

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

С. Б. ДОВБНЯ, А. О. НАЙДОВСЬКА

ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Затверджено Вченою радою УДУНТ
як навчальний посібник для студентів спеціальності
076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Протокол № 4 від 23.01.2023

Дніпро 2023

УДК 005.93

Довбня С. Б., Найдовська А. О. Економічне управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання : навчальний посібник. – Дніпро : Україн. держ. ун-т науки і технол., 2023. – 86 с.

Викладено зміст дисципліни «Економічне управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання», зокрема, розглянуто поняття економічного управління, його складові; розглянуто питання встановлення економічного порядку на підприємстві, основні форми організаційно-розпорядчих документів. Наведено характеристику бюджетування як процесу фінансового планування діяльності суб'єктів господарювання, стисло охарактеризовано основні форми бюджетних таблиць, способи їх заповнення даними. Надано характеристику видів та методів проведення фінансової діагностики підприємства з використанням системи оціночних показників та інтегральних моделей.

Призначений для студентів другого (магістерського) рівня освіти спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність усіх форм навчання.

Іл. 7. Табл. 24. Бібліогр.: 17 найм.

Відповідальна за випуск С. Б. Довбня, д-р екон. наук, проф.

Рецензенти: О. В. Трифонова, д-р екон. наук, проф.

(Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»)

В. Л. Смесова, д-р екон. наук, проф. (Університет Альфреда Нобеля)

© Довбня С. Б. , Найдовська А. О., 2023

© Україн. держ. ун-т науки і технол., 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1 Сутність економічного управління підприємством та його завдання.....	6
1.2 Концептуальні засади економічного управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання	9
ТЕМА 2. ЕКОНОМІЧНИЙ ПОРЯДОК ПІДПРИЄМСТВА ТА ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО ПІДТРИМАННЯ.....	12
2.1 Сутність економічного порядку. Система інструментів його підтримання (макро– і мікрорівень).	12
2.2 Посадова інструкція та положення про підрозділ	18
ТЕМА 3. БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	23
3.1 Загальна характеристика бюджетування	23
3.2 Формування бюджету продажів та виробництва.....	28
3.3 Розробка бюджетів ресурсного забезпечення підприємства.....	30
3.4 Характеристика системи фінансових бюджетів підприємства та методи їх розробки	46
ТЕМА 4. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА.....	57
4.1 Поняття, цілі, завдання та види фінансової діагностики підприємств.....	57
4.2 Методи діагностики фінансового стану підприємства	61
4.2.1. Загальна характеристика	61
4.2.2. Діагностика платоспроможності підприємства	63
4.2.3. Оцінка фінансової незалежності підприємства	65
4.2.4. Оцінка ділової активності підприємства	68
4.2.5. Оцінка чистого грошового потоку	70
4.2.6. Оцінка фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства	73
4.3 Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства.....	77
4.4. Аналіз фінансових проблем діяльності підприємства	81
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	84

ВСТУП

Ефективне управління діяльністю будь-якого суб'єкту підприємництва передбачає обґрунтоване визначення цілей економічного розвитку суб'єкту підприємництва та всебічну орієнтацію на досягнення цих цілей за допомогою використання спеціальних методів та інструментів. Тобто запровадження економічного управління. Саме питанням системних характеристик економічного управління суб'єктами підприємництва та спеціальним технологіям, що використовують під час реалізації функцій управління, присвячено дане видання.

Навчальний посібник розроблено для забезпечення викладання дисципліни «Економічне управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання», яка є нормативною і входить до циклу дисциплін професійної підготовки магістрів спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Дисципліна спрямовує студентів на інтеграцію знань, умінь і навичок низки професійно-орієнтованих дисциплін, серед яких: «Економіка підприємства», «Стратегія підприємства», «Менеджмент», «Внутрішнє планування», «Інвестиційне проектування», «Фінансове планування», «Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва», «Економічний аналіз» тощо. За змістом навчальний посібник охоплює сім з восьми тем дисципліни «Економічне управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання», передбачених програмою навчальної дисципліни. Частина тем програми навчальної дисципліни у посібнику об'єднанні в агреговані розділи.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен:

- **набути компетентність** – здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності (ФК2);

- **одержати такі програмні результати:**

знати: принципи та сучасні методи економічного управління суб'єктами підприємництва;

вміти: застосувати методичний інструментарій в практичній діяльності; формувати систему бюджетного управління підприємством, включаючи фінансову та бюджетну структуру, організовувати бюджетний процес,

аналізувати виконання операційних й фінансових бюджетів (РН10); здійснювати фінансову діагностику підприємства, оцінювати вартість альтернативних джерел та вибирати оптимальний варіант фінансування, обґрунтовувати структуру інвестиційного портфеля та оцінювати його ефективність (РН11); управляти суб'єктами господарювання у сфері підприємницької, торговельної та біржової діяльності з метою забезпечення їх ефективності (РН12).

У посібнику викладено у логічній послідовності основи теоретичних та методичних питань формування економічного підходу до управління суб'єктами господарювання, становлення економічного порядку, використання технології бюджетування та розробки системи діагностики стану підприємства у залежності від користувачів результатів аналізу.

У підготовці навчального посібника прийняли участь викладачі кафедри економіки та підприємництва ім. Т. Г. Беня Інституту промислових та бізнес технологій Українського державного університету науки і технологій: професор, д.е.н. С. Б. Довбня (тема 4), старший викладач А. О. Найдовська (теми 1-3).

ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність економічного управління підприємством та його завдання

Кожне підприємство є складною соціально-економічною системою, яка поєднує у виробничому, збутовому та інших процесах різноманітні матеріальні ресурси, людські ресурси та інформаційні зв'язки.

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох параметрів – ступеня розвиненості виробництва, поділу і кооперації праці, використання результатів науково-технічного прогресу, наявних економічних ресурсів, форм стимулювання праці тощо, але насамперед – від ефективності інтегрування зазначених факторів під час їх використання. Очевидно, що застосування того чи іншого фактору поза зв'язком з іншими ще не забезпечує оптимального економічного розвитку підприємства. Потрібне інтегроване їх використання, яке стає можливим у процесі управління всіма ресурсами за для досягнення поставлених цілей.

Управління, – у прямому розумінні, – це вплив на працівників з метою досягнення цілей, що стоять перед підприємством і його працівниками. Воно базується, з одного боку, на багатьох галузях знань, таких, як економіка і політологія, соціологія і психологія, інженерні дисципліни, статистика, а з іншого боку – на безпосередньому узагальненні досвіду управління різними підприємствами, організаціями і компаніями у ході тривалої історії розвитку людської діяльності.

Управління процесами, що протікають на підприємствах, врешті-решт зводиться до управління людьми. У зв'язку з цим і виникає потреба виявлення механізму міжособистісних відносин та вивчення закономірностей формування у працівників ціннісних орієнтацій. Однак персонал не тільки об'єкт, а одночасно і суб'єкт управління, оскільки працівники мають брати активну участь у здійсненні управлінської діяльності. Тому важливо правильно розуміти процес формування управлінських впливів і способи взаємодії людей у цьому процесі.

На рівні підприємства пріоритетним є економічне управління, яке направлене на досягнення певних фінансових результатів, забезпечення розвитку підприємства. Ці характеристики залежать від ефективності

управління підприємством в цілому, досягненням взаємоузгодженості дій усіх підрозділів та фахівців підприємства. Практичне розв'язання цього завдання має забезпечуватися формуванням системи економічного управління підприємством.

На сьогоднішній день єдиної думки щодо трактування поняття «економічне управління підприємством» (далі ЕУП) немає. Варіанти трактування терміну у роботах науковців наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «економічне управління підприємством»

Автор	Визначення	Підхід
1	2	3
Гончаров А. Б. та Олейнікова Н. М. [2]	Наука управління підприємством, спрямована на досягнення його стратегічних і тактичних цілей, яка обумовлена потребами сучасного етапу розвитку ринкової економіки. Економічне управління підприємством об'єднує «універсальні методи, напрацьовані ринковою цивілізацією» та дозволяє досягти компромісу інтересів в питаннях регулювання маси і динаміки прибутку, збільшення майна акціонерів, контролю за курсовою вартістю акцій, дивідендної політики, підвищення вартості підприємства тощо.	Процес, направлений на досягнення цілей
Дядечко Л.П. [3,4]	Перспективне (стратегічне), поточне та оперативне планування, а також організація і контроль за виконанням планів. Економічне управління будується на цілеспрямованих рішеннях, що приймаються на основі аналізу та багатоваріантних економічних розрахунків на майбутній (плановий) період з урахуванням індикативного планування, яке має характер рекомендацій (побажань) загальнодержавного або регіонального рівнів.	Процес, направлений на досягнення цілей
Євдокимова Н. М. та інші автори [7]	«....управління об'єктами економічної природи. Його функції відображають загальну сутність процесу підготовки й прийняття управлінського рішення.....Центральне місце в економічному управлінні підприємством займає досягнення і підтримка збалансованості кількох ключових кількісних параметрів діяльності: обсягу випуску продукції,прибутку»	Процес, направлений на досягнення цілей

Завершення таблиці 1.1

1	2	3
Зозуля П. В. [9]	Сукупність способів і методів впливу на діяльність підприємства, спрямованих на реалізацію його економічних цілей та завдань шляхом порівняння реальних та необхідних ресурсних можливостей	Сукупність способів і методів впливу на діяльність підприємства
Колосов А. М., Коваленко О. В., Кучеренко С. К., Бикова В. Г. [5]	Багаторівнева, багатофункціональна система, яка включає в себе процеси встановлення цілей, планування, організацію, мотивацію, облік, контроль та регулювання процесів фінансово-господарської діяльності підприємства, що призводить до здійснення ефективної політики у сфері бюджетування, управління грошовими потоками та фінансового забезпечення суб'єкта господарювання	Процес, направлений на досягнення цілей
Мельничук Л. С. [11]	«...перспективне, поточне та оперативне планування, а також організація і контроль за виконанням планів».	Процес, направлений на досягнення цілей
Цибульська Е. І. [17]	Наука ведення бізнесу, яка спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей його фінансово-господарської діяльності.	Процес, направлений на досягнення цілей

Як бачимо з аналізу наукових джерел, сутність економічного управління підприємством розглядається як процес, направлений на досягнення цілей, та сукупність економічних принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління персоналом.

Проаналізувавши існуючі підходи до трактування поняття «економічне управління підприємством», можна констатувати, що системне тлумачення сутності цього терміну відсутнє, але у всіх трактуваннях є націленість на досягнення цільових економічних результатів. Отже, можна надати таке визначення **економічного управління підприємством** – це інтегруючий вид управління, який забезпечує максимізацію (зростання) цінності підприємства і його довгострокове стійке функціонування за рахунок формування і реалізації економічного потенціалу підприємства та управління економічними результатами його діяльності.

1.2 Концептуальні засади економічного управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання

Використовуючи загальну методологію менеджменту як науки про управління, представляється можливим запропонувати **концепцію економічного управління підприємства** та розкрити зміст її базових елементів: місце в системі менеджменту, предмет, об'єкт, суб'єкт, функції, методи та інструменти.

Визначаючи місце економічного управління в системі менеджменту підприємства, слід зазначити таке. Підприємство – це складна соціально економічна система, у складі якої виокремлюють різні підсистеми (виробничу, організаційну, соціальну, маркетингову, логістичну тощо), кожна з яких має відокремлений перелік об'єктів, потребує специфічного управлінського впливу на кожен з них з метою досягнення специфічних цілей та завдань.

Виокремлення різних підсистем управління призвело до визнання та розвитку окремих видів спеціального (функціонального) управління: виробничого, соціального, фінансового, інвестиційного тощо.

Необхідною умовою гармонізації управлінських цілей (визначених в окремих видах спеціального управління) та підпорядкування їх загальній меті є виокремлення інтегруючого виду управління. Таким видом можна визнати економічне управління підприємством.

ЕУП як інтегруючий вид управління повинно забезпечити координацію цілей, завдань, інструментарію різних видів спеціального управління для забезпечення на цій основі комплексності та системності управлінських впливів.

Предметом економічного управління є господарська діяльність підприємства, під якою розуміється комплекс різних видів діяльності, які здійснює підприємство.

Об'єктом економічного управління підприємством є економічні ресурси, економічні результати діяльності підприємства та його економічний стан в цілому (див. Рис. 1.1).

1. Економічні ресурси

- У процесі економічного управління не тільки здійснюється управління залученням та використанням окремих видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, нематеріальних), а повинно забезпечуватися цілеспрямоване формування їх системи, створення умов для оптимального використання наявної системи ресурсів.

2. Економічні результати діяльності підприємства

- Формуються як наслідок проведення різних видів діяльності: операційної, інвестиційної, фінансової. У межах цих видів можуть виокремлюватися підвиди, кожен з яких має власні результати. Наприклад, у складі операційної діяльності доречно розглядати в якості окремих об'єктів економічного управління результати виробничої, збутової та маркетингової діяльності; у складі фінансового управління – результати здійснення різних видів фінансових операцій, у складі інвестиційного управління – результати здійснення інвестиційної діяльності у сфері реальних і фінансових інвестицій тощо.

3. Економічний стан підприємства

- У сучасній економічній літературі набули поширення різноманітні інтегральні оціночні характеристики економічного стану підприємства, серед яких: конкурентоспроможність, платоспроможність, ліквідність, ділова активність, економічна безпека, економічна стійкість тощо.

Рисунок 1.1 – Об'єкт економічного управління підприємством

Суб'єктом економічного управління є коло осіб, які зацікавлені у здійсненні управлінського впливу на кожен із визначених об'єктів і мають повноваження щодо його здійснення. Такими суб'єктами є власники підприємства, керівники, фахівці економічних підрозділів. Останні є професійними суб'єктами, оскільки основним призначенням їхньої діяльності слід визнати здійснення на постійній основі економічного управління підприємством, а також забезпечення аналітичної підтримки власників і керівництва підприємства щодо об'єктів економічного управління.

Назва економічних підрозділів підприємства, чисельність і склад їх фахівців визначаються складністю господарсько-фінансової діяльності підприємства та її ресурсного забезпечення, обсягами діяльності, станом зовнішнього оточення, менталітетом та освітою власників тощо.

Функціями економічного управління є класичні функції менеджменту, а саме планування, організація, контроль та мотивація. Питання, що окреслюють ці функції, наведено на рисунку 1.2.

Планування

- Уточнення / встановлення місії й цілей підприємства;
- Визначення стратегій досягнення поставлених цілей;
- Формування системи фінансових планів підприємства, у тому числі інвестиційних тощо.

Організація

- Вибір способів організації взаємодії підрозділів і працівників підприємства;
- Визначення організаційної структури;
- Встановлення меж відповідальності й розподіл повноважень.

Мотивація

- Визначення методів підвищення ефективності роботи персоналу задля досягнення поставлених цілей;
- Визначення методів і прийомів мотивації конкретних працівників;
- Розробка системи мотивації персоналу, що базується на досягненні певних економічних результатів.

Контроль

- Визначення періодичності та показників оцінювання результатів роботи підприємства;
- Вибір методів й процедур контролю;
- Визначення рівня досягнень встановлених цілей;
- Визначення змін, які варто внести в роботу підприємства, якщо генеральна ціль його діяльності не досягнута.

