватися одне з основних вимог системи бюджетування - бюджетні та фактичні дані повинні представлятися в єдиному форматі, інакше їх порівняння виявиться некоректним.

Відхилення, виявлені між цими даними за період, часто служать базою для оцінки кожного центру фінансової відповідальності або функціональної області (постачання, виробництво, збут, логістика, фінанси, кадри і т. п.) і прийняття регулятивних рішень.

Керуючись принципом управління за відхиленнями, менеджер концентрує увагу тільки на значних відхиленнях від плану і не враховує показники, що виконуються задовільно.

Доводиться миритися з істотними відхиленнями, які пояснюються об'єктивними причинами - наприклад, падіння попиту, закриття підприємств клієнтів. Проте в подібній ситуації необхідно терміново переглянути бюджет продажів, пов'язані з ним бюджети і основний, так як виконання неточного бюджету може виявитися згубним. При цьому, можливо, виявляться не виправданими виконання виробничих графіків та закупівля капітального обладнання без надходження необхідних доходів.

Виявлені відхилення - перший крок в оцінці діяльності підприємства, дозволяє виявити області ефективності (неефективності) всієї діяльності або окремих областей і функцій підприємства.

В якості критерію для визначення важливості витрат слід використовувати кінцеві підсумкові бюджетні показники, наприклад, величину чистого грошового потоку в бюджеті руху грошових коштів.

На підприємстві, при проведенні план-факт аналізу, може використовуватися дві форми подання інформації. Перша форма використовується для аналізу даних підприємства, яке має велику кількість регіональних відділень або для детального аналізу кожного з продуктів підприємства (*Додаток II*).

Інша форма використовується, якщо підприємство аналізує дані вцілому. Це не означає, що дана форма менш ефективна. Просто в такому вигляді можна розглядати показник, який є цікавим, одразу в усіх варіантах. Цю форму ще можна назвати вибіркою, оскільки, можна обрати дані за певним вибраним критерієм (*Додаток К*). [30]

Вертикальний (або структурний) аналіз здійснюють з метою визначення питомої ваги окремих статей звіту, наприклад, балансу, у загальному підсумковому показнику і подальшого порівняння отриманого результату з даними минулого періоду. Горизонтальний і вертикальний аналіз доповнюють один одного і при складанні аналітичних таблиць можуть застосовуватися одночасно.

Порівняльний (або просторовий) аналіз проводять на основі показників подібних компаній (маються на увазі конкуренти або просто компанії, що мають аналогічні схеми ведення бізнесу).

Факторний аналіз передбачає вивчення впливу окремих факторів (причин) на результативний показник. Аналіз відхилень, орієнтований на наступні управлінські рішення, передбачає більш детальний факторний аналіз впливу різних відхилень параметрів бізнесу на підсумковий показник. По суті, відбувається декомпозиція впливу всіх відхилень на величину чистого грошового потоку. Технологія проведення такого контролю виглядає наступним чином:

Крок 1. Встановлення факторів, які впливають на величину підсумкового показника.

Крок 2. Визначення сумарного відхилення підсумкового показника від бюджетного значення.

Крок 3. Визначення відхилення підсумкового показника в результаті відхилення кожного окремого фактора.

Крок 4. Встановлення пріоритетів впливу окремих факторів на величину підсумкового показника.

Крок 5. Складання остаточних висновків і рекомендацій у частини управлінських рішень, спрямованих на виконання бюджету.

Висновки щодо пріоритетів впливу чинників визначають управлінські рішення, які можуть бути рекомендовані відповідним функціональним підрозділам підприємства. Горизонтальний (план-фактний) і факторний аналіз, як правило, здійснюється в рамках кроку планування, тобто якщо плановий бюджет формується помісячно, то й аналіз його виконання проводиться щомісячно. [54]

Метод фінансових коефіцієнтів - це розрахунок відносин даних звітності, визначення взаємозв'язку показників та їх інтерпретація. Цей метод можна використовувати для аналізу виконання бюджету щодо великих часових проміжків (наприклад, кварталу, півріччя, року).

Інформаційною базою для проведення аналізу служать три підсумкових бюджету: бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів та управлінський баланс.

Ліквідність балансу показує, в якій мірі підприємство здатне розплатитися по короткостроковим зобов'язанням поточними активами. Для оцінки ліквідності використовують коефіцієнти: загальної ліквідності; швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності.

Підприємство також складає свого роду гнучкий бюджет. Він має вигляд Звіту про фінансові результати і містить основний варіант бюджету, песимістичний та оптимістичний варіанти. Песимістичні та оптимістичні варіанти відрізняються на 5, 10 та 20 відсотків.

Відправним пунктом є збільшення/зменшення суми чистого доходу від реалізації товарів, послуг на 5, 10 та 20%. Пропорційно змінюється собівартість та валовий прибуток. Наступним етапом є визначення відсотку зміни інших статей – операційних витрат, іншої діяльності, фінансової діяльності та інше. Вони змінюються не пропорційно до зміни чистого доходу, а кожна стаття розраховується окремо. Крім цього, складається також структура доходів і витрат – відношення кожної статті до чистого доходу від реалізації товарів, послуг. Вона дає змогу зрозуміти чи зміниться (і як зміниться) питома вага певної статті в чистому доході зі зміною об'єму продаж. Такий бюджет дозволяє виявити витрати, які збільшуються зі зменшенням об'єму, і навпаки – зменшуються зі збільшенням об'ємів продаж (Додаток Л).

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СИСТЕМІ БЮДЖЕТУВАННЯ

Бюджетування, як і будь – яке інше нововведення має свої проблеми та недоліки. Вони можуть виникати на всіх етапах – розробки, впровадження, експлуатації. Походження даних проблем, зрозуміло та об'єктивно обумовлено.

По-перше, сама система бюджетування в своєму розвитку йде по шляху ускладнення. На першому кроці компанія прагне хоча б у загальному визначити основні напрямки видатків. Потім, у міру накопичення досвіду і статистичних даних, розвиваються і ускладнюються методи і інструменти розрахунку доходів і витрат, що неминуче веде до зростання числа статей бюджету та кількості даних, необхідних для їх коректного розрахунку. Накопичення аналітики провокує підвищення вимог керівництва до подробиці описів і точності прогнозів. Форми ускладнюються, процедури подовжуються, зростає кількість погоджень. Кожне нове накопичення досвіду і статистичних даних викликає наступний виток ускладнення форм, методик, зростання числа статей.

По-друге, вище керівництво завжди бажає контролювати всі фінансові потоки. Існує усталена думка, що варто послабити контроль - і керівники середньої ланки почнуть витрачати грошові кошти компанії направо і наліво, на догоду власним локальним інтересам. І це думка не безпідставна.

По-третє, існує об'єктивний розрив між набором компетенцій лінійних фахівців (які працюють у сфері закупок, продажів, виробництва, логістики), які оперують натуральними показниками, мислять за логікою “діяльність”, - набором компетенцій фінансових фахівців, що оперують фінансовими показниками, мислячи по логіці “гроші”. Бажаючи отримати обґрунтування “грошей”, представлених в бюджетах, фінансові фахівці всіх рівнів управління прагнуть дізнатися подробиці про “діяльність”. Кількість погоджень, запитів, вимог про обґрунтування витрат зростає.