Рисунок 1.2 – Рішення, що реалізуються при виконанні функцій економічного управління

Цілеспрямований вплив суб'єкта економічного управління на визначені об'єкти досягається переважно з використанням **економічних методів управління**. До їх переліку доречно віднести: прогнозування, планування; управлінський облік, економічний аналіз, економічне стимулювання тощо.

У процесі здійснення економічного управління використовуються різноманітні **інструменти (технології) управління**, які визначають методи впливу на визначені об'єкти управління. Так, наприклад, широкого розповсюдження отримала технологія бюджетування, яка розглядається як технологія фінансового планування діяльності підприємства або як технологія управління діяльністю підприємства. Думки економістів різняться щодо віднесення цієї технології суто до технології планування або управління взагалі. Ця технологія буде розглянута у подальших розділах навчального посібника.

Також певного розвитку отримала технологія «збалансованої системи показників» (BSC), яка розглядається як технологія цілеполягання та контролінгу діяльності підприємства.

ТЕМА 2. ЕКОНОМІЧНИЙ ПОРЯДОК ПІДПРИЄМСТВА ТА ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО ПІДТРИМАННЯ

2.1 Сутність економічного порядку. Система інструментів його підтримання (макро– і мікрорівень).

Процеси управління людьми є найскладнішими, оскільки потребують цілеспрямованого впливу на діяльність людей з різноманітними інтересами. **Для забезпечення виконання управлінського рішення використовують певні порядки, які визначають поведінку виконавців.**

Розрізняють економічний порядок держави (національної економіки) та економічний порядок підприємства (суб'єкта господарювання).

Економічний порядок у національній економіці відображає те, яким чином держава через економічну політику регулює розвиток країни. Держава встановлює і регулює загальні правила функціонування ринку шляхом розробки нормативно-правових документів, що визначають обов'язки всіх учасників ринку, здійснення державних замовлень, регулювання експорту/ імпорту, регулювання цін, застосування різних форм стимулювання і контролю раціонального використання природних ресурсів тощо. Також при встановленні економічного порядку держава забезпечує дотримання позаринкових інтересів: забезпечення екологічної безпеки, дотримання соціально-економічних прав людини, перерозподіл доходів населення, ліквідацію структурних і регіональних диспропорцій, розвиток ефективних міжнародних відносин тощо.

Виконуючі всі свої завдання держава регулює економічні процеси на макрорівні, не втручаючись і не обмежуючи дію механізмів саморегулювання конкретних підприємств.

Реалізація економічної політики держави відбувається за допомогою відповідних **інструментів управління** (важелів управління), тобто певних засобів і способів забезпечення управління, реалізації прийнятих управлінських рішень. **Управлінський вплив держави здійснюється шляхом видання організаційно-розпорядчих документів** (див. Рис. 2.1).

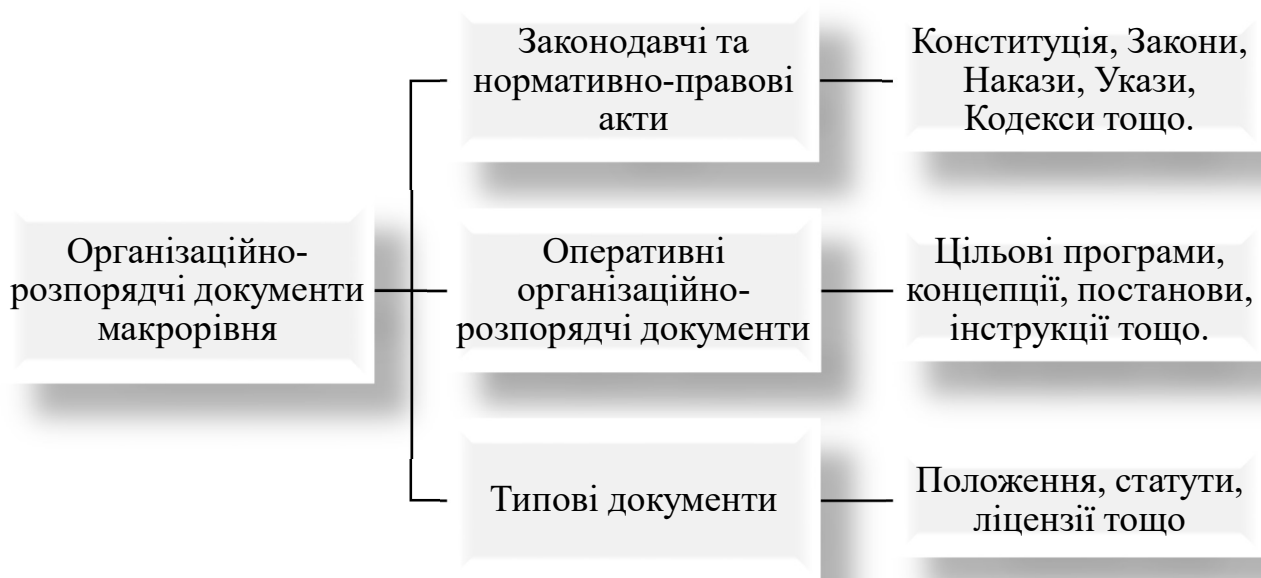


Рисунок 2.1. – Структура організаційно-розпорядчих документів макрорівня

Організаційно-розпорядчі документи макрорівня можна умовно поділити на три групи у залежності від часу їх дії та масштабності питань, що ними регулюються. Так дія законодавчих та інших нормативно-правових актів розрахована на тривалий період часу (але в них періодично можуть вноситися зміни і доповнення) та охоплення широкого кола питань, що частіше є позагалузевими (стосуються всіх учасників ринку).

Для оперативного впливу на підприємства державою використовуються такі інструменти як: цільові програми, концепції чи стратегії розвитку, а також постанови вищих органів державної влади з окремих питань регулювання економічних відносин.

Ще одним інструментом державного управління є типові форми документів, що розробляються вищими органами для підвідомчих і організацій з однорідними функціями і мають обов'язковий характер. Ці форми справляють управлінський вплив як розпорядчі, директивні вказівки, або як інструменти економічного спонукання. До універсальних типових документів, які закріплюють економічне управління на підприємстві у вигляді опису обов'язкових правил, норм, обов'язків і умов здійснення діяльності, відносяться **положення, статuti, ліцензії**. Вони використовуються щодо тих різновидів діяльності, які регулюються відповідним загальним законодавством і конкретизують різновиди і способи управління щодо конкретного суб'єкта господарювання.

Під економічним порядком суб'єкта господарювання розуміють систему засобів і способів управління персоналом підприємства для досягнення встановлених економічних цілей його роботи.

Для організації ефективного управління персоналом підприємства визначають організаційну структуру управління, повноваження структурних підрозділів підприємства, методи управління персоналом та систему правил взаємодії персоналу при виконанні свого функціоналу.

Вибір організаційної структури управління суб'єкту господарювання визначають такі фактори, як розмір підприємства та тип організаційної системи управління підприємством (ієрархічний, функціональний). Чим крупніше підприємство, тим більш розгалуженою є система його підрозділів і тим більша конкретизація функціоналу виникає у персоналу.

Наприклад, на мікропідприємствах та малих підприємствах функціональні підрозділи економічного управління, як правило, не створюються. Функції цього управління в зв'язку з незначним обсягом діяльності покладаються на власника малого підприємства, його директора чи бухгалтера або можуть виконуватися однією особою, що має економічну спеціалізацію – економістом, економістом з фінансів, економістом-контролером тощо.

На середніх підприємствах функції економічного управління покладаються на економічний підрозділ (фінансово-економічний відділ, економічний відділ тощо) чи на систему економічних підрозділів (планово-економічний відділ, фінансовий відділ, відділ стратегічного планування, відділ організації праці і заробітної плати, аналітичний відділ тощо).

На великих підприємствах створюється найбільш диверсифікована система економічних структурних підрозділів, які підпорядковані відповідним функціональним директорам (з економіки, з фінансів, головному бухгалтеру тощо).

Частіше за все апарат економічного управління підприємством є доволі розгалуженим та включає такі підрозділи:

- Планово-економічний відділ;
- Бухгалтерія;
- Фінансовий відділ;
- Аналітичний відділ;
- Відділ організації праці та заробітної плати.

Можуть створюватися й інші економічні підрозділи: контролінгу, маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності, стратегічного управління тощо.

Якщо економічне управління за своєю формою є децентралізованим, то у виробничих підрозділах підприємства також існують підрозділи, аналогічні центральним, а саме планово-економічне бюро цеху, бюро організації праці та заробітної плати тощо.

Після визначення переліку підрозділів підприємства і закріплення за ними певного функціоналу (ця інформація фіксується у положеннях про підрозділи) відбувається перерозподіл функціоналу підрозділів між персоналом (ця інформація фіксується у посадових або робочих інструкціях). Для цього можна використовувати матрицю відповідальності за певний функціонал, яка сприяє наочному визначенню організаційних ланок, закріпленню функцій за ланками та визначенню меж відповідальності кожної з них.

У процесі закріплення функціоналу за підрозділами та персоналом виникає потреба в регламентації процедур планування, обліку, контролю за діяльністю підприємства і процедури стимулювання персоналу задля досягнення встановлених економічних цілей, тобто потреба в опису внутрішнього економічного порядку. Такий опис відбувається шляхом підготовки та затвердження комплексу організаційно-розпорядчих документів (див. Рис. 2.2).

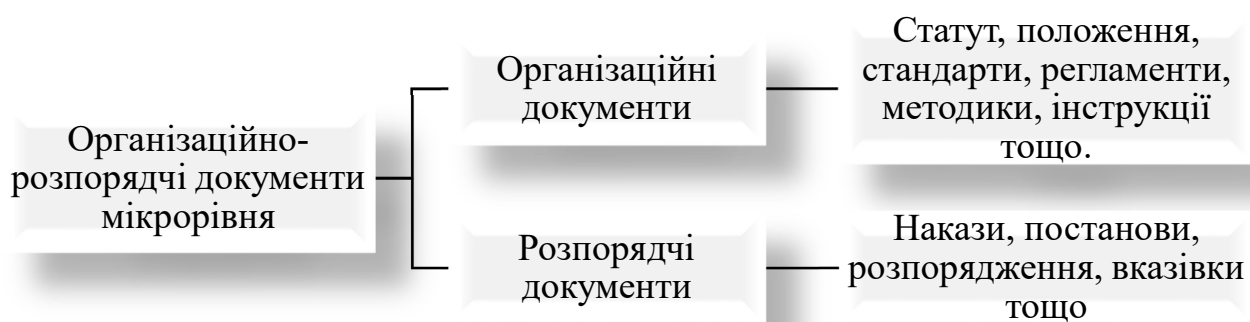


Рисунок 2.2 – Структура організаційно-розпорядчих документів мікрорівня

Організаційні документи мають, як правило, більш тривалий термін дії та носять роз'яснювальний характер. Приклади організаційно-розпорядчих документів мікрорівня та їх орієнтовний зміст наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Організаційно-розпорядчі документи, що формують внутрішній економічний порядок підприємства

Тип документу	Приклад	Зміст документу	Примітка
1	2	3	4
Статут	Статут	• Органи управління підприємством, порядок їх формування; • Компетенція і повноваження керівництва підприємства і трудового колективу; • Основні види діяльності підприємства; • Порядок реорганізації підприємства та припинення його діяльності тощо.	Структура документа є загальноприйнятою (типовою) для всіх підприємств. Доповнення форми допускаються.
Регламент	Регламент управління підприємством	• Перелік органів управління підприємством, структурних підрозділів та розмежування їх повноважень; • Процедура узгодження та прийняття рішень: порядок скликання й проведення засідань тощо. • Система планів, що готує підприємство, повноваження у сфері планування; • Система звітності; • Інформаційна система (доступ до інформації, її передача, захист тощо).	Узгоджує інтереси, норми відносин між підрозділами, поведінку всіх структурних підрозділів в межах загальних правил господарювання.
	Регламент бюджетування	• Система (перелік) та форма бюджетних таблиць підприємства; • Відповідальність за заповнення бюджетних таблиць та методика їх заповнення; • Терміни заповнення бюджетних таблиць; • Схема руху інформації (послідовність заповнення бюджетних таблиць та відповідальність за передачу даних за ланцюгом бюджетного процесу); • Процедура узгодження бюджетів; • Процедура корегування бюджетів тощо.	Встановлює правила формування системи бюджетів підприємства. Узгоджує відносин між підрозділами в процесі складання, узгодження та затвердження бюджетів підприємства.

Завершення таблиці 2.1

1	2	3	4
Стандарт	Стандарт контролінгу	• Перелік методів аналізу; • Вимоги до кількості, якості й термінів підготовки аналітичних звітів; • Склад аналітичних таблиці; • Вимоги до складу, змісту нормативно-організаційних документів і порядку їх коригування тощо.	Включає в себе як обов'язкові до виконання вимоги, так і рекомендаційні положення.
Положення	Положенням про оплату праці працівників підприємства	• Порядок формування фонду оплати праці окремих підрозділів, тарифні ставки і посадові оклади, види і розмір доплат і надбавок, умови їх виплати.	Встановлює правила формування розміру заробітної платні.
	Положенням про організацію управлінського обліку на підприємстві	• Порядок організації управлінського обліку, основні терміни; • Управлінський план розрахунків; • Методика обліку витрат підприємства, • Методика розподілу накладних витрат між видами діяльності / продукції; • Норми витрат ресурсів на виробництво і реалізацію продукції; • Методика розрахунку собівартості продукції; • Методика формування управлінської фінансової звітності; • Розподіл повноважень щодо ведення управлінського обліку тощо.	Встановлює правила ведення управлінського обліку на підприємстві.
Методика	Методика формування собівартості продукції (робіт, послуг)	• Перелік об'єктів витрат, в розрізі яких планується і розраховується собівартість продукції (робіт, послуг); • Перелік постійних і змінних витрат; • Методи і бази розподілу накладних витрат тощо.	Роз'яснює порядок визначення собівартості продукції.
Наказ	Наказ про затвердження облікової політики	• Обрані принципи організації і ведення бухгалтерського обліку, методи оцінки запасів при вибутті, методи нарахування амортизації, оцінки дебіторської заборгованості тощо.	Відображає специфіку обраних підприємством принципів та методів обліку інформації.

Відповідно до нормативно-правових актів держави обов'язковими документами організаційно-розпорядчого характеру є статут, положення про підрозділи, посадові та робочі інструкції, деякі накази. Всі інші документи розробляються підприємством для полегшення процесів управління.

2.2 Посадова інструкція та положення про підрозділ

Права, обов'язки та правила взаємодії органів управління підприємством взагалі та економічного управління зокрема повинні бути прописані в посадових інструкціях працівників (робочих інструкціях) та в положеннях про підрозділи. На практиці положення про структурні підрозділи та посадові (робочі) інструкції розробляють:

- відділ організації праці і заробітної плати;
- на підприємстві, де нема такого підрозділу, – робоча група, склад якої затверджує керівник підприємства або керівник відповідного структурного підрозділу (інший працівник за дорученням керівника підрозділу) із залученням фахівців відділу кадрів персоналу (або іншої служби, що займається питаннями кадрового планування та обліку), юридичної служби, за потреби – фахівців інших структурних підрозділів.

За формою і змістом положення про структурні підрозділи і посадові (робочі) інструкції подібні, але роль і місце кожного з них у системі управління мають суттєві відмінності.

Потреба у розробленні цих документів передбачена відповідно:

- частиною 2 статті 64 Господарського кодексу України;
- пунктом 1 статті 29 Кодексу законів про працю України (опосередковано).

Посадова інструкція – це обов'язковий кадровий документ, що регулює організаційно-правовий статус працівника та визначає конкретні завдання та обов'язки, права, повноваження, відповідальність, знання та кваліфікацію, потрібні для забезпечення ефективної роботи працівника.

У Кодексі законів про працю визначено, що до початку роботи за укладеним трудовим договором власник або уповноважений ним орган зобов'язаний роз'яснити працівникові його права і обов'язки. Тому під час прийняття на роботу роботодавець роз'яснює працівникові його трудову

функцію відповідно до його конкретної роботи, кваліфікації, права та обов'язки, зафіксовані в посадовій інструкції.

Роботодавець зобов'язаний мати в наявності відповідно до норм законодавства розроблені посадові інструкції працівників.

Посадові інструкції складаються для всіх посад (професій), зазначених у штатному розписі, а не на конкретну особу, яка буде обіймати цю посаду. Саме тому достатньо буде однієї посадової інструкції конкретної професії для двох і більше працівників.

Усі посадові інструкції, які розробляються на підприємстві, мають бути взаємопов'язаними, щоб не допускати дублювання функцій працівників.

При складанні посадової інструкції слід враховувати положення документів:

- Національного класифікатору професій, затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327 (далі – Класифікатор професій);

- Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Мінпраці України від 29.12.2004 р. № 336 (далі – Довідник);

- рекомендацій до складання посадової інструкції;
- колективного договору (статуту);
- правила внутрішнього трудового розпорядку.

Слід зазначити, що найменування роботи (професії або посади), яке зазначено в посадовій інструкції працівника, має відповідати штатному розписові, наказу про прийняття на роботу та розроблятися на основі Класифікатора професій, з урахуванням Довідника.

Довідник визначає перелік основних робіт, які властиві тій або іншій посаді, та забезпечує єдність у визначенні кваліфікаційних вимог щодо певних посад.

Довідник є нормативним документом, обов'язковим з питань управління персоналом на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності та видів економічної діяльності.

Посадові інструкції розробляються для працівників, які належать до професійних категорій керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців (професії, коди яких починаються з 1–4 Класифікатору професій),

а робочі інструкції – для працівників, які належать до категорії робітників (робітничих професій) (професії, коди яких починаються з 5–9 Класифікатору професій).

Посадові інструкції складаються у двох примірниках, один з яких зберігається у відділі кадрів (або підрозділі, що виконує його функції), а другий – у керівників відповідних структурних підрозділів. Працівникові видається під підпис копія посадової інструкції.

Посадові інструкції затверджуються наказом (розпорядженням) керівника або уповноваженого ним органу. Після того, як посадова інструкція буде затверджена, вона обов'язково має бути доведена до відома працівника під підпис.

Структурно посадова інструкція складається з розділів, зміст яких наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Зміст розділів посадової інструкції

Розділ посадової інструкції	Зміст розділу
1	2
Загальні положення	Зазначається призначення документа, наводиться перелік нормативних документів, на основі яких його розроблено. Наводяться дані про сутність, особливості і мету робіт, порядок укладення та припинення трудового договору, класифікаційні критерії, визначальні ознаки спеціальності й спеціалізації, додаткові відомості про посаду, професію або роботи працівника тощо.
Завдання та обов'язки	Наводяться типові професійні завдання, обов'язки та повноваження для певної посади, посилання на галузь необхідних знань.
Права	Визначаються і наводяться делеговані працівникові правові засоби, за допомогою яких забезпечується виконання покладених на нього завдань та обов'язків.
Відповідальність	Зазначаються показники особистої відповідальності за виконання робіт, а також переліки результатів, яких необхідно досягти працівникові в процесі професійної діяльності за вказаною посадою, професією або роботою.
Вимоги до посади	Наводяться основні вимоги до спеціальних знань, необхідних для виконання відповідних типових завдань та обов'язків, а також знань законодавчих актів, положень, інструкцій та інших нормативних документів, методів і засобів, які працівник повинен вміти застосовувати під час виконання своїх професійних обов'язків.

1	2
Кваліфікаційні вимоги	Наводяться вимоги до освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня, вимоги до післядипломної освіти і мінімальні вимоги до стажу роботи.
Взаємовідносини (зв'язки) за професією, посадою	Наводяться взаємовідносини та зв'язки з іншими працівниками в підрозділі і за його межами, умови заміщення в разі відсутності тощо.

Розпочинати складання посадової інструкції слід з розподілу відповідальності, потім переходити до формування обов'язків, а далі прав.

Посадова (робоча) інструкція відіграє важливу роль під час добору персоналу, визначення змісту трудового договору (контракту), розроблення системи морального і матеріального стимулювання. Також посадова (робоча) інструкція є корисною і для самого працівника, оскільки надає йому можливість знати, яких дій від нього очікує роботодавець, за якими критеріями оцінюватимуть його роботу, бачити орієнтири для підвищення свого професійного (кваліфікаційного) рівня.

Положення про підрозділ – це локальний нормативний документ, який визначає статус підрозділу, його внутрішню організаційну структуру (за потреби), встановлює порядок створення і ліквідації підрозділу, його завдання, функції, права й відповідальність (колективну) за невиконання або неналежне виконання покладених на підрозділ завдань і функцій, невикористання в повній мірі наданих йому прав.

Традиційна структура положення про підрозділ наведена на рисунку 2.3.

Положення про підрозділи затверджуються наказом (розпорядженням) керівника або уповноваженого ним органу. Після того, як положення про підрозділ буде затверджене, воно обов'язково має бути доведено до відома всіх його працівників та підписане керівником підрозділу.

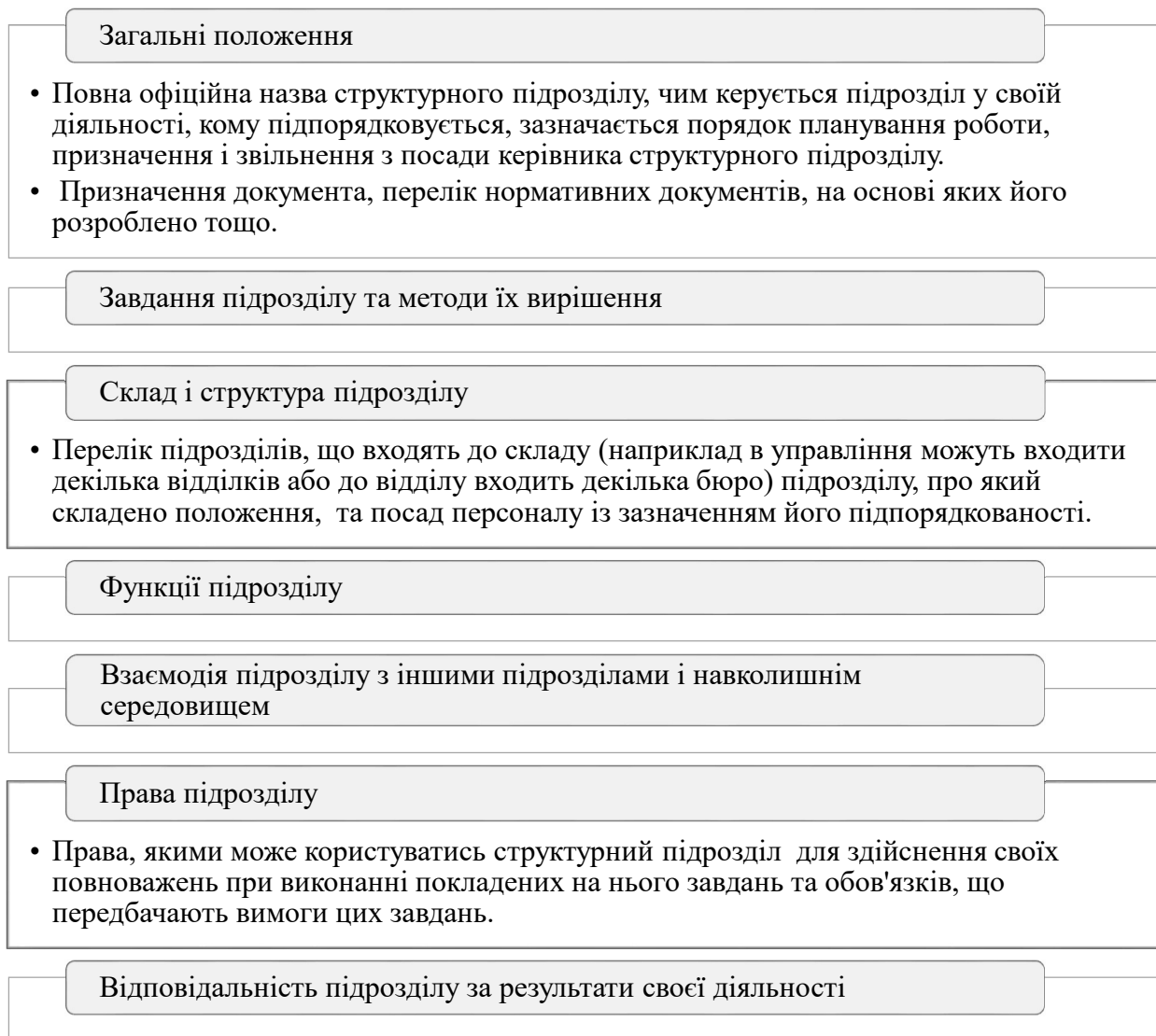


Рисунок 2.3 – Структура положення про підрозділ

Положення про підрозділ та посадові інструкції персоналу, який до нього входить, повинні витікати одне із одного. Посадові інструкції розкривають більш детально інформацію щодо завдань та обов'язків персоналу, який входить до складу підрозділу, взаємодії між персоналом у підрозділі та поза межами нього. Посадові (робочі) інструкції затверджують індивідуальну відповідальність за посадою, положення про підрозділ – колективну відповідальність.

Після затвердження і введення в дію положення про структурний підрозділ, посадової (робочої) інструкції до них можуть вноситися доповнення або зміни (у разі перерозподілу завдань, функцій, обов'язків, скорочення чисельності або штату працівників та в інших випадках), але лише на підставі наказу керівника підприємства.

У разі зміни назви підприємства, структурного підрозділу, посади до положення та інструкції вносять відповідні зміни і знову затверджують їх.

ТЕМА 3. БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1 Загальна характеристика бюджетування

Бюджетування – це технологія фінансового планування, яка передбачає формування взаємопов'язаної системи натуральних і вартісних показників у вигляді бюджетів (таблиць), починаючи від плану реалізації продукції і завершуючи формуванням прогнозних форм фінансової звітності.

Бюджет – це оперативний фінансовий план, що відображає основні події у межах конкретних видів фінансово-господарської діяльності підприємства та їх результати.

Бюджети розробляються, як правило, у межах фінансового року (може відрізнитися датою початку від календарного року) з різною часовою деталізацією: місяць, квартал або рік.

Можна виокремити наступні **завдання бюджетування**:

1. Прогнозування фінансових результатів підприємства та його фінансово-економічного стану;
2. Гармонізація цілей підприємства з цілями та планами його структурних підрозділів;
3. Закріплення фінансових повноважень і відповідальності між підрозділами підприємства.

Запровадження бюджетування *сприяє*:

- підвищенню економічної обґрунтованості всіх рішень щодо планування роботи підприємства, що досягається через врахування багатої кількості вихідних даних у системі взаємопов'язаних таблиць;
- свідомому плануванню дій кожного підрозділу підприємства, розвитку перспективного мислення персоналу;
- підвищенню ефективності використання обмежених ресурсів підприємства
- зміцненню фінансової дисципліни тощо.

Бюджетування *підвищує* у подальшому об'єктивність оцінювання результатів роботи підрозділів підприємства, може стати ґрунтованою базою для розробки системи мотивації, пов'язаної з винагородженням персоналу за виконання планових показників.

Варто зазначити, що розробка бюджетів потребує індивідуального підходу у кожному конкретному випадку. Масштаби бюджетування, його глибина на кожному підприємстві можуть бути різними, що може бути обумовлено складністю процесів, що протікають на підприємстві, рівнем підготовки персоналу підприємства, потребами керівництва підприємства щодо деталізації інформації, готовності керівництва підприємства витратити певні ресурси на підготовку бюджетів тощо. Саме тому немає стандартизованого переліку бюджетів (бюджетних таблиць) та їх форм.

Всю систему бюджетів, що розробляється на підприємстві, називають консолідованим (зведеним) бюджетом або майстер-бюджетом. **Консолідований (зведений) бюджет** – це скоординований за всіма підрозділами і функціями план діяльності підприємства загалом, що об'єднує блоки окремих бюджетів і характеризує інформаційний потік для прийняття та контролю управлінських рішень у галузі фінансового планування.

Зведений (консолідований) бюджет поділяється на дві частини:

- 1) операційні бюджети (operating budget);
- 2) фінансові бюджети (financial budget).

Операційні бюджети характеризують події, що впливають на фінансові результати підприємства, тобто на його доходи та витрати за операціями або окремими функціями підприємства. До блоку операційних бюджетів включають: бюджет продажів, бюджет виробництва, бюджет витрат прямих матеріалів, бюджет закупівель сировини і матеріалів, бюджети накладних витрат, бюджет доходів і витрат.

Всі бюджети цієї групи складаються для того, щоб розрахувати підсумковий бюджет доходів і витрат підприємства, який за своїм змістом є аналогом звіту про фінансові результати.

Перелік складових бюджетів розробляється підприємством самостійно, виходячи із складності процесів, що протікають в ньому.

Фінансові бюджети підприємства узагальнюють інформацію по підприємству у фінансових параметрах, включають три основні складники – бюджет капітальних вкладень, бюджет руху грошових коштів підприємства і бюджетний баланс.

При розробці фінансових бюджетів складають допоміжні графіки та плани: графіки притоку/відтоку грошових коштів від окремих подій є проміжними

складовими бюджету руху грошових коштів. Кредитний план є допоміжним при формуванні бюджету капітальних вкладень.

На сьогоднішній день у літературі [5, 12, 17] представлено різні підходи до класифікації бюджетів, що можуть розроблятися на підприємстві. Основні з цих класифікацій наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Класифікація бюджетів підприємства

Класифікаційна ознака	Види бюджетів	Характеристика бюджетів
1	2	3
За змістом	• Операційні • Фінансові • Консолідований (зведений) або майстер-бюджет	Операційні бюджети відображають етапи планування доходів і витрат підприємства; Фінансові бюджети характеризують рух фінансових ресурсів по підприємству та його фінансовий стан; Консолідований бюджет містить всю інформацію щодо планів роботи підприємства на майбутній бюджетний період.
За призначенням	• Основні • Допоміжні • Спеціальні	Основні бюджети входять до складу консолідованого бюджету, допоміжні бюджети розробляються для обґрунтування інвестицій та джерел їх фінансування (наприклад, кредитний план, платіжний календар тощо). Спеціальні бюджети мають конкретне цільове призначення (наприклад, податковий бюджет, бюджет амортизаційних відрахувань, бюджет науково-дослідних розробок тощо).
За послідовністю формування	• Первинні • Зведені	Первинні бюджети відображають деталізовану інформацію. Зведені бюджети отримують шляхом агрегування інформації первинних бюджетів. Наприклад, розробляються первинні бюджети продажів по продуктам, регіонам, ринкам збуту, потім їх консолідують у зведений бюджет продажів. Або управлінські підрозділи формують бюджети своїх витрат (первинні), а потім їх консолідують з отриманням узагальненого бюджету адміністративних витрат.
За терміном дії	• Довгострокові • Середньострокові • Короткострокові	Довгострокові бюджети розробляються на 3–5 років, середньострокові – на 1–3 роки, короткострокові – на 1 рік.