По-четверте, перед лінійними фахівцями ставлять завдання щодо зростання продажів, випуску, міжремонтних пробігів обладнання. Вони звітують про те, щоб все працювало безперебійно, “крутилося і крутилося”. Це позначається на статтях бюджетів, пов'язаних з технічним обслуговуванням,

ремонт, запасами матеріалів, резервуванням потужностей та інфраструктури, навчанням і розвитком персоналу. У той же час перед фінансистами ставлять завдання зі зниження витрат, вивільнення оборотних активів, збільшення ліквідності. Природно, вони прагнуть урізати цифри. У результаті виходить свого роду конфлікт інтересів. [29, 36, 49]

Крім того, зарубіжні методики бюджетування, наскільки б ефективними вони не були в адекватному їм середовищі, досить складно застосувати в наших умовах. Основною причиною такого стану є специфічність економіки перехідного періоду, яка проявляється, перш за все, в достатньо сильній залежності фінансів підприємств від нестабільного зовнішнього середовища – як економічного, так і правового. В цілому “слабкі місця” системи бюджетування, яка впроваджується на вітчизняних підприємствах, пов’язані з тим, що більшість розробників копіюють західну систему бюджетного планування без адаптації до умов господарювання в нашій країні, розроблюючи окремі розділи бюджету, у виконанні яких в більшій мірі зацікавлене вище керівництво організації. [35, 43]

Наявність проблем - стимул для вдосконалення, а не привід відмовитися від системи бюджетування. Розглянемо основні складнощі, які виникають при функціонуванні розвиненої системи бюджетування, і визначимо, яких елементів повинні торкнутися зміни. Існує кілька способів рішення даної задачі:

- введення правил, стандартів і системи пріоритетів відповідності системи бюджетування стратегічним завданням, розподілу функцій і повноважень - це рішення на стратегічному рівні;
- відділення параметрів бюджетування, піддаються точному розрахунку, від параметрів ймовірнісних, які піддаються лише приблизним прогнозуванню,
- рішення на методичному рівні: коригування методики розрахунку;
- спрощення процедур - рішення оптимізаційної задачі за критеріями «час» і “трудовитрати”.

Дані методи рекомендується застосовувати при розгляді будь-якої проблеми в системі бюджетування, у тому числі пов'язаної з функціонуванням інших елементів управління компанією.

На мою думку, першим важливим напрямком вдосконалення бюджетування є формування реальних фінансових бюджетів. Дійсно, реальне і ефективне управління компанією можливе лише за наявності обґрунтованого плану на досить тривалий проміжок часу - рік, квартал. Нереальність планів викликається, як правило, необґрунтованими плановими даними по збуту, плановою часткою грошових коштів у розрахунках, заниженими термінами погашення дебіторської заборгованості, роздутими потребами у фінансуванні (витрати підрозділів на технічне обслуговування, капітальний ремонт, загальногосподарські витрати тощо). У підсумку, отримані ціною значних зусиль, бюджети не є реальним інструментом управління, яке здійснюється як і раніше - шляхом суб'єктивного розподілу оборотних коштів по різних поточних статтях. Однією з ключових причин цього факту є функціональна роз'єднаність підрозділів, що беруть участь в складанні бюджетів. Нереальність бюджетів може бути викликана також маніпулювання - відповідальні за складання та виконання бюджетів завищують свої витрати, щоб гарантовано в них вкластися. Досить ефективним способом боротьби з цим є бюджетні комітети. За всі бюджети компанії призначається відповідальний член бюджетного комітету. Перед бюджетним комітетом ставилося завдання прийняти бюджет із затвердженим генеральним директором прибутком, профіцитом. У процесі прийняття бюджету члени бюджетного комітету, орієнтуючись на загальну мету, виражену в конкретних сумах, поступово скорочують свої бюджети, до тих пір, поки не досягався необхідний результат. Причому послідовність має бути така: спочатку БДіВ, з необхідною прибутком (або збитком в заданих рамках), а потім вже БРГК, тому що інакше дуже велика спокуса створити профіцит за рахунок неявних позикових коштів (наприклад, відстрочки платежів), не скорочуючи поточні витрати. [51, 57]

Другою рекомендацією щодо вдосконалення є підвищення оперативності складання бюджетів. Навіть добре пророблений план стає непотрібним, якщо спізнюється до заданого часу. Завдання скорочення термінів пов'язане з мінімізацією часу руху документів і зниженням кількості операцій (кроків) самої процедури узгодження та затвердження бюджетів. Чим більша компанія, тим більше розвинена в ній бюрократія, що рано чи пізно призводить до

виникнення затверджених правил документообігу. У кращому випадку на розгляд документа кожної інстанції відводиться два-три дні, в гіршому - до двох тижнів. Звичайно ж, ця процедура переривається на час хвороби, відпустки, відрядження відповідальної особи. Велику частину часу документи знаходяться в електронних поштових скриньках відповідальних співробітників, лежать в папках вхідної кореспонденції у секретарів. [42]

Дану ситуацію можна змінити наступними шляхами. Не слід забувати, що в кожного посадовця в компанії має бути підлеглий, що заміщає його на час відсутності. Завдання навчання свого заступника навичкам, достатнім для прийняття рішень, - одне з найважливіших завдань для будь-якого керівника. Питання довіри або відповідальності так само повинен вирішуватися формальним способом у рамках розподілених повноважень і відповідальності. Без цього керівник обманює перш за все сам себе, вважаючи, що призначає заступника.

Сучасні технології дають можливості надання спільного доступу до документів, розсилки копій і повідомлень, дистанційного доступу. Відповідно, прискорення погодження пов'язано, також з впровадженням процедури паралельного розгляду проекту бюджету (або внесення необхідних коригувань у вже затверджений бюджет). У цьому випадку узгоджувальні підрозділи повинні отримувати на розгляд не весь документ, а лише його частину, яка безпосередньо їх стосується. [32]

Доцільно провести аналіз залежності окремих робіт у компанії від процедури узгодження та затвердження бюджетів. Найпоширеніший приклад невдалої системи - наявність прямої залежності річної договірної компанії від затвердження бюджетів, що призводить до зриву термінів поставок комплектуючих, запчастин і устаткування, а відповідно, невиконання планів і бюджетів. За підсумками аналізу необхідно опрацювати механізми усунення прямої залежності: дублювання процедур, перенесення окремих початкових етапів робіт по них до остаточного затвердження бюджетів. [50]

Практика показує, що скорочення в два-три рази термінів і трудовитрат на розробку, узгодження та затвердження бюджетів можливо. Це, у свою чергу, підвищує точність початкового прогнозування сценарних параметрів.

У підсумку система бюджетування стає не просто інструментом управління, а ще й зручним, зрозумілим і простим елементом системи управління, причому не тільки для співробітників фінансових служб, але і для лінійних керівників. [36]

Прийняття попередніх двох рекомендацій дозволить також підвищити прозорість бюджетів для керівництва. Це природний наслідок відсутності чітких внутрішніх стандартів формування фінансових планів. Відсутність послідовності операцій, що проходить через усі відділи та має за мету задоволення потреб керівництва в інструменті управління - бюджеті підприємства, призводить до відриву довгострокових фінансових планів (наприклад, на один рік) від короткострокових (місяць, тиждень). Короткострокові плани формуються за своїми законами і мають на меті розподіл дефіцитних оборотних коштів підприємства за напрямками і проектами, керівники яких зуміли домогтися виділення ресурсів. Звичайно, зараз зустрічаються підприємства, де ця проблема значною мірою вирішена, але для більшості з них вона продовжує залишатися актуальною.

Наступною рекомендацією є підвищення зв'язку короткострокового та довгострокового (стратегічного) бюджетування. Існує дві причини непогодженості бюджету зі стратегією компанії:

1. Для узгодження бюджету підприємства з його стратегією, під час складання фінансового плану необхідно враховувати основні положення його стратегічного плану.