Завершення таблиці 3.1

1	2	3
За часовим горизонтом	• На певний період • Безперервні • Капітальні	Стандартним періодом для бюджетування є рік з розбивкою на коротші відрізки часу (квартал, місяць). Безперервні бюджети відрізняються тим, що вони оновлюються безперервно на наступні 12 місяців. Капітальні бюджети розробляються на всю тривалість інвестиційних проєктів.

У процесі підготовки бюджетів можуть використовуватися різні **способи формування даних** (заповнення бюджетних таблиць): **«згори – вниз»**, **«знизу – вгору»**, **змішаний спосіб**. Планування «згори-вниз» передбачає, що керівництво «спускає» цільові показники і завдання, що стають основою бюджетів, у підрозділи підприємства. Планування «знизу-вгору» передбачає, що підрозділи розробляють своє власне бачення планів роботи своїх підрозділів, яке передають на розгляд та узгодження на вищій рівні управління. Змішаний підхід передбачає комбінування двох вищезазначених способів і є більш обґрунтованим.

Розрахунок числових характеристик (даних) для бюджетів може відбуватися також трьома способами – **«з нуля»**, **прирістним** («від досягнутого») та **ситуаційним**. Дані розроблені «з нуля» передбачають використання прямого способу планування, тобто обґрунтовується кожна цифра без відсилань на події минулих періодів. Цей спосіб є самим трудомістким. Дані для бюджетів, розроблені прирістним способом, передбачають, що у якості бази (основи) використовуються дані минулого періоду, в які вносяться корективи з урахуванням змін в умовах діяльності підприємства на новий бюджетний період. Спосіб планування «від досягнутого» є самим простим, але в цьому випадку дані мають ретроспективний характер, можуть не враховувати стратегію розвитку підприємства. Ситуаційний спосіб розрахунку даних бюджету передбачає, що бюджетні показники обчислюються у межах певного коридору значень, тобто можуть змінюватися протягом бюджетного періоду, у результаті чого формується декілька сценаріїв бюджетів (оптимістичний, реалістичний та песимістичний). За такого способу планування даних задаються певні граничні показники бюджетів (рамки) – від найменших до найбільших значень та визначається імовірність їх реалізації. Використання цього способу розрахунку даних є доцільним, коли підприємство очікує на значні коливання основних

параметрів роботи, наприклад, пов'язаних з визначенням обсягів реалізації продукції.

З урахуванням того, що процес розробки бюджетів підприємства є творчим та передбачає визначення багатьох параметрів методології його здійснення, виникає потреба у розробці правил бюджетування, які знаходять своє відображення у специфічному документі – **регламенті бюджетування**. Цей документ містить наступну інформацію:

- Систему (перелік) та форму бюджетних таблиць, що затверджені на підприємстві;
- Відповідальність за заповнення бюджетних таблиць та методику їх заповнення;
- Терміни заповнення бюджетних таблиць;
- Схему руху інформації (послідовність заповнення таблиць та відповідальність за передачу даних за ланцюгом бюджетного процесу);
- Процедуру узгодження бюджетів;
- Процедуру корегування бюджетів;
- Тощо.

Система представлення інформації у вигляді взаємопов'язаних таблиць є зручною, тому принцип відображення інформації через систему бюджетів може також використовуватися як технологія обліку, доповнюватися елементами контролю і аналізу (сигнальними вехами, KPI), використовуватися як основа для розробки системи мотивації персоналу. Саме через це систему бюджетування можуть називати системою управління підприємством [5, 7, 10, 17 тощо], але все ж таки бюджетування – це технологія фінансового планування. Так, наприклад, у навчальному посібнику колективу авторів [7, с. 83] можна зустріти і таке тлумачення: «бюджетування – це технологія управління економічною поведінкою підприємства, що ґрунтується на трансформації його цілей і завдань у систему бюджетів і включає в себе циклічні дії щодо їх формування, виконання, оцінки й, за необхідності, корегування». У навчальному посібнику [5, с. 147] визначено, що «...бюджетування можна визначити як технологію управління економічною сферою діяльності на підприємстві, що ґрунтується на трансформації його цілей і завдань у систему бюджетів і включає в себе циклічні дії щодо їх формування, виконання, оцінки й, за необхідності, корегування».

3.2 Формування бюджету продажів та виробництва

Відправним етапом процесу бюджетування є складання **бюджету продажів**, оскільки саме від планових обсягів продажів залежить обсяг виробництва, витрати ресурсів, обсяги закупівлі, собівартість продукції, планові прибутки тощо.

Бюджет продажу – операційний бюджет, що містить інформацію про запланований обсяг продажу, ціну й очікуваний дохід від продажу кожного виду продукції (товарів, послуг) в натуральному і вартісному виразі.

Розроблення бюджету продаж є складним процесом. Обсяг реалізації визначається не тільки виробничою потужністю підприємства, але й факторами ринкової кон'юнктури: діяльністю конкурентів, політикою ціноутворення; коливаннями попиту і пропозиції; якістю продукції, тощо.

Складання бюджету продаж включає п'ять стадій:

- перша стадія – аналіз руху продаж (аналіз реалізації продукції за ряд попередніх періодів за видами продукції, регіонами, типом покупців, сезонністю, основними товарними групами та їх динамікою);
- друга стадія – аналіз чутливості основних ринків збуту (врахування загального економічного розвитку, стадій життєвого циклу продуктів);
- третя стадія – аналіз інформації про вартість невиконаних замовлень та тенденції щодо нових замовлень на продукцію підприємства (аналіз укладених договорів та/або договорів-намірів);
- четверта стадія – розрахунок планових продажів за окремими товарними групами і загалом по підприємству.

Важливо розуміти, що прогноз обсягів реалізації ґрунтується як на об'єктивних (економіко-статистичних розрахунках), так і суб'єктивних оцінках (експертні судження менеджерів з продажів).

Типової форми бюджету продажів або реалізації не існує, кожне підприємство самостійно приймає рішення щодо деталізації інформації у бюджеті та щодо його структури. Найпростіша квартальна форма бюджету продажів представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Бюджет продажу

Показник	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Разом за квартал
Обсяг продажу, од.				
- Продукт А				
- Продукт Б				
-				
Ціна, грн/од.				
- Продукт А				
- Продукт Б				
-				
Дохід від реалізації продукції, тис. грн				
- Продукт А				
- Продукт Б				
-				
СУКУПНИЙ дохід від реалізації продукції, тис. грн				

Бюджет продажів (реалізації, збуту) може формуватися за контрактами (по клієнтах), видами продукції, цільовими ринками, отриманими внаслідок проведеної сегментації за географічним принципом, демографічною ознакою, соціально-економічними характеристиками тощо. Такі окремі бюджети доцільно формувати, якщо ціни на продукцію у залежності від сегменту (покупця) відрізняються. На основі розрізнених бюджетів формується підсумковий (зведений) бюджет продажів у вартісному виразі (див. Табл. 3.2).

На основі бюджету продажів формується бюджет виробництва.

Бюджет виробництва – це виробнича програма, яка визначає заплановані номенклатуру та обсяг виробництва продукції в бюджетному періоді.

Обсяг виробництва продукції впливає з бюджету продажу з урахуванням запланованих перехідних запасів, які необхідні підприємству для безперебійного функціонування. Перехідні запаси включають запаси готової і незавершеної продукції. Необхідні перехідні запаси можна визначити на основі бюджету продажів та інформації про швидкість оборотності кожного з елементів матеріальних оборотних активів підприємства.

Але не завжди, слід орієнтуватися на ту ситуацію, яка склалася на підприємстві до теперішнього часу. Розмір перехідних запасів можуть формувати як певний відсоток від планових обсягів реалізації продукції наступного планового періоду.

Отже, бюджет виробництва показує, скільки одиниць продукції необхідно виготовити, щоб забезпечити запланований обсяг продаж і необхідний рівень запасів готової продукції на кінець розрахункового періоду.

Можлива спрощена форма узагальненого квартального бюджету виробництва наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Бюджет виробництва (один продукт)

Показник	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Разом за квартал
Загальний обсяг продажу, тис. од.				
Норма запасів готової продукції на кінець періоду, %				
Планові залишки готової продукції на кінець періоду, тис. од.				
Потреба в продукції, тис. од.				
Залишки готової продукції на початок періоду, тис. од.				
Виробнича програма, тис. од.				

При розробці бюджету виробництва обов'язковою є процедура узгодження його показників з представниками виробничих підрозділів з метою перевірки можливості виробництва запланованого обсягу. Перевіряється достатність виробничих потужностей для виробництва продукції в плановому асортименті.

Якщо забезпечення виробництва у заданій кількості та структурі неможливе, відбувається перегляд структури продажів, перегляд графіку відвантаження продукції (переміщення замовлення на інший місяць) або приймається рішення про виробництво на стороні (якщо виконання замовлення дійсно важливо для підприємства).

При перегляді структури продажів можуть використовуватися спеціальні методи з теорії обмежень, які передбачають формування плану виробництва і реалізації продукції у певній структурі з її оптимізацією за критеріями прибутковості (наприклад, використовується теорія обмежень Е. Голдратта).

3.3 Розробка бюджетів ресурсного забезпечення підприємства

План виробництва (виробнича програма) має бути забезпечений всіма необхідними ресурсами – матеріальними (сировиною, матеріалами, паливом тощо) та трудовими (персоналом). Тому на наступному етапі бюджетування на

основі бюджету виробництва складають бюджети закупівлі і використання виробничих запасів, енергетичних та трудових ресурсів; пізніше – бюджети накладних витрат.

Бюджет потреби у сировині і матеріалах (або бюджет закупівлі сировини і матеріалів) – плановий документ, що визначає кількість і номенклатуру сировини і матеріалів, необхідних для виконання виробничої програми бюджетного періоду.

Для забезпечення безперебійності виробництва також розраховуються нормативні залишки запасів сировини та матеріалів на кінець планового періоду (перехідні запаси). Розмір перехідних запасів можуть формувати як певний відсоток від планової потреби у ресурсі на забезпечення обсягів виробництва продукції наступного планового періоду.

Таким чином, обсяг закупки сировини і матеріалів, необхідних для виробництва продукції, визначають виходячи з обсягу виробництва, норми матеріальних витрат на одиницю продукції та нормативної потреби у перехідних запасах сировини і матеріалів.

Орієнтовний формат бюджету закупівлі сировини на один вид продукції наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Бюджет потреби у сировині і матеріалах (бюджет закупівлі сировини і матеріалів) на один вид продукції

Показники	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Разом за квартал
1	2	3	4	5
1. Обсяг виробництва, тис. од.				
2. Норма витрати сировини	x	x	x	x
• А, кг/од.				
• Б, кг/од.				
• ...				
3. Витрата сировини на виробництво всього обсягу виробництва	x	x	x	x
А, тис. кг				
Б, тис. кг				
...				
4. Норма запасу сировини на кінець періоду, %				
• А, кг/од.				
• Б, кг/од.				

Завершення таблиці 3.4

1	2	3	4	5
• ...				
5. Планові залишки запасів сировини на кінець періоду	x	x	x	x
• А, тис. кг				
• Б, тис. кг				
• ...				
6. Загальна потреба в сировині	x	x	x	x
• А, тис. кг				
• Б, тис. кг				
• ...				
7. Залишки запасів сировини на початок періоду	x	x	x	x
• А, тис. кг				
• Б, тис. кг				
• ...				
8. Програма закупівлі сировини	x	x	x	x
• А, тис. кг				
• Б, тис. кг				
• ...				
9. Вартість сировини, грн/кг	x	x	x	x
• А, грн/кг				
• Б, грн/кг				
• ...				
10. Витрати на сировину, тис. грн				
• А, тис. грн				
• Б, тис. грн				
• ...				

Оскільки один і той же тип сировини (матеріалу) може використовуватися для виробництва різних видів продукції, у подальшому процесі бюджетування потрібно формувати зведені бюджети по кожному типу сировини (матеріалу). На основі зведених бюджетів по типу сировини (матеріалу) буде плануватися подальша робота з постачальниками.

Аналогічним чином з урахуванням норм витрат ресурсів та запланованих обсягів виробництва може формуватися бюджет прямих енергетичних ресурсів (електроенергії, палива, води тощо).

Ще одним ресурсом, який потрібен для забезпечення виробничої програми є виробничий персонал, тому у подальшому розробляється бюджет прямих витрат на оплату праці, як один з бюджетів витрат прямих ресурсів. **Бюджет**

прямих витрат на оплату праці – це план витрат підприємства на оплату праці основного виробничого персоналу.

Цей бюджет складається виходячи з бюджету виробництва, даних про нормативну трудомісткість виробництва продукції і тарифних ставок оплати праці основного виробничого персоналу.

Орієнтовний формат бюджету наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Бюджет прямих витрат на оплату праці

Показник	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Разом за квартал
Обсяг виробництва, од.	х	х	х	х
- Продукт А				
- Продукт Б				
-				
Витрати праці на виробництво одиниці продукції, годин	х	х	х	х
- Продукт А				
- Продукт Б				
-				
Загальні витрати праці, годин				
- Продукт А				
- Продукт Б				
-				
Тарифні ставки за годину, грн				
Загальні витрати на оплату праці, грн.				
- Продукт А				
- Продукт Б				
-				
РАЗОМ витрат на оплату праці, тис. грн				

Форма цього бюджету може бути доповнена інформацією про планові нарахування на заробітну плату (сума запланованого єдиного соціального внеску).

Після визначення планових прямих витрат переходять до планування накладних витрат. *Накладні витрати* – це витрати на управління, обслуговування виробництва і організацію збуту продукції, які впливають на фінансовий результат діяльності підприємства.

Накладні витрати є видатками, які не можливо віднести на певну одиницю продукції, на відміну від прямих витрат. Розрізняють три типи накладних витрат:

- Загальновиробничі;
- Адміністративні (витрати на управління, управлінські витрати);
- Збутові (комерційні).

Загальновиробничі витрати (нормальні) включаються у собівартість виробленої продукції. Адміністративні та збутові витрати відносяться до витрат періоду. Така ж класифікація витрат використовується і при формуванні фактичної звітності (Звіту про сукупний дохід).

Бюджет виробничих накладних витрат – це плановий документ, що відображає накладні витрати, пов'язані з виробництвом продукції (послуг) у бюджетному періоді, тобто бюджет всіх витрат підприємства, пов'язаних з виробництвом продукції за винятком прямих витрат на матеріали та оплату прямої праці.

Бюджет виробничих накладних витрат складається на основі виробничої програми, укладених угод щодо надання послуг виробничим підрозділам підприємства (послуг оренди необоротних активів виробничого призначення, обслуговування обладнання, приміщень, послуг із лабораторних досліджень тощо) та відповідних розрахунків (нарахування амортизації на виробничі основні засоби, внутрішні витрати на обслуговування основних засобів, витрати на опалення та освітлення виробничих приміщень, витрати на оплату праці керівного складу та професіоналів виробництва тощо). Структура (перелік) виробничих накладних витрат розробляється підприємством на власний розсуд та залежить від прийнятої на підприємстві деталізації обліку. Частіше за все планова та фактична структура виробничих накладних витрат є однаковими, що у подальшому спрощує процедуру оцінки виконання бюджету (плану), виявлення відхилень від планових показників.

Специфікою бюджету є те, що в ньому можуть виділяти змінні та постійні виробничі накладні витрати. Виділення змінної компоненти відбувається розрахунковим способом на основі даних попередніх періодів з прив'язкою до обсягів виробництва продукції. Для цього використовується досить часто метод регресійного аналізу, а саме метод найменших квадратів.

Ставка змінних виробничих накладних витрат може розраховуватися на різні бази – на одиницю виробленої продукції або на одиницю витрат часу на

виготовлення продукції тощо.

Наприклад, змінна компонента в загальновиробничих витратах може бути виявлена за статтею витрат «Утримання основних засобів», підприємством можуть бути передбачені планові огляди обладнання після кожних 100 годин роботи або певної кількості технологічних операцій. Такі огляди мають певну вартість і фактично пов'язанні з обсягами виробництва продукції. Тому розраховується певна ставка витрат на огляд обладнання в перерахунку на одиницю виробленої продукції або витрачену годину роботи обладнання.

Можлива форма бюджету виробничих накладних витрат наведена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Бюджет виробничих накладних витрат

Показник	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Разом за квартал
Обсяг виробництва, тис. од.				
- Продукт А				
- Продукт Б				
-				
Ставка змінних накладних витрат, грн/од.				
- Продукт А				
- Продукт Б				
-				
Змінні накладні витрати, тис. грн				
- Продукт А				
- Продукт Б				
-				
Постійні накладні виробничі витрати, тис. грн:				
- Заробітна плата виробничого персоналу (не включає прямі витрати на оплату праці)				
- ЄСВ на заробітну плату виробничого персоналу				
- Витрати на утримання виробничих приміщень				
- Амортизація виробничих основних засобів				
- Витрати на комунальні послуги у виробничих приміщеннях				
-				
РАЗОМ виробничих накладних витрат, тис. грн				

Після розробки вищезазначених бюджетів підприємство має всю інформацію щодо забезпечення виробничої діяльності, але, як відомо, окрім

виробництва значні витрати підприємство несе на забезпечення загального управління підприємством та на реалізацію продукції. Для планування цих витрат розробляються відповідні бюджети.

Бюджет адміністративних витрат – це плановий документ, що відображає очікувані витрати на управління підприємством в цілому.

Перелік статей бюджету розробляється підприємством самостійно, окремі статті доцільно виокремлювати для значущих за обсягами витрат. У таблиці 3.7 наведено орієнтований формат узагальненого бюджету.

Таблиця 3.7 – Бюджет адміністративних витрат, тис. грн

Показник	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Разом за квартал
Заробітна плата адміністративного персоналу				
Єдиний соціальний внесок на заробітну плату адміністративного персоналу				
Витрати на відрядження адміністративного персоналу				
Оренда адміністративних приміщень				
Амортизаційні відрахування по адміністративним необоротним активам				
Утримання адміністративних основних засобів				
Комунальні платежі				
Витрати на зв'язок				
.....				
РАЗОМ адміністративних витрат				

Для формування бюджету по групі витрат можуть розроблятися проміжні бюджети по підрозділам підприємства. Узагальнення інформації по підприємству в цілому відбувається за кожною статтею. Тобто спочатку складаються бюджети адміністративних витрат підрозділів у розрізі обраного підприємством переліку статей (для всіх підрозділів перелік статей витрат однаковий для того, щоб потім було легше консолідувати інформацію). Підрозділи заповнюють ту інформацію, яку вони можуть спланувати у межах свого функціоналу (витрати на відрядження, на канцтовари, на зв'язок, на утримання основних засобів, потреба у малоцінних та швидкозношуваних предметах, потреба у МНМА тощо), ті витрати, які вони спланувати не можуть планують інші функціональні підрозділи (заробітну плату планує відділ

організації праці і заробітної плати або планово-економічний відділ (ПЕВ); амортизаційні відрахування, витрати на оренду планує бухгалтерія або ПЕВ; комунальні витрати планує ПЕВ, податкові витрати планує бухгалтерія або фінансовий відділ і так далі). Орієнтовна інформація щодо відповідальності за формування статей адміністративного бюджету наведена у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Можливі варіанти відповідальності за підготовку статей витрат адміністративного бюджету

Показник	Коментар
Заробітна плата адміністративного персоналу	Планує ПЕВ або фінансовий відділ, або відділ організації праці і заробітної плати
ЄСВ на заробітну плату адміністративного персоналу	Планує ПЕВ або фінансовий відділ
Витрати на відрядження адміністративного персоналу	Планують підрозділи самостійно
Оренда адміністративних приміщень	Планує ПЕВ або фінансовий відділ, або бухгалтерія
Амортизаційні відрахування по адміністративним необоротним активам	Планує ПЕВ або фінансовий відділ, або бухгалтерія
Утримання адміністративних основних засобів	Планують підрозділи самостійно (якщо використовується прямий метод) або ПЕВ, або фінансовий відділ (якщо використовується статистичний метод)
Комунальні платежі	Планує ПЕВ або фінансовий відділ
Витрати на зв'язок	Планують підрозділи самостійно
.....	
Разом адміністративних витрат	Розраховує відділ відповідальний за консолідацію бюджету (ПЕО або фінансовий відділ).

Дані бюджету можуть формуватися на основі статистичної інформації (за даними попередніх періодів) прирістним способом або способом прямого планування.

Бюджет витрат на збут (бюджет комерційних витрат) – плановий документ, у якому наведено витрати, пов'язані зі збутом продукції в бюджетному періоді.

Варто пам'ятати, що до збутових витрат відносяться витрати на зберігання готової продукції (складські витрати), її пакування, просування (реклама та інші

способи просування продукції), доставку, реалізацію (витрати на утримання підрозділів збуту, заробітну плату відповідних працівників) тощо.

При плануванні збутових витрат можуть виокремлюватися змінна та постійна компоненти. До змінних витрат на збут продукції можна віднести витрати на пакування товарів, комісійні менеджерам з реалізації продукції або витрати на оплату праці менеджерів із збуту, розраховані за принципом відрядної системи тощо. Також може бути виокремлена змінна компонента у витратах на електроенергію, якщо на складах використовується обладнання, яке живиться від електроенергії.

Орієнтовна форма бюджету наведена у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Бюджет витрат на збут

Показник	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Разом за квартал
Обсяг реалізації продукції, тис. од.				
- Продукт А				
- Продукт Б				
-				
Ставка змінних витрат на збут, грн/од.				
- Продукт А				
- Продукт Б				
-				
Змінні витрати на збут, тис. грн				
- Продукт А				
- Продукт Б				
-				
Разом змінних витрат на збут, тис. грн				
Постійні витрати на збут, тис. грн:				
- Заробітна плата				
- ЕСВ на заробітну плату				
- Витрати на рекламу				
- Оренда обладнання та приміщень, пов'язаних із збутом				
- Амортизаційні відрахування на основні засоби, пов'язаних із збутом				
- Комунальні витрати				
-				
РАЗОМ витрат на збут, тис. грн				

Наведені вище бюджети дозволяють сформулювати попереднє бачення про доцільність (ефективність) роботи підприємства у плановому періоді – підготувати бюджет доходів і витрат. Схема формування бюджету доходів і витрат наведена на рисунку 3.1.

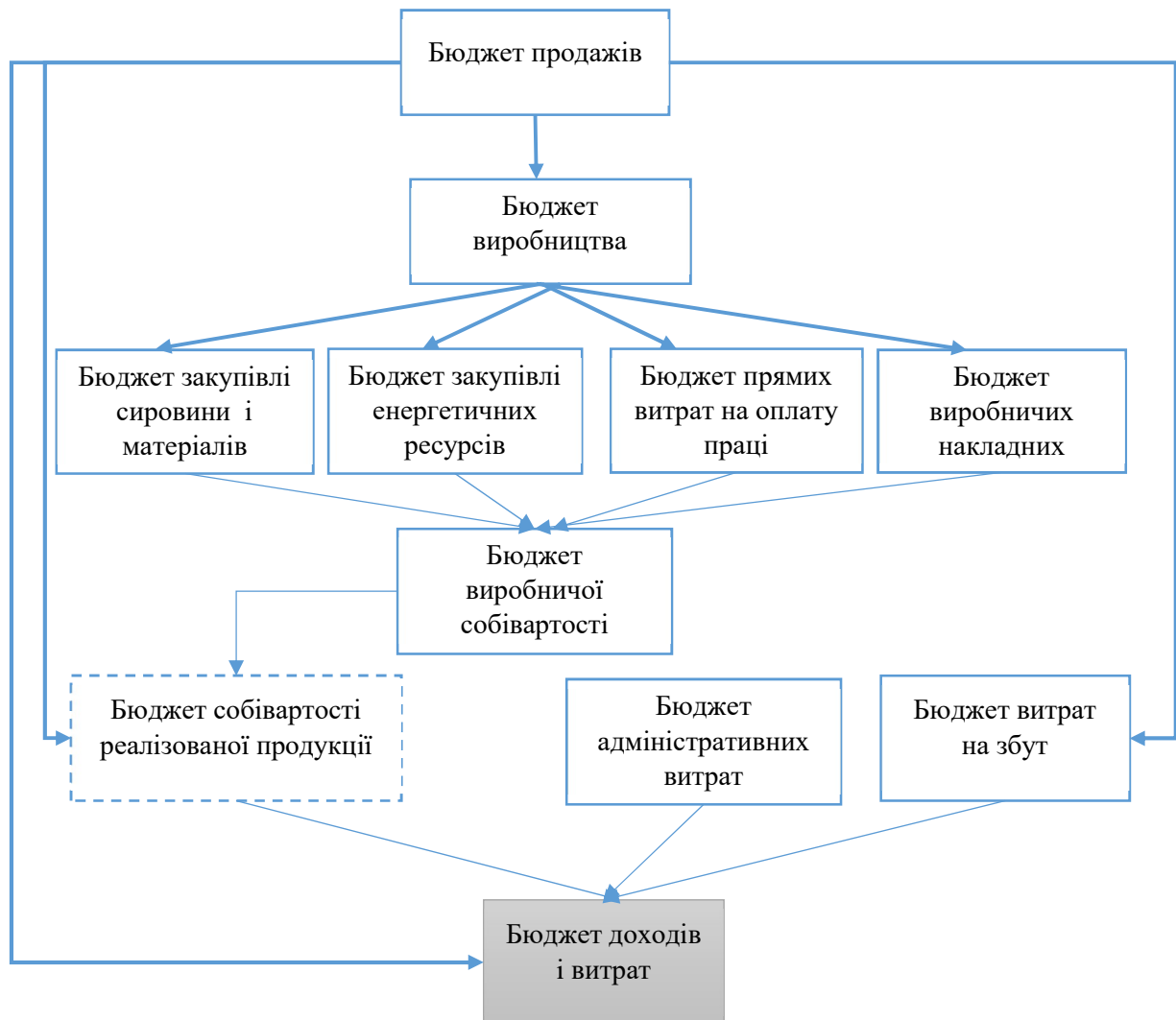


Рисунок 3.1 – Схема формування бюджету доходів і витрат підприємства

Окремим бюджетом можуть також плануватися інші операційні доходи підприємства, якщо вони є стабільними та суттєвими за вартісними характеристиками.

Для підготовки бюджету доходів і витрат підприємства, а також коректного визначення вартості (собівартості) залишків продукції підприємства необхідно формувати **бюджет собівартості реалізованої продукції**. Для його підготовки необхідно виконати проміжні розрахунки:

- Визначити виробничу собівартість виробленої у поточному періоді продукції (собівартість випуску);
- Розрахувати собівартість одиниці виробленої у поточному періоді продукції;
- Розрахувати собівартість реалізованої продукції, виходячи із прийнятої на підприємстві методики обліку та списання запасів.

Виробнича собівартість виробленої у поточному періоді продукції визначається на основі бюджетів прямих витрат ресурсів та бюджету виробничих накладних витрат.

Формат бюджету виробничої собівартості наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Бюджет виробничої собівартості продукції за місяць

Показники	Продукт А	Продукт Б	...
Витрати сировини та матеріалів на виробництво продукції, тис. грн			
Заробітна плата основного виробничого персоналу (пряма), тис. грн			
Витрати на пенсійне та соціальне страхування основного виробничого персоналу (пряма праця) (ЄСВ), тис. грн			
Виробничі накладні витрати, тис. грн			
Виробнича собівартість випуску продукції, тис. грн			
Виробнича програма, тис. од.			
Виробнича собівартість одиниці продукції, грн/од.			

При формуванні цього бюджету виникає питання перерозподілу виробничих постійних накладних витрат між видами продукції. На практиці базою розподілу постійних витрат між видами продукції можуть бути:

- Обсяг виробництва (якщо продукція схожа, несуттєво відрізняється);
- Прямі витрати (одна із складових витрат, наприклад енергоємність видів продукції або трудомісткість);
- Час роботи обладнання;
- Ціна реалізації продукції (ринкові споживчі показники) тощо.

На основі отриманої інформації розраховується **бюджет собівартості реалізованої продукції**. Собівартість одиниці реалізованої та виробленої продукції відрізняється, оскільки історично факт виробництва і реалізації може відбуватися у різні календарні періоди, може реалізовуватися продукція,

вироблена не у поточному, а у попередньому періоді, коли витрати на виробництво були іншими.

Тому при розрахунку собівартості реалізованої продукції необхідно враховувати методику обліку та списання запасів готової продукції, прийняту на підприємстві. У вітчизняній практиці використовуються два методи списання продукції – метод середньозваженої вартості та метод FIFO («перший прийшов – перший пішов»).

Метод середньозваженої вартості передбачає, що вартість наявних залишків готової продукції на початок періоду підсумовується з собівартістю випуску продукції поточного періоду і визначається середньозважена вартість (собівартість) всіх запасів готової продукції певного виду. При реалізації запаси готової продукції відображаються за отриманою розрахунковою собівартістю.

Метод FIFO передбачає, що спочатку реалізується продукція, яку виробили раніше (залишки продукції, що були на початок періоду), за її історичною собівартістю, а потім продукція, яку виробили у поточному періоді. Тобто цей метод передбачає облік та списання продукції за фактичною собівартістю продукції.

У таблиці 3.11 наведено приклад розрахунку собівартості реалізованої продукції з використанням двох вищезазначених методів. Приклад умовний, тому собівартість залишків готової продукції на початок періоду прийнята однаковою з метою демонстрації впливу методів списання запасів готової продукції на собівартість реалізованої продукції та собівартість залишків готової продукції на кінець періоду.