2. Стратегії формуються на основі різних ініціатив, а бюджет підприємства має їх відображати, для чого необхідно здійснювати процес бюджетування з урахуванням різних варіантів розвитку. Разом з тим багато систем дають обмежене бачення процесу бюджетування, яке здійснено тільки з якої – небудь однієї точки зору (з погляду тільки поточної господарської діяльності підприємства). У результаті розподіл ресурсів і проведення аналізу результатів з погляду всіляких стратегічних ініціатив у рамках таких систем виявляється неможливим.

Стратегію підприємства необхідно обов'язково доводити до менеджерів кожної ланки. При складанні фінансового плану безпосереднім учасником

процесу бюджетування необхідно мати доступ до відповідної інформації, яка дозволяє їм оцінити, наскільки їхні дії сприяють виконанню загальної стратегії підприємства.

Саме вище керівництво бачить все “згори” – теперішній стан підприємства та напрямок майбутніх дій для його розвитку. Перед початком бюджетного циклу вище керівництво повинно надати основні показники, які необхідно отримати в кінці, тобто, орієнтири, на яких буде побудовано бюджет.

Бюджетування є першим кроком до втілення в практичну діяльність підприємства стратегічного плану. Наприклад, якщо перед підприємством стоїть задача збільшити частку ринку з 15 % до 20 % за 3 роки, саме бюджетування дозволить зрозуміти на якому етапі знаходить підприємство, і чи, взагалі, воно рухається в потрібному напрямку. В бюджеті на перший рік може бути закладено збільшення частки ринку до 17 %, на другий рік – до 19%, на третій рік – до 20 %. Аналізуючи отримані результати (використовуючи план–факт аналіз) можна зрозуміти чи сталися позитивні зміни і що необхідно зробити для отримання бажаного результату. [27]

Ще одним напрямком підвищення ефективності бюджетування, на мою думку, є визначення необхідної кількості бюджетів та показників. На одному підприємстві може нараховуватися 40 бюджетів, а на іншому – 15. Але це зовсім не означає, що друге підприємство має гіршу систему бюджетування. 40 бюджетів можуть надати багато інформації, однак вона може бути непотрібною. Бюджети повинні містити всю необхідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень і намагатися полегшити цей процес. Не слід намагатися розрахувати “якомога більше” показників, що може лише ускладнити їх аналіз та процес прийняття рішень. При розробці переліку показників компанії часто перестраховуються й намагаються включити в нього як можна більше показників і коефіцієнтів. Однак, довгий перелік показників, що мають різноспрямовану динаміку, не дозволяє однозначно визначити, покращився або погіршився економічний стан компанії. Непотрібні показники несуть зайву для управління інформацію і ускладнюють процес збору і обробки

даних. Тому, визначаючи набір необхідних для компанії показників, потрібно орієнтуватися на специфіку бізнесу і цілі компанії.

Я б хотіла, також, запропонувати додаткові бюджети, які б дозволили отримувати ще більше інформації. Ці бюджети можна визначити як:

- бюджет автотранспорту;
- бюджет найманого транспорту;
- бюджет складських послуг;
- бюджет оренди;
- бюджет ІТ послуг і зв'язку;
- бюджет амортизації;
- бюджет банківських кредитів.

Далі наведено методику виконання запропонованих бюджетів.

Бюджет автотранспорту

Маючи бюджети продаж та закупок, можна скласти бюджет автотранспорту. Оскільки, ми знаємо кількість товару, яка може бути продана, можна прорахувати необхідну кількість автотранспорту, щоб доставити продукцію до клієнтів.

Даний бюджет складатиметься з наступних статей:

- парк машин на початок місяця (свій і орендований);
- середній пробіг одного автомобіля;
- витрати на паливо;
- ремонт і утримання одного автомобіля;
- ремонт і утримання автотранспорту;
- ПДВ від ремонту і утримання автотранспорту;
- страхування автотранспорту;
- компенсація транспортних витрат працівникам.

Так, як підприємство займається оптовою торгівлею, то використовуються автомобілі як легкові, так і вантажні.

Перш за все, визначається парк машин на початок місяця (власний і орендований) – вантажні автомобілі та легкові автомобілі і пікапи.

Далі визначається середній пробіг одного автомобіля, окремо кожного для кожної групи (кілометри на місяць). Потім зазначаються витрати палива

для кожного автомобіля (літри на 100 кілометрів), що є відомими при купівлі автомобіля і ціна палива з ПДВ за один літр палива (можна використати дані з будь-якої автозаправки). Маючи ці дані, визначаються витрати на паливо детально для кожного автомобіля обох груп та з розбивкою на центри затрат (шляхом перемножування цих показників). Окремим рядком виділяють ПДВ у вартості палива. Витрати на паливо та ПДВ далі використовуються у Звіті про рух грошових коштів.

Важливою статтею витрат є витрати на ремонт і утримання автомобілів – детально кожного автомобіля обох груп. Можливим також є визначення даних витрат залежно від центру затрат. Витрати на ремонт одного автомобіля можна визначити на основі статистичних даних – проаналізувати кількість поломок одного автомобіля за період та визначити вартість усунення цих поломок. Ці витрати, а також ПДВ у вартості ремонтів і утримання автотранспорту використовуються при складанні Звіту про рух грошових коштів.

Страховання автотранспорту є обов'язковим, тому це закладено в бюджеті підприємства. Інформація представлена у вигляді страхових витрат на кожен автомобіль окремо, а також страхування автотранспорту по центрах затрат.

Ще одним блоком інформації можна виділити дані про компенсацію транспортних витрат співробітникам. Спочатку, визначається кількість автомобілів, які використовуються в службових цілях та середній пробіг одного автомобіля (кілометри на місяць). Далі, знаючи витрати палива (літри на 100 кілометрів) і ціну палива (можна використати дані автозаправок), не складно розрахувати компенсацію транспортних витрат співробітникам (перемноживши ці дані).

Витрати на паливо, витрати на ремонт та утримання автомобілів та ПДВ від цих витрат використовуються при складанні Звіту про рух грошових коштів.

Бюджет автотранспорту показано в *Додатку М*.

Бюджет найманого транспорту

Якщо власних ресурсів підприємства для доставки продукції недостатньо, можна орендувати автомобілі у сторонніх організацій. Саме цей бюджет дає

змогу розрахувати необхідну кількість найманого автотранспорту, відсоток товарів, що перевозяться автомобілями інших організацій, витрати на найманий транспорт, а також доходи від надання транспортних послуг іншим організаціям.

Бюджет найманого транспорту складається з чотирьох блоків: “Перевезено палет, детально”, “Парк машин на початку місяця (свій і орендований)”, “Витрати на найманий транспорт”, “Доходи від транспортних послуг стороннім особам”.

Перший блок даних містить інформацію про проданий та закуплений товар, яку можна отримати з бюджетів продажів та закупівель. Також із бюджету продаж можна отримати дані про кількість проданих палет, а отже, кількість палет, що були перевезені. Інформацію про кількість палет, що були перевезені на замовлення інших осіб можна отримати із Журналу замовлень на перевезення товару.

Другий блок містить дані про кількість машин, що залучені до доставки продукції та про їх місткість. Інформація, що міститься у розділах “Групування вантажних машин по місткості”, “Загальна місткість автотранспорту” та “Середня місткість одного авто” необхідна для введення обмеження по наявних транспортних потужностях автопарку і у випадку дефіциту власного транспорту, розрахунку необхідного найманого транспорту. Також на основі даної інформації розраховуються окремі показники результативності функції «Доставка».

На підприємстві вантажні автомобілі згруповані за ознакою кількості палет, які вони можуть вмістити:

- до 2-х палет;
- від 2-х до 4-х палет;
- від 4-х до 8-ми палет;
- від 8-ми до 12-ти палет;
- від 12-ти до 14-ти палет;
- від 14-ти до 17-ти палет;
- більше 17-ти палет.