Таблиця 3.11 – Приклад розрахунку собівартості реалізованої продукції у залежності від обраного методу списання запасів готової продукції

Показники	Метод середньозваженої вартості	Метод FIFO	Коментарі
Собівартість залишків готової продукції на початок періоду, тис. грн	250	250	Вихідна інформація. Баланс на початок періоду
Кількість одиниць продукції на початок періоду, тис. од.	5	5	Вихідна інформація. Дані обліку
Собівартість одиниці залишків готової продукції на початок періоду, грн/од.	50	50	Вихідна інформація. Дані обліку
Собівартість випуску продукції, тис. грн	3934	3934	Вихідна інформація. Бюджет виробничої собівартості
Обсяг виробництва, тис. од.	70	70	Вихідна інформація. Бюджет виробництва
Собівартість одиниці випущеної продукції, грн/од.	56,2	56,2	Собівартість випуску / обсяг виробництва
Обсяг реалізації, тис. од.	55	55	Вихідна інформація. Бюджет реалізації
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн (ССрп)	3068,27	3060	Метод середньозваженої: - Визначаємо собівартість всієї наявної продукції: У наявності 5 тис. од + 70 тис. од $50 \times 5 + 56,2 \times 70 = 4184$ тис. грн - Визначаємо середню собівартість одиниці продукції: $4184 / (5+70) = 55,79$ грн/од. - Визначаємо собівартість реалізованої продукції: $55 \times 55,79 = 3068,27$ тис. грн СС рп = $((250 + 3934) / (5+70)) \times 55 = 3068,27$ тис. грн Метод FIFO: ССрп = $250 + (55-5) \times 56,2 = 3060$ тис. грн
Собівартість залишків готової продукції на кінець періоду, тис. грн	1115,73	1124	Метод середньозваженої: $= (250+3934)/(5+70) \times (5+70-55) = 1115,73$ тис. грн Метод FIFO: $= (5+70-55) \times 56,2 = 1124$ тис. грн

Завершення таблиці 3.11

1	2	3	4
Кількість одиниць продукції на кінець періоду, тис. од.	20	20	Залишки готової продукції на початок періоду + Випуск – Обсяг реалізації = $(5+70-55)=20$ тис. од.
Перевірка, тис. грн	4184,00	4184,00	Собівартість реалізованої продукції + собівартість залишків готової продукції на кінець періоду по двом методам однакова.

Таким чином бюджет собівартості реалізованої продукції має вид, наведений у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Бюджет собівартості реалізованої продукції по одному продукту

Показники	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Разом за квартал
Собівартість залишків готової продукції на початок періоду, тис. грн				
Кількість одиниць продукції на початок періоду, тис. од.				
Собівартість одиниці залишків готової продукції на початок періоду, грн/од.				
Собівартість випуску продукції, тис. грн				
Обсяг виробництва, тис. од.				
Собівартість одиниці випущеної продукції, грн/од.				
Обсяг реалізації, тис. од.				
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн				
Собівартість залишків готової продукції на кінець періоду, тис. грн				
Кількість одиниць продукції на кінець періоду, тис. од.				

Всі наведені вище бюджети дозволяють сформувати перший підсумковий бюджет результатів діяльності підприємства – **бюджет доходів і витрат**. Він показує, який дохід планує отримати підприємство за бюджетний період і які витрати при цьому будуть понесені, а також дозволяє спланувати фінансові результати роботи підприємства. Бюджет формується в цілому по підприємству, без виокремлення інформації по видам продукції.

Форма бюджету частіше за все збігається з формою таблиці «фінансові результати» звіту «Про сукупний дохід» (таблиця «Фінансові результати»).

Орієнтовна форма бюджету доходів і витрат наведена у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Бюджет доходів і витрат, тис. грн

Показник	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Разом за квартал
Дохід від реалізації продукції				
Собівартість реалізованої продукції				
Валовий прибуток				
Адміністративні витрати				
Витрати на збут				
Прибуток від операційної діяльності				
Фінансові витрати				
Прибуток до оподаткування				
Податок на прибуток				
Чистий прибуток				

Розрахунковими показниками бюджету доходів і витрат є валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, фінансові витрати, податок на прибуток та чистий прибуток.

Послідовність розрахунку показників прибутку наведена у таблиці 3.14, вона аналогічна методиці формування фактичних фінансових результатів.

Таблиця 3.14 – Методика розрахунку показників прибутку

Показник	Методика розрахунку
Валовий прибуток	= Дохід від реалізації продукції – Собівартість реалізованої продукції
Прибуток від операційної діяльності (операційний прибуток)	= Валовий прибуток – Адміністративні витрати – Витрати на збут
Прибуток до оподаткування	= Операційний прибуток – Фінансові витрати
Чистий прибуток	= Прибуток до оподаткування – Податок на прибуток Податок на прибуток = Прибуток до оподаткування x Ставку податку на прибуток Діюча ставка податку на прибуток становить 18%.

Кінцева величина фінансових витрат визначається під час визначення потреби у додатковому фінансуванні підприємства після розробки системи фінансових бюджетів підприємства (див. п. 3.4 навчального посібника).

3.4 Характеристика системи фінансових бюджетів підприємства та методи їх розробки

Фінансові бюджети підприємства – це сукупність бюджетів, що відображають запланований рух грошових коштів, рух інвестицій та фінансовий стан підприємства на кінець бюджетного періоду. До складу цих бюджетів включають такі основні складові:

- бюджет капітальних вкладень;
- бюджет руху грошових коштів підприємства;
- прогнозний баланс.

Бюджет капітальних вкладень або інвестиційний бюджет – це фінансовий документ, що відображає план залучення і використання капітальних інвестицій підприємства.

Капітальні інвестиції – інвестиції у придбання або виготовлення власними силами для власного використання необоротних активів (матеріальних і нематеріальних). *До інвестицій у матеріальні активи* належать інвестиції в землю, нові будівлі, споруди, обладнання, об'єкти незавершеного будівництва, довгострокові біологічні активи тваринництва, капітальний ремонт та інші необоротні матеріальні активи. *До інвестицій в нематеріальні активи* належать обсяги інвестицій у придбання або створення власними силами програмного забезпечення, баз даних, прав користування природними ресурсами, майном, прав на знаки для товарів і послуг, на об'єкти промислової власності, авторських та суміжних прав.

Формування бюджету капітальних вкладень відбувається у три етапи:

- Розробка переліку інвестиційних проєктів, визначення інвестиційних потреб проєктів та термінів їх реалізації (може бути значний більший за рік);
- Визначення джерел фінансування інвестиційних проєктів;
- Формування зведеного бюджету капітальних вкладень у розрізі напрямів інвестування.

При розробці переліку інвестиційних проєктів особливу увагу приділяють окупності капітальних інвестицій та плановому рівню фінансової віддачі. Якщо можливих напрямів інвестування декілька і є обмеження щодо фінансових ресурсів на їх здійснення, виникає потреба в ранжуванні проєктів. Вибирають

такі напрями інвестування, що забезпечують гранично високу рентабельність та прийнятні для підприємства терміни окупності.

Бюджет капітальних вкладень розробляється на рік з розбивкою по кварталам, потім у процесі наближення квартального періоду, він деталізується на щомісячному базисі з урахуванням змін в умовах реалізації проєктів.

Орієнтовна форма зведеного бюджету капітальних вкладень наведена у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Форма бюджету капітальних вкладень

Показник	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	РАЗОМ за рік
I. Капітальні вкладення:					
...					
РАЗОМ капітальних вкладень					
II. Джерела фінансування капітальних вкладень:					
...					
РАЗОМ сума джерел фінансування					

Деталізація капітальних вкладень може відбуватися у розрізі субрахунків рахунку 15 «Капітальні інвестиції»:

- Капітальне будівництво;
- Придбання (виготовлення) основних засобів;
- Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів;
- Придбання (створення) нематеріальних активів;
- Придбання (виращування) довгострокових біологічних активів.

Виготовлення та створення включають операції по поліпшенню необоротних активів (реконструкцію та модернізацію).

А може використовуватися й інший підхід до групування капітальних вкладень, наприклад, у посібнику [12] капітальні вкладення деталізуються за статтями: будівництво і реконструкція, обладнання та механізми, установка та

налагодження устаткування, ліцензії та технології, проектні роботи, навчання персоналу.

Також може використовуватися деталізація інформації аналогічна тій, яка використовується у статистичному звіт «Звіт про капітальні інвестиції» (форма № 2-інвестиції (квартальна), затверджена Наказом Держстату 25 червня 2021 р. № 134), а саме: матеріальні активи (будівлі житлові, будівлі нежитлові, інженерні споруди, машини, обладнання та інвентар, транспортні засоби, земельні ділянки, поліпшення земель, довгострокові біологічні активи рослинництва, довгострокові біологічні активи тваринництва, інші матеріальні активи) та нематеріальні активи.

Джерела фінансування капітальних вкладень також можуть бути деталізовані підприємством на власний розсуд. У [12] запропоновано виділяти такі джерела: чистий прибуток, амортизаційні відрахування, інші власні засоби, кредити банків. Можна знов таки використовувати деталізацію, наведену у формі «Звіт про капітальні інвестиції»:

- Кошти державного бюджету;
- Кошти місцевих бюджетів (міста, району, області тощо);
- Власні кошти підприємств і організацій;
- Кредити банків та інші позики;
- Кошти інвестиційних компаній, фондів тощо;
- Кошти інвесторів-нерезидентів;
- Кошти населення на будівництво житла;
- Інші джерела фінансування.

За логікою побудови цього бюджету (див. Табл. 3.15) підсумкове значення капітальних вкладень (разом по розділу І) повинне дорівнювати підсумковому значенню сум джерел фінансування (разом по розділу ІІ).

Після розробки бюджету капітальних вкладень складають **кредитний план**, для чого визначають потребу у зовнішньому фінансуванні (від загальної потреби в інвестиціях віднімають суму, яка може бути покрита власними джерелами фінансування), визначають імовірні відсоткові ставки за користування позиковим капіталом та уточнюють умови погашення основної суми боргу та нарахованих відсотків.

Кредитний план уточнюють (доповнюють) після розробки бюджету руху

грошових коштів, коли визначені потреби у фінансуванні не тільки необоротних активів, але й оборотного капіталу.

Бюджет руху грошових коштів – це плановий документ, що відображає майбутні відтоки (платежі) та надходження грошових коштів. При бюджетуванні зазвичай використовується прямий метод планування грошових потоків.

Відмінність формату бюджету руху грошових коштів від бюджету доходів і витрат полягає в тому, що в останньому усі статті витрат відображені за методом їх нарахування залежно від обсягу продажу (тобто відповідають планам відповідних операційних бюджетів), а в першому – за касовим методом – їх оплатою (тобто відповідають графікам оплати дебіторської і кредиторської заборгованості).

У таблиці 3.16 наведена логіка складання бюджету руху грошових коштів.

Таблиця 3.16 – Логіка бюджету руху грошових коштів

Перелік статей бюджету	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Разом за квартал
Залишок грошових коштів на початок періоду				
НАДХОДЖЕННЯ грошових коштів:				
.....				
ВИПЛАТА грошових коштів:				
.....				
Залишок грошових коштів на кінець періоду (розрахунковий)				
Додаткове фінансування:				
.....				
Залишок грошових коштів на кінець періоду				

Перелік статей надходжень грошових коштів та їх виплати складається підприємством на власний розсуд. Для спрощення процедури подальшого аналізу планових та фактичних значень надходжень та виплат може використовуватися однаковий перелік статей з формою фінансової звітності «Звіт про рух грошових коштів».

Розробка бюджету руху грошових коштів починається з визначення джерел надходжень коштів у бюджетному періоді. Враховують тільки ті кошти, що реально можуть надійти на поточний рахунок чи іншим способом у даний

бюджетний період. Ці джерела можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми. Зовнішні надходження – кредити й інвестиції (мова йде про інвестиції в необоротні активи підприємства); внутрішні – доходи від реалізації виготовленої продукції (робіт, послуг), а також доходи від інвестиційної та фінансової діяльності.

Бюджет руху грошових коштів демонструє передбачувані умовами договорів надходження передоплати за продукцію, що поставляється, затримку надходжень за відвантажену раніше продукцію – дебіторську заборгованість, використання негрошових форм платіжних документів – фінансових сурогатів (заліків, векселів, тощо) та відображає також потребу у зовнішньому фінансуванні – кредитах, інвестиціях.

Умови оплати за відвантажену продукцію відрізняються залежно від укладених зі споживачами договорів, відповідно обсяги реалізації (вартість відвантаженої продукції) не будуть співпадати з надходженнями грошових коштів від реалізації продукції, що зумовлює необхідність паралельного формування **плану-графіку отримання грошових коштів за відвантажену продукцію або графіка погашення дебіторської заборгованості**. Цей графік відображає періодизацію отримання грошей за реалізовану продукцію з урахуванням укладених договорів на відвантаження продукції (робіт, послуг) на умовах відтермінування оплати.

У таблиці 3.17 наведено приклад такого графіка за квартал. При цьому передбачено, що отримання коштів за відвантажену продукцію відбувається протягом декількох місяців (трьох у прикладі), тобто за продукцію, відвантажену у листопаді, гроші на рахунки підприємства будуть заходити у листопаді, грудні і січні.

Таблиця 3.17 – Графік отримання грошових коштів за відвантажену продукцію, тис. грн

Показник	Місяць 1 (січень)	Місяць 2	Місяць 3	Разом за квартал
1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість на початок періоду				
Обсяг реалізації продукції у поточному періоді				
Загальна сума, очікувана від клієнтів:				
• Погашення дебіторської заборгованості:				

Завершення таблиці 3.17

1	2	3	4	5
Від продажів у місяці 11				
Від продажів у місяці 12				
• Отримано від продажів у Місяці 1:				
Клієнти групи А				
Клієнти групи Б				
.....				
• Отримано від продажів у Місяці 2				
Клієнти групи А				
Клієнти групи Б				
.....				
• Отримано від продажів у Місяці 4 (аванси)				
РАЗОМ надходження від клієнтів				
Дебіторська заборгованість на кінець періоду				

Варто не забувати, що для різних груп клієнтів можуть діяти різні умови оплати продукції. Для формування графіка використовують інформацію про договорені умови відстрочки платежів, авансові платежі тощо. То ж у такому випадку графік формується з урахуванням інформації по кожній групі клієнтів.

Практика свідчить, що частина коштів від реалізації продукції може бути не повернена клієнтами, якщо це трапляється на періодичній основі, на підприємствах може формуватися резерв сумнівних боргів та відповідно визначатися середній показник неповернення боргів (як відсоток від загальної суми дебіторської заборгованості, що утворилася за місяць). Сумнівна дебіторська заборгованість переходить з періоду в період у складі показника «дебіторська заборгованість на кінець періоду».

Отримання грошових коштів на підприємствах може відбуватися і від інших видів діяльності (окрім реалізації продукції), це враховується при плануванні бюджету руху грошових коштів окремими позиціями (притік грошових коштів від іншої операційної діяльності, від інвестиційної діяльності, від фінансової діяльності).

Графік виплати грошових коштів за придбані ресурси, послуги, роботи або графік погашення кредиторської заборгованості (у тому числі за оплату праці) розраховується за аналогічним принципом з графіком погашення дебіторської заборгованості, відмінність полягає лише у тому, що у цьому графіку не плануються сумнівні борги.

Тобто графіки надходження та виплати грошових коштів є допоміжними бюджетами при формуванні бюджету руху грошових коштів.

Після розрахунку планових надходжень грошових коштів та їх виплат відбувається їх порівняння, розраховується стаття бюджету (див. Табл. 3.16) «Залишок грошових коштів на кінець періоду (розрахунковий)». Якщо запланованих надходжень з урахуванням залишку грошових коштів на початок планового періоду буде недостатньо для покриття виплат, виникне потреба у додатковому фінансуванні підприємства. За змістом стаття «Додаткове фінансування» відноситься до статей, за якими можуть виникати як надходження (отримання кредитних ресурсів), так і виплати грошових коштів (повернення боргу). У процесі бюджетування ця стаття може виокремлюватися окремим блоком, оскільки розраховується після попередніх розрахунків надходжень і виплат. Важливо у процесі бюджетування при плануванні додаткового фінансування не забути запланувати виплату грошових коштів по фінансових витратах (відсотках по позиках, кредитах тощо), а також відобразити виникнення відповідних витрат в бюджеті доходів і витрат (стаття «фінансові витрати»).

Призначення бюджету руху грошових коштів полягає у забезпеченні збалансованості надходжень коштів (відповідних плану доходів) і їх використання (відповідно до плану витрат) за бюджетними періодами.

Бюджет руху грошових коштів дозволяє оцінити, скільки коштів і в якому періоді буде потрібно підприємству.

Єдиної форми бюджету руху грошових коштів немає, але часто використовується форма аналогічна формі звіту про рух грошових коштів. Деталізація статей надходження та витрачання грошових коштів залежить від облікової політики підприємства (управлінської).

Розробка бюджету руху грошових коштів – один з найважливіших і складних етапів у бюджетуванні.

Бюджетний баланс або прогнозний баланс – це плановий документ, що відображає планову суму активів підприємства та джерела їх формування. Він є інтегральним фінансовим бюджетом, який об'єднує в собі результати всіх основних бюджетів.

За своїм змістом – це аналог форми фінансової звітності «Баланс» (звіту про фінансовий стан підприємства), складеної в укрупненому вигляді (див. Табл. 3.18).

Таблиця 3.18 – Формат балансу (агрегована форма)

Актив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи		
первісна вартість		
накопичена амортизація		
Незавершені капітальні інвестиції		
Основні засоби		
первісна вартість		
знос		
Довгострокова дебіторська заборгованість		
Відстрочені податкові активи		
Інші необоротні активи		
Усього за розділом I		
II. Оборотні активи		
Запаси		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами		
з бюджетом		
Інша поточна дебіторська заборгованість		
Поточні фінансові інвестиції		
Гроші та їх еквіваленти		
Інші оборотні активи		
Усього за розділом II		
Баланс		
Зобов'язання та капітал (пасив)	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал		
Капітал у дооцінках		
Додатковий капітал		
Резервний капітал		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		
Усього за розділом I		
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання		
Довгострокові кредити банків		
Інші довгострокові зобов'язання		
Довгострокові забезпечення		

Завершення таблиці 3.18

1	2	3
Цільове фінансування		
Усього за розділом II		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Короткострокові кредити банків		
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями		
товари, роботи, послуги		
розрахунками з бюджетом		
розрахунками зі страхування		
розрахунками з оплати праці		
Поточні забезпечення		
Інші поточні зобов'язання		
Усього за розділом III		
Баланс		

З позиції фінансового обліку баланс включає найбільш важливі статті. Необхідність складання прогнозного балансу зумовлена потребою передбачити фінансовий стан підприємства на кінець планового періоду з врахуванням змін в активах, зобов'язаннях та капіталі, які відбудуються під впливом виконання показників попередніх розділів фінансового плану.

Відмінна риса даного етапу бюджетування полягає в тому, що деякі статті балансу мають місце також у розроблених статтях бюджету доходів і витрат, та бюджету руху грошових коштів. Окремі необхідні показники знаходяться в прихованій формі (наприклад, в прогнозі руху матеріальних цінностей на складі). Однак, для цілого ряду показників необхідні спеціальні розрахунки (це стосується вартості основних засобів, нематеріальних активів, сум податкових платежів тощо).

Методика складання балансу на кінець планового періоду така: від початкового сальдо по кожній статті балансу проводять спеціальні розрахунки, які відображають рух грошових коштів по ньому, виводять загальний оборот та кінцеве сальдо.

Основою для визначення змін у статтях балансу є інформація, що міститься в бюджетах закупівлі сировини і матеріалів, бюджеті виробництва, графіках оплати ресурсів, бюджеті доходів і витрат, бюджеті руху грошових коштів тощо.

На основі визначених у такий спосіб кінцевих сальдо по рахунках складають прогнозний баланс на кінець планового періоду.

Розробку прогнозного балансу підприємства починають із планування активів. Для цього оцінюють такі статті активу балансу, як:

- запаси матеріалів і готової продукції (визначені раніше при складанні бюджету виробничих запасів);
- дебіторську заборгованість;
- готівку в касі, кошти на поточних рахунках, що відображають залишок коштів на кінець періоду.

Майбутню вартість необоротних активів визначають, додавши до наявної вартості заплановані витрати на основні засоби й нематеріальні активи й віднявши із цієї суми знос за період та вартість реалізованих основних засобів. Витрати з придбання необоротних активів у планованому періоді наведені в інвестиційному бюджеті.

При плануванні розділів зобов'язань та капіталу у балансі оцінюють такі статті на кінець планового періоду:

- власний капітал (він дорівнює власному капіталу на початок періоду з корегуванням на заплановані події щодо змін зареєстрованого капіталу (нетипова операція), нерозподіленого прибутку (прибуток після сплати податків за період за вирахуванням нарахованої величини дивідендів та інших витрат, передбачених установчими документами підприємства);
- довгострокові зобов'язання;
- кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги;
- заборгованість по заробітній платі;
- нараховані податки (розрахунки з бюджетом), які розраховують, додавши до поточного залишку податки за період і віднявши виплати по податках тощо.

Складання прогнозного балансу підприємства на кінець планового періоду є завершальним етапом поточного фінансового планування. Прогнозний баланс дозволяє:

- 1) з'ясувати можливі негативні для підприємства фінансові наслідки рішень, прийнятих на плановий період;
- 2) перевірити правильність розробки бюджету руху грошових коштів;

3) провести прогнозну оцінку фінансового стану підприємства на кінець розрахункового періоду;

4) визначити майбутні джерела фінансових ресурсів і зобов'язання підприємства за їх структурою.

5) оцінити планову ефективність використання власного і сукупного капіталу.

У разі отримання незадовільного фінансового стану за результатами планових розрахунків підприємство здійснює пошуки шляхів і резервів покращення основних показників діяльності, оптимізації структури активів і зобов'язань і капіталу та вносить відповідні корективи у попередні розділи фінансового плану.

ТЕМА 4. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

4.1 Поняття, цілі, завдання та види фінансової діагностики підприємств

Фінансовий стан підприємства найбільш повно характеризує результати його діяльності та визначає можливості стабільного функціонування та розвитку. У зв'язку з цим фінансовій діагностиці підприємства і розробці напрямів поліпшення його фінансового стану необхідно приділяти підвищену увагу.

Фінансова діагностика підприємства є процедурою оцінки його фінансової незалежності, платоспроможності та основних економічних результатів діяльності на основі бухгалтерської та фінансової звітності, а також інформації управлінського обліку.

Метою такої діагностики є пошук резервів і розробка заходів щодо підвищення платоспроможності, фінансової незалежності і рентабельності підприємства на основі кількісної оцінки фінансових показників і виявлення чинників, що їх зумовили.

Основні завдання фінансової діагностики:

- оцінка фінансових результатів діяльності підприємства (прибутку, рентабельності й ін.) і виявлення факторів, що обумовили їх кількісне значення;
- визначення в динаміці фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності підприємства;
- аналіз ефективності використання активів підприємства;
- аналіз забезпеченості підприємства власними і позиковими фінансовими ресурсами і ефективності їх використання;
- аналіз ділової активності підприємства і його положення на ринку цінних паперів;
- своєчасне виявлення і усунення недоліків у фінансовій діяльності підприємства і пошук резервів підвищення його фінансової стійкості;
- прогнозування фінансово-економічного стану підприємства, виходячи з очікуваних змін зовнішнього середовища і результатів його діяльності, в тому числі, прогнозування кризового стану підприємства і своєчасне запобігання його банкрутству;

- обґрунтування напрямів та розробка конкретних заходів щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства і зміцнення його фінансово-економічного стану.

Інформаційною базою для діагностики фінансового стану підприємства є баланс, звіт про сукупний дохід (звіт про фінансові результати), звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал, інші дані фінансової, статистичної звітності та управлінського обліку.

Сукупність перерахованих вище задач розв'язується за допомогою різних **видів аналізу**, що виділяються за наступними класифікаційними ознаками. У схематичному вигляді класифікація видів фінансово-економічного аналізу (діагностики) представлена на рисунку 4.1.



Рисунок 4.1 – Класифікація видів фінансової діагностики

В залежності від користувачів результатів виділяють аналіз **зовнішній і внутрішній**. *Зовнішній аналіз* здійснюється партнерами підприємства, його

кредиторами та інвесторами, а також контролюючими органами (або по їх замовленню) на основі публічної звітності. *Мета зовнішнього аналізу* полягає в оцінці та прийнятті рішень щодо доцільності (прибутковості) і ризику різних видів взаємодії з підприємством: його інвестування, кредитування, здійснення операцій продажу товарно-матеріальних цінностей, надання пільг або застосування санкцій.

Особливостями зовнішнього аналізу є:

- різноманітність цілей та інтересів суб'єктів аналізу. Ця особливість обумовлює необхідність розробки великої кількості методик зовнішнього аналізу, що найбільш повно відповідають інтересам різних користувачів;
- обмеженість інформаційної аналітичної бази, орієнтація на публічну звітність;
- множинність об'єктів аналізу. Наприклад, для ухвалення рішення про найбільш доцільний напрям інвестування необхідно виконати аналіз діяльності багатьох підприємств, що іноді відносяться до різних галузей. Аналогічна ситуація має місце і при виборі об'єктів кредитування, а також у ряді інших випадків;
- максимальна відкритість результатів аналізу для користувачів.

Внутрішній аналіз здійснюється службами підприємства з метою об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства і максимально ефективного використання всіх його ресурсів. Внутрішній аналіз може здійснюватися з використанням більш широкого масиву інформації, має різну глибину і деталізацію. Його результати використовуються для: прогнозування і планування виробничо-господарської діяльності підприємства; розробки планів реструктуризації і санації; обґрунтування доцільності і умов залучення позикових засобів; підвищення ефективності управління активами, в тому числі, вибору напрямів раціонального розміщення тимчасово вільних грошових коштів; вдосконалення фінансового менеджменту; прогнозування банкрутства підприємства і можливостей його запобігання та ін.

Залежно від аналітичного періоду фінансовий аналіз може бути **поточним, ретроспективним і прогнозним**.

Поточний (оперативний, ситуативний) **аналіз** проводиться шляхом оцінки результатів за короткі відрізки часу в рамках звітного періоду (зміну, добу, тиждень і т. д.). Його мета полягає в оперативній оцінці поточного стану

підприємства, виявленні недоліків та їх усуненні. У зв'язку з підвищеним динамізмом функціонування підприємств в ринкових умовах і необхідністю прискореної реакції на зміни, що відбуваються, такий аналіз має достатньо велике значення. Проте при цьому необхідно враховувати, що певні тенденції не можуть виявитися, а результати не можуть бути одержані в рамках невеликих відрізків часу. Крім того, оперативний аналіз передбачає розширення інформаційної бази і підвищення трудомісткості. У зв'язку з цим вельми важливими є обґрунтованість, зваженість і економічна доцільність його проведення.

Ретроспективний аналіз передбачає оцінку отриманих за розглянутий період результатів і виявлення чинників, що їх зумовили. Проведений в динаміці з використанням статистичних методів, він дозволяє визначити ступінь виконання планів, а також сформулювати якісну інформаційну базу для подальшого прогнозування. Ретроспективний аналіз може бути динамічним і підсумковим (завершальним).

Динамічний аналіз виконується шляхом порівняння інформації за різні (порівнянні) звітні періоди. Він дозволяє виявити тенденції зміни фінансового стану підприємства, що мали місце в межах аналітичного періоду. **Підсумковий** (завершальний) аналіз проводиться за звітний період часу (рік, квартал, місяць). Він дозволяє оцінити результати діяльності підприємства і підвести підсумки за конкретний період часу.

Метою **прогнозного аналізу** є оцінка перспективного фінансово-економічного стану підприємства при різних варіантах розвитку подій і його оптимізація. У зв'язку з цим прогнозний аналіз повинен носити альтернативний характер, для чого можуть розроблятися оптимістичний, найбільш вірогідний і песимістичний варіанти. Такий аналіз є необхідним для підвищення обґрунтованості управлінських рішень і розробки планів розвитку та функціонування підприємства.

Залежно від деталізації виділяють **експрес-аналіз, комплексний деталізований аналіз і інтегральну оцінку**.

Експрес-аналіз передбачає діагностику фінансово-економічного стану по невеликій кількості параметрів, які найбільш повно його характеризують.

Комплексний аналіз передбачає всебічну оцінку фінансово-економічного стану підприємства та виявлення причини такого положення, а також факторів, що їх обумовили.

Інтегральна оцінка полягає в характеристиці фінансово-економічного стану підприємства за допомогою одного узагальнюючого показника.

Залежно від глибини і програми аналізу виділяють **повний і тематичний** аналіз фінансового стану підприємства.

Повний аналіз охоплює всі аспекти фінансової діяльності і одержані результати. При **тематичному аналізі** розглядаються тільки окремі аспекти цієї діяльності. Напрямами тематичного аналізу можуть бути: аналіз платоспроможності підприємства; аналіз ефективності використання оборотних коштів; аналіз прибутку і рентабельності; аналіз структури активів і пасивів балансу та ін.

Залежно від об'єкта дослідження виділяють **загальносистемний аналіз** (аналіз фінансового стану підприємства в цілому) і **локальний аналіз** (аналіз фінансового стану окремих підсистем).

Залежно від періодичності проведення аналізу він може бути **регулярним**, що здійснюється через певні проміжки часу після закінчення звітних періодів відповідно до прийнятої на підприємстві процедури, і **епізодичним**, який проводиться в разовому порядку в міру необхідності.

4.2 Методи діагностики фінансового стану підприємства

4.2.1. Загальна характеристика

У процесі фінансової діагностики широко використовуються різні методи, найбільш розповсюдженими з яких є: горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, аналіз ліквідності балансу і коефіцієнтний аналіз.

Горизонтальний аналіз (аналіз динаміки) передбачає порівняння кожної позиції фінансової звітності з попередніми періодами. При виконанні горизонтального аналізу розраховуються абсолютні і відносні відхилення, що дозволяє оцінити динаміку досліджуваного показника.

Вертикальний (структурний) аналіз полягає у визначенні структури підсумкових (узагальнюючих) статей фінансової звітності або окремих показників (прибутку, собівартості). Він дозволяє виявляти та прогнозувати

структурні зрушення. Найбільш часто горизонтальний та вертикальний аналіз використовуються по відношенню до документів фінансової звітності: балансу, звіту про фінансові результати, звіту про власний капітал і т. ін.

Аналіз ліквідності балансу здійснюється шляхом порівняння різних за ліквідністю груп активів з пасивами (капіталом та зобов'язаннями), що згруповані за термінами їхнього погашення.

Залежно від ступеня ліквідності, тобто швидкості їх перетворення на грошові кошти без суттєвої втрати вартості, активи підприємства підрозділяються на такі групи:

A1 – абсолютно ліквідні активи – усі грошові кошти підприємства та короткострокові фінансові інвестиції (у випадку якщо вони відповідають критеріям абсолютної ліквідності);

A2 – швидколіквідні активи – дебіторська заборгованість;

A3 – активи, що реалізуються повільно, – запаси сировини та матеріалів, запаси готової продукції;

A4 – активи, що важко реалізуються, – необоротні активи (основні фонди, нематеріальні активи, незавершені капітальні вкладення і т. ін.).