Далі визначаються можливості машин – середня місткість одного автомобіля, середня кількість рейсів місяць одним автомобілем. Знаючи потужності машин, можна визначити кількість палет перевезених власним і орендованим транспортом (перемноживши місткість автомобіля, кількість рейсів одним автомобілем за період та кількість автомобілів).

Наступний блок інформації дає змогу визначає вартість оренди автотранспорту, оскільки, встановлює кількість рейсів, здійснюваних найманим транспортом і середній тариф на орендований транспорт (гривні за рейс). Перемноживши кількість рейсів найманим транспортом та середній тариф, отримаємо вартість найманого транспорту. Вартість використання найманого транспорту та сума ПДВ від цієї вартості використовується для складання Звіту про рух грошових коштів.

Четвертий блок даних включає доходи, які отримує підприємство від надання транспортних послуг стороннім особам. Знаючи середній тариф на перевезення товару і кількість палет, перевезених на замовлення інших осіб (яка зазначається у першому блоці цього бюджету – “Перевезено товару на замовлення інших осіб”), можна визначити дохід від наданих послуг (перемноживши ці показники).

Бюджет найманого транспорту наведено в *Додатку Н*.

Бюджет складських послуг

Відправним пунктом для розробки цього бюджету є бюджет продаж. Знаючи об’єми продаж, можна прорахувати скільки місця необхідно для зберігання продукції, скільки днів товар буде зберігатися і чи достатніми є площі власних складів (орендувати склади, якщо це необхідно).

Даний бюджет складається з наступних статей:

- складські потужності;
- об’єм складської обробки;
- оборотність товару;
- зберігання товару на власних і орендованих складах і у сторонніх складських операторів;
- зберігання товару на власних і орендованих складах;
- зберігання товару у сторонніх складських операторів;

- витрати на складські послуги;
- ПДВ від складських послуг;
- операції, що надаються;
- тарифи, в гривнях без ПДВ;
- доходи від надання складських послуг іншим організаціям.

Перш за все, необхідно визначити складські потужності. Необхідно розрахувати площу власних і орендованих складів. Нормативна місткість складів встановлена 0,2 палет на квадратний метр. Ще одним показником є планова загрузка, що розраховується шляхом ділення кількості товару, що повинна зберігатися на складі (вимірюється в палето-місцях) на площу складів (квадратні метри).

Наступним кроком необхідно визначити чи достатньо у підприємства складських площ для зберігання. Надлишок/брак площ (в палето-місцях) визначається за формулою:

Нормативна місткість складів * Площа складів – Кількість товару, що повинна зберігатися на складі = Площа необхідна для зберігання товарів

Надлишок палето-місць свідчить про те, що складські потужності використовуються неповністю, або слід відмовитися від використання орендованих приміщень. І навпаки, брак палето-місць означає, або надлишок закупівель, або те, що слід використовувати орендовані приміщення.

Об'єм складської обробки визначається окремо по кожному торговому напрямку і його можна отримати з бюджету продаж (обсяг продажів в палетах в розрізі торгових напрямків). Окремо визначаються об'єми товарів (у палетах), що зберігаються на власних і орендованих складах, і окремо – сторонніми складськими операторами. Вони розраховуються виходячи з площ зазначених в договорі оренди та з місткості складських площ. Далі розраховується показник оборотності товару, тобто, кількість днів, які проходять з моменту надходження партії товару на склад і до моменту, коли товар відправляють зі складу. Цей показник отримуємо з бюджету закупівель

На наступному етапі розраховуються дані про зберігання товару на власних і орендованих складах та у сторонніх складських операторів (у палето-місцях).

Окремо виділяється розділ “Витрати на складські послуги”. Тарифи на обробку та зберігання товару зазначаються у договорі на надання складських послуг. Знаючи показник оборотності товарів, кількість палет та палето-місць, а також тарифи можна розрахувати витрати на складські послуги (перемноживши вищезазначені показники). Ми маємо наступні тарифи: тариф за зберігання товару, без ПДВ; тариф обробку товару, без ПДВ. Затрати на складські послуги розглядаються окремо в розрізі кожного складу. Дані про затрати на складські послуги в цілому і ПДВ у вартості складських послуг використовуються при підготовці Звіту про рух грошових коштів.

В бюджеті складських послуг окремо виділяють доходну частину – доходи, які підприємство отримує від надання складських послуг іншим особам. До таких операцій належать: зберігання, розгрузка/погрузка, комплектація замовлень, фільмаж, оформлення документів. Доходи від даних операцій визначаються окремо для кожного клієнта, який отримує ці послуги. Для кожного виду операцій вказується тариф в гривнях без ПДВ (за палето-день, палети, кількість тощо). Далі можна розрахувати доходи від складських послуг в розрізі кожного із виду послуг (помноживши тариф за надання послуг на об’єм послуги, що надається). Доходи від складських послуг відображаються у Звіті про фінансові результати та Звіті про рух грошових коштів.

Бюджет складських послуг наведено в *Додатку П*.

Бюджет оренди

Іноді виникають ситуації, коли підприємство не має або йому не досить власних ресурсів. В такому випадку, підприємство може орендувати будь-які ресурси (грошові кошти, основні засоби, персонал, приміщення тощо).

Бюджет оренди дає змогу підрахувати витрати на використання орендованих ресурсів. Також, це дає змогу визначити об’єкти, які підприємство здає в оренду і розрахувати доходи, отримані за оренду. Зробивши певні підрахунки, можна прорахувати, можливо доцільніше бути придбати або продати певний об’єкт.

Даний бюджет складається з таких статей:

- оренда в комерційних цілях;
- оренда для власних потреб.

Таблиця 3.1

Бюджет оренди ТОВ «Хімтехнологія»

Стаття	Од. виміру	2018	2019	2020	Відхилення	
					2019	2020
Оренда в комерційних цілях						
Договори для розрахунку доходів	грн.	47 004	1 299 235	1 272 126	2764,1 %	97,9%
Договори для розрахунку собівартості	грн.	0	833 370	882 928		105,9%
Оренда для власних потреб						
Оренда, всього	грн.	8 443 472	3 571 046	3 662 456	42,3%	102,6%
Автомобілів	грн.	64 320	201 240	313 800	312,9%	155,9%
Складу	грн.	7 392 595	2 217 862	2 081 429	30,0%	93,8%
Офісу	грн.	900 016	1 179 314	1 140 374	131,0%	96,7%
Інша	грн.	86 542	21 409	126 853	24,7%	592,5%
ПДВ від оренди	грн.	1 688 694	723 965	732 491	42,9%	101,2%
Автотранспорту	грн.	12 864	40 248	62 760	312,9%	155,9%
Складу	грн.	1 478 519	443 572	416 286	30,0%	93,8%
Офісу	грн.	180 003	235 863	228 075	131,0%	96,7%
Іншої	грн.	17 308	4 282	25 371	24,7%	592,5%

Оренда в комерційних цілях – об’єкти, які підприємство орендує, а потім здає в оренду іншим особам, отримуючи від цього дохід. Даний розділ містить інформацію необхідну для розрахунку собівартості цієї оренди і доходу за комерційною орендою.

Розділ “Оренда для власних потреб” містить інформацію про оренду об’єктів для власного використання. Ці об’єкти розподіляються на 4 групи – автомобілі, склади, офіси, інше. Детально розписується вартість кожного об’єкту кожної групи (оренда кожного автомобіля, кожного складу та інших об’єктів). Вартість зазначається в договорі оренди відповідного об’єкта. Крім того, орендовані об’єкти детально розписуються по центрах затрат (об’єкти, що використовуються комерційним відділом, відділом продаж, відділом обробки замовлень, службою доставки, адміністрацією тощо).

Витрати на оренду та ПДВ у вартості орендних платежів використовуються у Звіті про рух грошових коштів.

Бюджет ІТ послуг і зв’язку

На даний момент інформаційні технології (ІТ) відіграють важливу роль у будь-якому бізнес-процесі. І з кожним днем все більше трудомістких бізнес-процесів перекладаються на ІТ, а значить істотно збільшується залежність бізнесу від ІТ.

ІТ-підрозділ – сервісний підрозділ, основна діяльність якого спрямована на обслуговування бізнес-підрозділів. Відповідно плануючи витрати треба спиратися на запити бізнесу, а саме необхідно враховувати зміни обсягів і якості, що надаються ІТ-послуг по всіх підрозділах.

Бюджет ІТ послуг і зв'язку складається з наступних статей:

- зв'язок;
- ІТ послуги внутрішні;
- доходи від надання ІТ послуг.

Дані цього бюджету використовуються при складанні Звіту про рух грошових коштів.

Таблиця 3.2

Бюджет ІТ послуг і зв'язку

Стаття	Од. виміру	2018	2019	2020	Відхилення	
					2019	2020
Зв'язок						
Всього	грн.	452 120	331 560	386 100	73,3%	116,4%
ПДВ від зв'язку	грн.	90 424	66 312	77 220	73,3%	116,4%
ІТ послуги (внутрішні)						
Всього	грн.	951 495	1 601 126	1 739 220	168,3%	108,6%
ПДВ від ІТ послуг	грн.	190 299	320 225	347 844	168,3%	108,6%
Доходи від наданих ІТ послуг	грн.	0	0	0		

Витрати на зв'язок детально розподіляються на всі відділи, які користуються даною послугою, а також на центри затрат. Окремим рядком виділяють ПДВ у вартості на зв'язок. В кінці кожного місяця компанія, що надає послуги зв'язку, надсилає Акт надання послуг, де вказується вартість отриманих послуг. На основі таких актів розраховується вартість послуг зв'язку.

Витрати на ІТ послуги також підраховуються по всіх відділах, які використовують дані послуги і, в той же час, ведеться паралельний підрахунок

в розрізі центрів затрат. Як і у випадку з послугами зв'язку, ПДВ у вартості ІТ послуг виділяється окремо.

Крім витрат, у даному бюджеті також виділяють окремим блоком доходи, які підприємство отримує від надання ІТ послуг. Детально можна розглянути назву контрагента, тип послуги, що надається і вартість цієї послуги. Дані про доходи від наданих послуг використовуються у Звіті про фінансові результати.

Бюджет амортизації

Планування амортизаційних відрахувань на підприємстві має важливе значення, оскільки це дозволяє визначити їх величину на планований період; воно необхідне для планування собівартості продукції і фінансових результатів роботи підприємства. Амортизація – це не грошова стаття, тобто, вона не викликає руху грошових коштів.

Дані з бюджету використовуються у Звіті про фінансові результати та Балансі.

Цей бюджет складається з таких елементів:

- амортизація існуючих ОЗ та НМА;
- амортизація придбаних ОЗ та НМА за мінусом тих, що вибули;
- амортизація за місяць.

Всі статті бюджету можна розглядати як детально, так і разом (підсумком).

Детально статті розглядаються в розрізі відділів, які використовують активи (відділ продаж, склад, відділ обробки замовлень, служба доставки, адміністрація та інші) – далі інформація використовується Звіті про фінансові результати. У випадку, якщо вказано слово “разом”, значення показника складається з двох частин – основні засоби та нематеріальні активи (амортизація наявних основних засобів та нематеріальних активів; амортизація за місяць основних засобів та нематеріальних активів тощо) – дані використовуються у Балансі.

Таблиця 3.3

Бюджет амортизації

Стаття	Од. виміру	2018	2019	2020	Відхилення	
					2019	2020
Амортизація наявних ОЗ і НМА, всього						
Амортизація наявних ОЗ і НМА, всього	грн.	1 002 575	2 005 080	1 558 114	200,0%	77,7%
ОЗ	грн.	967 583	2 005 080	1 558 114	207,2%	77,7%
НМА	грн.	34 992	0	0	0,0%	
Амортизація наявних ОЗ і НМА, детально	грн.	1 002 575	2 005 080	1 558 114	200,0%	77,7%
Амортизація придбаних мінус ті, що вибули ОЗ і НМА	грн.	373 592	7 930	315 820	2,1%	3982,6 %
Амортизація нових ОЗ і НМА, всього	грн.	376 725	7 930	329 223	2,1%	4151,6 %
ОЗ	грн.	310 892	7 930	312 656	2,6%	3942,7 %
НМА	грн.	65 833	0	16 567	0,0%	
Зменшення амортизації ОЗ і НМА, всього	грн.	3 133	0	13 403	0,0%	
ОЗ	грн.	3 133	0	13 403	0,0%	
НМА	грн.	0	0	0	0,0%	
Амортизація за місяць						
Амортизація, всього	грн.	1 376 167	2 013 010	1 873 933	146,3%	93,1%
ОЗ	грн.	1 275 341	2 013 010	1 857 367	157,8%	92,3%
НМА	грн.	100 825	0	16 567	0,0%	

Дані по амортизації існуючих ОЗ та НМА отримуємо з рахунків бухгалтерського обліку, на яких зазначаються суми нарахованої амортизації по кожному об'єкту. Дані, що вносяться до блоку "Амортизація придбаних активів за мінусом амортизації активів, які вибули" можна отримати з бюджету "Інвестиції" (амортизація нових активів та зменшення амортизації).

Бюджет банківських кредитів

Підприємство, що розширює свій бізнес і розвиває нові напрямки діяльності, стикається з необхідністю додаткового фінансування. Планування залучення позикових коштів є важливим етапом складання бюджету підприємства, що здійснює інвестиції.

Бюджет банківських кредитів

Стаття	Од. ви- міру	2018	2019	2020	Відхилення	
					2019	2020
Банківські кредити, всього	грн.					
Тіло кредитів на початок періоду	грн.					
Всього	грн.	55 158 122	13 020 188	753 791	23,6%	5,8%
Погашення кредитів за період	грн.					
Овердрафт	грн.					
Інші кредити	грн.					
Отримані кредити за період	грн.					
Овердрафт	грн.					
Інші кредити	грн.					
Нараховані % за період	грн.	4 695 488	5 213 745	2 559 596	111,0%	49,1%
Погашені % за період	грн.	4 695 488	5 213 745	2 559 596	111,0%	49,1%
Заборгованість по % на початок періоду	грн.					
Банківські кредити, детально	грн.					
Овердрафт	грн.					
Короткострокові кредити	грн.					
Банк або кредит 1	грн.					
Банк або кредит 2	грн.					
Довгострокові кредити	грн.					
Банк або кредит 3	грн.					
Банк або кредит 4	грн.					

Початковий варіант бюджету банківських кредитів складається після розробки бюджету інвестицій. Визначається розмір кредиту, ймовірна ставка відсотків за кредит і дата його погашення (з якого місяця, якими частинами тощо). Остаточний варіант кредитного бюджету складається після розробки Звіту про рух грошових коштів, коли будуть відомі всі потреби в зовнішньому фінансуванні не тільки для фінансування капітальних витрат, але і на поповнення оборотних коштів.

У прогнозі здійснюється як планування залучення кредитних ресурсів та витрачання фінансових коштів на погашення кредитів і виплату відсотків, так і визначення можливості надання позики та встановлення відсотків позичальників.

Складаючи прогноз кредитних ресурсів, необхідно враховувати:

- повернення кредиту;
- терміновість кредиту - дотримання термінів повернення;
- забезпеченість кредиту;
- платність кредиту;
- цільове призначення кредиту.

Кредит може бути короткостроковим, довгостроковим або на будь-яких інших умовах, встановлених між банком та підприємством.

В бюджет включається інформація про всі банківські установи, які надають кредити підприємству. Тобто, наприклад, в статті “Тіло кредитів на початок періоду” буде наведено перелік всіх банків, але сума кредиту буде вказана навпроти того банку, де справді було взято кредит.

Бюджет сформовано у вигляді двох великих блоків інформації “Банківські кредити, разом” і “Банківські кредити детально”.

В перший блок вноситься наступна інформація про кредити:

- тіло кредитів на початок періоду;
- погашені кредити за період;
- отримані кредити за період;
- погашені відсотки за період;
- заборгованість по відсотках на початок періоду.

Якщо розглядати блок “Тіло кредитів на початок періоду”, то, розгорнувши рядок “Детально”, побачимо кредити видані різними банками. Коли ж розгорнути рядок “Разом” – він міститиме попередні дані, але згруповані за наступними принципами: короткострокові кредити; поточна заборгованість за довгостроковими кредитами; довгострокові кредити. Стаття “Тіло кредитів на початок періоду” визначається як сума всіх кредитів на початок періоду, що були отримані від різних банків та на різні розрахункові рахунки. Дані про кредити, згруповані за ознакою строковості використовуються при складанні Балансу.

Інформація про погашені та отримані кредити за період надходить у Звіт про рух грошових коштів, оскільки ці операції викликають фактичний рух грошей.

Нараховані та погашені відсотки за період також відображаються у розрізі банків або наданих кредитів. Погашені відсотки за період використовуються в Звіті про рух грошових коштів.

Другий блок оперує тими ж даними, але розкриває більше інформації. В другому блоці окремо розкриваються короткострокові та довгострокові кредити. Кожен банк відносять до тієї чи іншої категорії і надається детальна інформація про отриманий кредит: цільове призначення кредиту, строк і дата погашення, ставка відсотка, нараховані та сплачені відсотки, тіло кредиту на початок місяця та погашення тіла кредиту за період. Якщо кредит віднесено до довгострокового, то додатково вказується короткострокова та довгострокова частина кредиту.

Бюджетне мотивування – вид управлінської діяльності, пов'язаний із стимулюванням працівників щодо якісного виконання властивих функцій за реалізації бюджетування, а також планування, контролювання та регулювання бюджетних показників з урахуванням визначених цілей підприємства та установлених критеріїв.

На думку Кузьміна О. Є., бюджетне мотивування доцільно розглядати з двох позицій.

1) З одного боку, витрати на матеріальне стимулювання вже закладаються у бюджетах організації у розрізі витрат на основну та додаткову заробітну плату, інших заохочувальних виплат, які чітко прив'язані до конкретних діапазонів ділової активності підприємства та формують впевненість у працівників щодо отримання відповідної винагороди за витрачені зусилля і виконання запланованого обсягу робіт.

2) З іншого боку, сформовані у результаті бюджетного планування бюджети організації створюють реальні можливості щодо стимулювання працівників (особливо це стосується керівників відповідних центрів відповідальності) за успішне виконання бюджетних показників та дестимулювання – за їх невиконання. Відповідно до цього в межах реалізації бюджетного стимулювання виникає необхідність розроблення системи стимулювання за успішне виконання бюджетів, при цьому визначальну роль

відіграє якість розроблених у результаті бюджетного планування бюджетів, їх точність та надійність. [14, с. 165]

Кожен працівник має власну систему цінностей, яка включає набір і співвідношення певних мотиваційних факторів. Тому система мотивації на підприємстві повинна надавати суб'єкту максимально широкий і гнучкий вибір задоволення потреб.

За змістом потреби поділяють на дві групи: економічні (отримання винагороди для задоволення матеріального добробуту) та неекономічні (моральне задоволення від процесу, результатів праці, можливості самовираження).

Мотивація різних категорій працівників має бути різною. Співвідношення організаційного, морального і матеріального стимулювання для працівників різних підрозділів має бути принципово різним. Оптимальність такого співвідношення заснована на визначенні цілей конкретного підрозділу (працівника) та їх узгодженні з цілями підприємства (підрозділу).

У сучасних умовах господарювання керівникам підприємства необхідно розробляти чи удосконалювати систему матеріального заохочування, враховуючи неекономічні стимули.

Як зазначає Білик М. Д., матеріальна мотивація може представляти собою виплату бонусів, премій, систему «плаваючих» окладів (змінна частина зарплати співробітників може містити надбавку за індивідуальні результати роботи по впровадженню системи бюджетування); групову надбавку для департаменту або відділу; надбавку за результатами роботи всього підприємства; тринадцяту зарплату за підсумками року; вагомий пакет соціальних благ; конкурентний рівень оплати та стимулювання за досягнення поставлених завдань підрозділом. Матеріальна мотивація також може бути у не грошовому вигляді. Сюди можна віднести путівки на відпочинок і лікування, безвідсоткові позики на поліпшення житлових умов, оплата професійної освіти, умови побутового обслуговування на підприємстві, соціальне страхування, часткова оплата дитячого садка для дітей працівників підприємства, місця для паркування автотранспорту співробітників, додаткові дні до відпустки або свят,

організація святкових заходів і проведення днів відпочинку за рахунок підприємства тощо. [4, с. 237]

Однак матеріальна мотивація працює не завжди. Можна, наприклад, не вгадати розміру премії, і співробітник буде думати, що зусилля, докладені ним для виконання проекту, оцінені дуже низько. Це може негативно позначитися на його подальшій роботі. Крім того, в мотивації, як і в інших аспектах бізнесу, вітається комплексність. Тому при впровадженні системи бюджетування бажано звернути увагу на нематеріальні схеми мотивації. [33]

До нематеріальних методів мотивації можна віднести: включення до обов'язків працівників їхньої участі у складі комісій, комітетів, робочих груп, надання повноважень на ведення окремих проектів; нагородження символічними знаками підприємства; службове авто; професійне зростання; досягнення більш високого статусу; статус працівника успішного сучасного підприємства; назва посади; почесне членство в різних об'єднаннях; окремий кабінет; навчання персоналу; надання стабільності робочим місцям; можливість перспектив професійного зростання; статус працівника успішного сучасного підприємства; участь в управлінні (можливо формальне); юридичний захист тощо. Самі по собі ці стимули безпосередньо не збільшують трудову активність, але, сприятимуть зацікавленості працівника у праці саме на цьому підприємстві.

Останнім часом широкого застосування як фактора мотивації набув соціальний пакет на рівні підприємства, що став високоефективним варіантом соціального захисту працівників і членів їхніх сімей.

Розвиток власної соціальної інфраструктури підприємствами недержавних форм власності може здійснюватися і для підтримання необхідного рівня забезпеченості їх трудовими ресурсами. Участь приватного капіталу в розвитку соціального забезпечення шляхом впровадження різних програм на підприємствах — характерна риса практично для всіх країн із розвиненою ринковою економікою.

Найбільш поширеними компонентами соціального пакета є пільги та різні види допомоги, що пов'язані з індивідуальним соціальним страхуванням (страхування життя, на випадок тимчасової та постійної непрацездатності,

медичне страхування); організація харчування на підприємстві; розподіл частки прибутку у вигляді премій, право вибору вільного графіка роботи; можливість працювати неповний робочий день; часткова оплата дитячого садка для дітей працівників підприємства. Деякі підприємства практикують підтримання здоров'я працівників; програми догляду за дітьми дошкільного віку, за батьками (літнього віку) працівників, а також заохочення, пов'язані з результатами роботи підприємств: доплати на особові рахунки працівників у касах взаємодопомоги, премії у зв'язку з ювілеями та іншими подіями в особистому житті працівників. Певного поширення набули й такі види соціальних пільг, як оплата (часткова або повна) відпочинку, навчання, спортивно-оздоровчих заходів тощо.

Деякі іноземні підприємства організовують дитячі центри. Витрати на них покриваються спільно роботодавцями та найманими працівниками. Внески, що виплачуються батьками, залежать від віку дитини, забезпечення її харчуванням, тривалості її перебування у центрі. Усе більше торговельних підприємств у країнах з розвиненою ринковою економікою надають своїм працівникам фінансову та соціальну допомогу із догляду за батьками літнього віку.

Масштаб соціального пакета і ступінь охоплення ним працюючих залежать, у першу чергу, від можливостей фінансового, матеріально-технічного, організаційного забезпечення господарської діяльності підприємств. Особливість сучасного соціального пакета на рівні підприємства - це його вільний вибір. Якщо раніше працівникам пропонувався заздалегідь сформований набір спеціальних пільг і послуг, то останнім часом такі набори витісняються "гнучкими" соціальними пакетами, що надають працівникам свободу вибору тих або інших виплат, послуг - залежно від їхнього стану здоров'я, інтересів та сімейного стану. [28]

Слід також зазначити, що для цілей мотивації важливо не тільки і не стільки зробити який-небудь управлінський крок, але також донести його зміст до свідомості співробітників.

Особливо важливим для кожного працівника є кар'єрний ріст. У практиці бувало багато випадків, коли співробітники після успішного впровадження

системи бюджетування оцінювалися керівництвом і акціонерами по заслугах і отримували більш високі посади. Адже при впровадженні системи бюджетного управління існує відмінна можливість себе проявити.

Також важливою є перспектива публічного визнання, особливо для рядових співробітників. Наприклад, одна з українських компаній після проходження кожного з етапів впровадження бюджетування нагороджувала своїх працівників ручними годинниками з корпоративною символікою. Такі годинники робилися за індивідуальним замовленням і були високої якості, тому цінувалися співробітники компанії. [33]

При постановці системи матеріального стимулювання також необхідно звернути увагу на психологічні аспекти мотивації. Слід забезпечити розумний компроміс між необхідністю досягнення результату і можливістю його досягнення, встановити баланс між повноваженнями і відповідальністю, оскільки делегування відповідальності за відсутності делегування повноважень не може бути ефективним. Право вирішувати також має бути довірено співробітникам. Відповідальність - це те ж, що і зобов'язання виконати власні завдання і їх взаємозв'язок з іншими функціями всередині підприємства. По суті відповідальність означає ідентифікацію працівника зі своєю справою і результатами для підприємства.

При цьому навіть коли завдання та повноваження передані співробітникам, з керівника відповідальність не знімається. Відповідальність не стільки делегується, скільки розширюється: співробітники відповідальні перед підприємством разом з керівником.

Якщо план доводиться до співробітника або команди зверху без їх особистої участі в обговоренні, результатом буде слабка мотивація або її повна відсутність. Щоб співробітники взяли на себе відповідальність за виконання плану або ідентифікували себе зі своєю метою, вищому керівництву необхідно залучити їх до процесу постановки цієї мети і розробки дій для її досягнення. При цьому завданням керівників є узгодження зі співробітниками очікуваного від них конкретного результату діяльності, а не визначення, як, яким способом вони повинні досягти запланованих результатів. Співробітникам повідомляють

і обговорюють з ними, “що” вони повинні зробити, “як” не пропонується, а делегується разом з правами та цілями. [46]

У цілому, якщо говорити про важелі мотивації персоналу, можна виділити чотири основні групи з так званою шкалою спонукальних мотивів:

- почуття обов'язку - специфічне відчуття працівника, що він зобов'язаний виконувати певне завдання. Хто ж, якщо не він? Без цього його підприємство просто перестане існувати, адже саме від нього залежить життєдіяльність компанії. Співробітники з почуттям обов'язку - це фанати, віддані компанії;

- особиста переконаність - це висновок про необхідність певних дій, заснований на логіці. Після правильної постановки мети впровадження бюджетування працівник сам собі буде говорити: “Так, дійсно, і як це ми до цих пір працювали без такої системи?”;

- особиста вигода - це інструмент впливу на працівників, які у своїх діях виходять з того, чи принесе це вигоду особисто їм. Звичайно, добре, що компанія буде процвітати, але чи не ускладнить це життя мені? Таких працівників потрібно переконати, що тепер вони зможуть вчасно і без особливих зусиль складати звіти для керівництва, витратять на це вдвічі менше часу і зусиль. Можна акцентувати їх увагу на тому, що це поліпшить їх резюме і підвищить вартість на ринку праці;

- гроші - без коментарів. Вони потрібні всім, завжди і побільше. [33]

Оскільки, на торговому підприємстві первинним бюджетом є бюджет продаж, то на мою думку, значну увагу слід приділити розробці системи оплати праці працівників відділу продаж.

Як тільки роботодавець знаходить необхідного спеціаліста в сфері продаж, він прагне спочатку залучити його до роботи в своїй організації, а потім будь-яким способом втримати його на цьому місці за допомогою різних мотиваційних прийомів. На сьогоднішній день одним із найбільш ефективних методів стимулювання залишається регулювання рівня заробітної плати.

Більшість роботодавців використовує два види системи оплати праці:

- 1) вказана в трудовому договорі заробітна плата плюс невеликі премії. В залежності від специфіки діяльності підприємства премії, як правило, не

перевищують 20 % від рівня заробітної плати. Звичайно така система оплати праці використовується для більшості працівників підприємства;

2) невеликий оклад плюс досить висока бонусна частина, що залежить від результатів роботи.

Заробітна плата більшості менеджерів по продажах складається з декількох частин:

- фіксований оклад;
- відсоток від проведеної угоди.

На разі, у більшості менеджерів по продажах відсоток від угоди є основним джерелом доходу, оскільки об'єми продаж в сферах, що найбільш активно розвиваються постійно зростають, а відсоток винагороди залишається незмінним.

Самими популярними формами змінної винагороди є премії за рік, півроку, квартал та за кожну угоду. Це виділяє працівників відділу продаж в структурі організації, оскільки іншим співробітникам виплачують лише річні премії.

Розмір винагороди залежить від різних факторів і розраховується у вигляді наступних показників:

- відсоток від об'єму продаж працівника за певний період, наприклад, місяць;
- різні відсотки за угоди зі старими клієнтами і залучення нових клієнтів;
- відсоток від угод, які змінюються в залежності від рівня виконання працівником або підрозділом плану продаж.

Коротко розглянемо всі перераховані варіанти.

Якщо премія залежить від суми угоди, це стимулює менеджерів збільшувати суму замовлення клієнта, пропонуючи йому додатково якусь послугу або додаткові вигоди.

Принцип нарахування премій у вигляді відсотка від об'єм продаж за певний період передбачає, що розрахунок премії здійснюється один раз за звітний період, частіше всього місяць.

В окремих випадках на підприємстві в якості премії використовується не відсоток, а бонус – певна грошова сума (як правило, в тих регіонах, де немає

конкуренції і, відповідно, менеджери виконували досить великі об'єми продаж).

З часом керівництво може зрозуміти, що в обов'язки працівника відділу продаж поряд з обслуговуванням наявних клієнтів повинен входити також пошук нових, тому на підприємстві може використовуватися ще одна додаткова схема преміювання. Відповідно до цієї схеми залучення нового клієнта винагороджується значно вище, оскільки процес залучення нових клієнтів більш трудомісткий і потребує від працівників значно більше активності.

У випадку преміювання за залучення нових клієнтів необхідно врахувати, що перші покупки часто бувають пробними, одноразовими і незначними по розміру. Виходячи з цього має сенс виплачувати премію продавцю, який відзначився тільки після того, як клієнт зробить хоча б три покупки, а розмір винагороди прив'язується до суми продаж.

Коли для керівництва важливою стає не лише виручка сама по собі, а й досягнення деяких запланованих показників продаж, а також вихід на нові ринки збуту, для стимулювання керівників відділу продаж почали застосовуватись інші схеми преміювання і мотивації. Система преміювання може передбачати залежність суми виплати від розміру план-фактних відхилень об'ємів продаж. При цьому важливо встановити показники таким чином, щоб закладувати туди ймовірні помилки планування і нестійкості кон'юнктури. Наприклад, вимірювання винагороди за Вайцманом передбачає розрахунок розміру премії в двох випадках:

- якщо об'єм продаж більше запланованого:

$$\text{Премія} = A * \text{Результат} + N * (\text{Результат} - \text{План}), \text{ де}$$

A – коефіцієнт винагороди;

N – коефіцієнт додаткової винагороди;

- якщо об'єм продаж менше запланованого:

$$\text{Премія} = A * \text{Результат} + M * (\text{Результат} - \text{План}), \text{ де}$$

M – коефіцієнт штрафування.

Якщо об'єм продаж менше, ніж в попередньому місяці, і не досягається плановий показник, винагорода може не виплачуватися.

Сьогодні багато компаній переходять на принципово нову систему розрахунку премій: менеджери по продажах отримують фіксований оклад і премію, яка виплачується в залежності від виконання плану продаж і плану надходження грошових коштів у відношенні 50:50. Якщо працівник відділу продаж виконує план на 100 % по тій або іншій складовій, йому виплачується винагорода в чітко визначеному розмірі. Так само можуть встановлюватися виплати премій за часткове виконання плану, тобто, якщо план виконано на 80 %, менеджер отримує меншу суму винагороди, якщо 90 % - більшу суму, і так до 100 %. Перевиконання плану, скажімо на 120 %, в розрахунок не береться, так як буде вважатися помилкою планування, тобто при перевиконанні плану працівник отримує ту ж суму, що і при виконанні на 100%. Якщо працівники відділу продаж виконують план по об'єму продаж, але не виконують план по надходженню грошових коштів, керівник може змінити відсотковий склад мотиваційного пакету на наступний плановий період в сторону збільшення долі по об'єму повернення грошових коштів. Тоді 60 % будуть розраховуватися від отримання грошей, а 40 % - від обороту продаж.

Кожна компанія може самостійно розробити свою сітку преміювання. Однак, при формуванні системи мотивації працівників відділу продаж не слід забувати про те, що об'єми продаж – не єдиний індикатор розміру заробітної плати. Існують такі фактори, як досвід роботи, рівень освіти, ініціативність та відповідальність працівника. [31]

Питання мотивації є важливими для будь-якої організації: співробітник, якісно виконує свої функції, в найбільшій мірою відповідає цілям організації. Мотиваційна функція бюджетування здійснюється через діючу на підприємстві систему матеріального стимулювання.

Сьогодні бюджети перетворилися на угоди з наперед заданими результатами діяльності, які змушують менеджерів всіх рівнів відповідати за досягнення певних фінансових результатів, навіть якщо багато хто з змінних, що визначають ці результати, їм не підконтрольні. Тиск бюджетів змушує персонал компаній досягати мети будь-якими засобами.

Угоди з наперед заданими результатами роботи паралізують ініціативу співробітника в прийнятті рішень і змушують «малювати» потрібні показники,

замість того щоб стимулювати рішучі дії та сприяти закріпленню високих етичних норм при складанні звітності для керівництва. Ресурси в рамках таких угод розглядаються менеджерами як гарантовані їм видаткові повноваження.

Перед співробітником ставиться мета - досягти певного результату, винагорода працівника залежить від ступеня виконання цього завдання.

При належному використанні такі угоди сприяють чіткому розумінню і взаємодії між різними рівнями організації та дозволяють керівникам здійснювати управління діяльністю підрозділів. Однак ці угоди швидко перетворюються на інструмент маніпуляцій і зловживань на всіх рівнях організації. Всі зусилля співробітників спрямовуються на досягнення результатів у поточному фінансовому періоді, оскільки в разі відхилення від планового завдання ніхто зі співробітників не зацікавлений ризикувати перспективами своєї кар'єри чи можливою втратою фінансових бонусів. Часто саме боязнь провалу є причиною неетичної поведінки співробітників.

Проблема бюджетів як інструменту стимулювання полягає в тому, що, стимулюючи на виконання заданого плану, вони одночасно є і базою для оцінки результатів роботи співробітників. У результаті персонал починає маніпулювати цілями і ресурсами на кожній стадії бюджетного процесу (вимагати кошти більше необхідного, мінімізувати плани і т.д.), особливо при виникненні труднощів з виконанням умов угоди, що призводить до явних спотворень звітності або процесу «управління показниками».

Дж. Хоуп і Р. Фрейзер пропонують при розробці системи матеріального стимулювання ґрунтувалися на таких положеннях:

- в якості бази обчислення винагороди використовувалися не бюджети, а відносні показники ефективності;
- межі, в рамках яких міг діяти кожен співробітник, працюючи на досягнення стратегічних цілей компанії, чітко визначені;
- за результати діяльності підрозділів відповідальні безпосередньо виконавці;
- повна відкритість і однакова доступність інформації для всіх рівнів менеджменту.

Розміри винагород відокремлені від фіксованих цілей, які узгоджуються заздалегідь і визначаються на основі відносних показників ефективності діяльності, що призводить до зниження маніпулятивної поведінки. У плані зазначаються результати, які необхідно досягти в майбутньому періоді.

Нерозумно змушувати менеджерів брати на себе фіксовані зобов'язання і потім оцінювати за цими зобов'язаннями їх діяльність. За базу обчислення винагороди пропонується використовувати угоду про відносне поліпшення. Критерієм оцінки ефективності діяльності та винагороди підрозділів та їх співробітників стає не бюджет, а набір відносних індикаторів, таких як ефективність аналогічних груп працівників, внутрішніх і зовнішніх порівнянь з еталонними показниками, а також результатів минулих років. Винагорода менеджерів після здійснення роботи визначається ступенем їх ефективності при обставинах, що склалися, щодо порівнюваної групи (еталону), у порівнянні з минулим роком і / або в порівнянні з конкурентами.

Відносні показники завжди більш ефективні, ніж фіксовані завдання. Підрозділам повідомляють їх середнє значення, а також рейтинг підрозділів. Цілі не задані як певні щорічні завдання, а встановлюються в якості орієнтира постійного перебування в верхніх двадцяти п'яти відсотках у своїй групі порівняння. Типові ключові показники ефективності включають в себе рентабельність власного капіталу та співвідношення витрат і доходів. Кожному ключовому показнику ефективності присвоюється певний ваговий коефіцієнт залежно від ступеня складності.

Таким чином, система матеріального стимулювання підрозділів, заснована на результатах виконання бюджету, неминуче призводить до того, що співробітники підрозділів, відповідальні за результати діяльності, будуть насамперед зацікавлені в максимізації поточних показників діяльності, навіть якщо це йде на шкоду довгостроковій перспективі розвитку. Дана проблема вирішується, якщо застосовувати як основу для розробки системи стимулювання відносних показників ефективності. У цьому випадку винагорода ґрунтується на відносному успіху співробітників з ряду ключових показників. [46]