Пасиви балансу групуються в залежності від настання терміну оплати в такі групи:

П1 – найбільш термінові пасиви – кредиторська заборгованість;

П2 – короткострокові пасиви – короткострокові кредити та інші позикові кошти;

П3 – довгострокові пасиви – довгострокові кредити та інші позикові кошти;

П4 – постійні пасиви – джерела власних коштів першого розділу пасиву балансу.

Баланс вважається ліквідним, якщо виконуються наступні співвідношення:

$$A1 \geq P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 < P4.$$

Найчастіше діагностику фінансового стану підприємства виконують за допомогою фінансових коефіцієнтів.

Коефіцієнтний аналіз передбачає розрахунок співвідношень між різними позиціями звіту, позиціями різних форм звітності або різними показниками.

Основними напрямками діагностики з використанням фінансових коефіцієнтів є:

- платоспроможність підприємства;
- фінансова незалежність підприємства;
- ділова активність підприємства;
- формування і використання грошових потоків підприємства;
- ефективність діяльності підприємства.

4.2.2. Діагностика платоспроможності підприємства

Платоспроможність підприємства характеризує його здатність своєчасно і в повному обсязі виконувати всі розрахунки і фінансові зобов'язання. До числа найбільш уживаних показників, які достатньо повно характеризують платоспроможність підприємства, відносяться: коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності і коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт покриття (КП) характеризує достатність оборотних коштів для погашення короткострокових зобов'язань. Розраховується як відношення всієї суми оборотних коштів до поточних зобов'язань.

$$КП = \frac{ОК}{ПЗ}, \quad (4.1)$$

де ОК – оборотні кошти підприємства;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Граничне значення коефіцієнта покриття – 2,0.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (КШЛ) характеризує можливість погашення поточних зобов'язань без урахування найменш ліквідної їх частини – матеріальних запасів. Він розраховується як відношення суми грошових коштів, короткострокових цінних паперів і дебіторської заборгованості (абсолютно та швидколіквідних активів) до поточних зобов'язань:

$$КШЛ = \frac{ГК + КФІ + ДЗ}{ПЗ}, \quad (4.2)$$

де ГК – грошові кошти;

КФІ – короткострокові фінансові інвестиції;

ДЗ – дебіторська заборгованість;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Рекомендоване значення цього коефіцієнта швидкої ліквідності коливається в інтервалі – 0,7–1,0.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛА) характеризує можливість миттєвого виконання поточних зобов'язань підприємства. Розраховується як відношення абсолютно ліквідних активів (у більшості підручників до абсолютно ліквідних активів відносять грошові кошти і короткострокові фінансові інвестиції) до поточних зобов'язань. Слід зазначити, що у вітчизняних умовах короткострокові фінансові інвестиції не є абсолютно ліквідними, тому їх, у більшості випадків, недоцільно включати в чисельник формули при розрахунках коефіцієнта абсолютної ліквідності. Рекомендоване значення коефіцієнту $\geq 0,2$.

$$\text{КЛА} = \frac{\text{АА}}{\text{ПО}}, \quad (4.3)$$

де АА – абсолютно ліквідні активи;

ПО – поточні зобов'язання.

Охарактеризовані вище показники є найбільш часто вживаними індикаторами платоспроможності підприємства. Але їх перелік може бути поширений за рахунок ряду додаткових коефіцієнтів, що характеризують окремі аспекти платоспроможності та поглиблюють оцінку. Більш повний набір показників наведено у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Показники платоспроможності підприємства

Найменування та призначення показника	Методика розрахунку
1	2
1. <i>Коефіцієнт покриття</i> – характеризує достатність оборотних активів підприємства для виконання його поточних зобов'язань.	Відношення загальної суми оборотних активів до поточних зобов'язань.
2. <i>Коефіцієнт швидкої ліквідності</i> – характеризує достатність фінансових оборотних активів	Відношення загальної суми дебіторської заборгованості, поточних

Завершення таблиці 4.1

1	2
підприємства для виконання його поточних зобов'язань.	фінансових інвестицій та грошових коштів до поточних зобов'язань.
3. <i>Коефіцієнт абсолютної ліквідності</i> – характеризує можливість «миттєвого» виконання поточних зобов'язань підприємства.	Відношення суми грошових коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, до його поточних зобов'язань.
4. <i>Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості</i> – характеризує кредитну політику підприємства та можливість погашення кредиторської заборгованості при виконанні боржниками своїх зобов'язань.	Відношення загальної суми дебіторської заборгованості до загальної суми кредиторської заборгованості.
5. <i>Коефіцієнт відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість</i> – оцінює частку дебіторської заборгованості (потенційного надходження грошових коштів) у загальній сумі оборотних активів.	Відношення загальної суми дебіторської заборгованості до загальної суми оборотних активів.
6. <i>Коефіцієнт простроченості дебіторської заборгованості</i> – характеризує «якість» боргів, що має підприємство, та оцінює доцільність його кредитної політики.	Відношення суми дебіторської заборгованості, термін погашення якої настав, до загальної суми дебіторської заборгованості.
7. <i>Коефіцієнт участі грошових активів в оборотному капіталі</i> – оцінює частку абсолютно ліквідних оборотних активів підприємства	Відношення суми грошових активів та їх еквівалентів до загальної суми оборотних активів

4.2.3. Оцінка фінансової незалежності підприємства

Фінансова незалежність підприємства визначається, головним чином, структурою капіталу і оцінюється за допомогою наступних коефіцієнтів: автономії, фінансування, фінансування за рахунок стабільних джерел, маневреності власного капіталу і забезпеченості власними оборотними коштами.

Коефіцієнт автономії (КА) показує, в якій мірі обсяг активів підприємства сформований за рахунок власного капіталу і наскільки воно незалежно від зовнішніх джерел фінансування. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$КА = \frac{ВК}{К}, \quad (4.4)$$

де ВК – власний капітал підприємства;

К – сукупний капітал підприємства.

Вважається, що для нормального функціонування підприємства його коефіцієнт автономії повинен бути не менше 0,5 ($КА \geq 0,5$).

Коефіцієнт фінансування (коефіцієнт фінансового важеля, леверіджу) характеризує залучення позикових засобів на одиницю власного капіталу:

$$КФ = \frac{ПК}{ВК}, \quad (4.5)$$

де ПК – позиковий капітал підприємства;

ВК – власний капітал підприємства.

Прийнятним є таке співвідношення: позикові кошти не повинні перевищувати власний капітал, тобто $КФ < 1$.

Коефіцієнт фінансування за рахунок стабільних джерел (КФД) показує, в якому ступені загальний обсяг активів сформований за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу підприємства, тобто характеризує рівень його незалежності від короткострокових позикових джерел фінансування. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$КФД = \frac{ВК + ПК_{Д}}{А}, \quad (4.6)$$

де ВК – власний капітал підприємства;

ПКД – позиковий довгостроковий капітал підприємства;

А – сукупні активи підприємства (підсумок балансу підприємства).

Граничним рівнем цього показника є 0,85 ($КФД \geq 0,85$).

Коефіцієнт маневреності власного капіталу (КМ). Характеризує здатність підприємства підтримувати рівень власного оборотного капіталу і поповнювати оборотні кошти за рахунок власних засобів, а також частку власного капіталу, яка знаходиться в мобільній формі. Розраховується як відношення суми власних оборотних коштів до величини власного капіталу підприємства:

$$KM = \frac{BOK}{BK}, \quad (4.7)$$

де BOK – власні оборотні кошти підприємства;

BK – власний капітал підприємства.

Рекомендується, щоб рівень цього коефіцієнта перевищував 0,5, (іноді припускається зниження цього значення до 0,2).

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (КЗВ)

показує, яка частина оборотних коштів фінансується за рахунок власних джерел. Він розраховується як відношення власних оборотних коштів до загальної величини оборотних коштів підприємства:

$$KЗВ = \frac{BOK}{OK}, \quad (4.8)$$

де BOK – власні оборотні кошти підприємства;

OK – оборотні кошти підприємства.

В літературних джерелах наводяться дуже різні граничні рівні цього показника: в межах від 0,1 до 0,5. Безумовно, підвищення фінансування поточної діяльності (оборотних активів) за рахунок власних джерел є свідченням фінансової незалежності і фінансової стійкості підприємства. І тому найбільш прийнятним є перевищення коефіцієнта 0,5 ($KЗВ \geq 0,5$).

В узагальненому вигляді показники оцінки фінансової незалежності підприємства представлені в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Показники фінансової незалежності підприємства

Найменування показника	Умовні позначення	Розрахункова формула	Граничні значення
1	2	3	4
Коефіцієнт автономії	КА – коефіцієнт автономії; BK – власний капітал підприємства; К – сукупний капітал підприємства	$КА = \frac{BK}{K}$	Більше 0,5
Коефіцієнт фінансування	КФ – коефіцієнт фінансування; ПК – позиковий капітал підприємства; BK – власний капітал підприємства	$КФ = \frac{ПК}{BK}$	Менше 1

Завершення таблиці 4.2

1	2	3	4
Коефіцієнт фінансування за рахунок стабільних джерел	КФС – коефіцієнт фінансування за рахунок стабільних джерел; ВК – власний капітал підприємства ПК _д – позиковий довгостроковий капітал підприємства; А – сукупні активи підприємства	$\text{КФС} = \frac{\text{ВК} + \text{ПК}_{\text{д}}}{\text{А}}$	Більше 0,85
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	КМ – коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів; ВОК – власні оборотні кошти підприємства; ВК – власний капітал підприємства	$\text{КМ} = \frac{\text{ВОК}}{\text{ВК}}$	Більше 0,2-0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	КОС – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами; ВОК – власні оборотні кошти підприємства; ОК – оборотні кошти підприємства	$\text{КОС} = \frac{\text{ВОК}}{\text{ОК}}$	Більше 0,1-0,5

4.2.4. Оцінка ділової активності підприємства

Ділова активність підприємства оцінюється за допомогою групи показників, що характеризують ефективність використання активів, які є в його розпорядженні, – тобто показників оборотності. В залежності від цілей аналізу має сенс оцінка швидкості обороту різних елементів оборотних активів. Для оцінки **оборотності оборотних активів** в цілому або окремих їх складових використовують три групи (види) показників: **коефіцієнт оборотності, період обороту, коефіцієнт завантаження активів**.

Найбільше розповсюдження в аналітичній діяльності отримали коефіцієнти оборотності, які характеризують кількість обертів, що здійснює відповідний актив на протязі періоду, що розглядається. Всі коефіцієнти оборотності мають ідентичну методику розрахунку.

Так, **коефіцієнт оборотності оборотного капіталу (оборотних активів)** – розраховується як відношення виручки від реалізації продукції до середньої величини оборотних активів за період, що розглядається:

$$K_o = \text{ЧД} / \text{ОА}_{\text{ср.}}, \quad (4.9)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції;

ОАср – середня величина активів, за період що розглядається.

Аналогічним чином розраховуються коефіцієнти оборотності окремих видів оборотних активів:

- **коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості** – відношення чистого доходу до середнього значення дебіторської заборгованості за період;
- **коефіцієнт оборотності запасів** – відношення чистого доходу або собівартості реалізованої продукції до середньої суми матеріальних запасів;

У групі показників ділової активності доцільно також розраховувати **коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості** (відношення собівартості реалізованої продукції до середньої суми кредиторської заборгованості). Кредиторська заборгованість не є активом підприємства, вона характеризує рівень його поточних зобов'язань, але враховуючи те, що цей показник дозволяє оцінити швидкість погашення підприємством своїх поточних боргів, він є дуже важливим для характеристики ділової активності підприємства і включається в цю групу.

За всіма показниками даної групи встановлення зального нормативного або рекомендованого значення є не доцільним, та й не можливим. Показники досліджуються в динаміці або порівнюються з середньогалузевими. Зниження значення показників є негативною тенденцією, а зростання – позитивною і свідчить про підвищення ефективності використання оборотних активів.

Другий вид показника ефективності використання оборотних активів - період обороту (тривалість одного обороту) розраховується шляхом ділення кількості днів в періоді, що розглядається, на коефіцієнт обороту. Він також має достатньо широке розповсюдження в практичній діяльності, оскільки має добре зрозумілу економічну інтерпретацію: проміжок часу (кількість днів), за який відповідний вид активів здійснює один оберт.

Третій вид показника ефективності використання оборотних активів - коефіцієнт завантаження активів є зверненням до коефіцієнта оборотності і, відповідно, розраховується як відношення середньої величини оборотних активів в аналізованому періоді (матеріальних запасів, дебіторської заборгованості і т. ін.) до виручки від реалізації продукції. Він характеризує вартість відповідного виду оборотного активу, який використовується для отримання однієї гривні виручки від реалізації продукції.

І період обороту, і коефіцієнт завантаження також можуть розраховуватись як в цілому по оборотних активах, так і по окремих їх видах (по аналогії з коефіцієнтом оборотності).

4.2.5. Оцінка чистого грошового потоку

Одним з найважливіших аспектів фінансової діагностики підприємства в ринкових умовах господарювання є оцінка достатності і якості його чистого грошового потоку. **Чистий грошовий потік** є різницею між надходженням і витрачанням грошових коштів (різниця між позитивним і негативним грошовим потоком). Сума чистого грошового потоку (ЧГП) визначається як:

$$\text{ЧГП} = \text{ПГП} - \text{НГП} , \quad (4.10)$$

де ПГП, НГП – відповідно, позитивний і негативний грошові потоки підприємства.

У процесі аналізу доцільним є контроль величини чистого грошового потоку по різних видах діяльності: операційній, фінансовій і інвестиційній. Розрахунок суми чистого грошового потоку підприємства по **операційній** діяльності може здійснюватися прямим і непрямим методами. При використанні **прямого** методу розрахункова формула має наступний вигляд:

$$\text{ЧГП}_0 = \text{РП} + \text{ПП} - \text{ЗТМ} - \text{ЗП} - \text{Н} - \text{ПВ} , \quad (4.11)$$

де ЧГП_0 – сума чистого грошового потоку по операційній діяльності;

РП – сума грошових коштів, одержаних від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

ПП – сума інших надходжень грошових коштів в процесі операційної діяльності;

ЗТМ – сума витрат на придбання сировини, матеріалів і напівфабрикатів;

ЗП – сума заробітної плати працівників;

Н – сума податків, зборів і обов'язкових платежів до бюджетів і позабюджетних фондів;

ПВ – інші виплати, що пов'язані з операційною діяльністю.

Якщо у своїй діяльності підприємство використовує кредити на поповнення оборотних коштів чи інше забезпечення операційної діяльності, то сума процентів по кредитах відноситься до чистого грошового потоку по операційній діяльності зі знаком « - ».

Розрахунок цього показника **непрямим методом** здійснюється за формулою:

$$\text{ЧГП}_0 = \text{ЧП} + \text{А} \pm \Delta\text{ДЗ} \pm \Delta\text{ЗТМ} \pm \Delta\text{КЗ} \pm \Delta\text{Р} + \text{РОЗ}, \quad (4.12)$$

де ЧП – сума чистого прибутку підприємства;

А – сума амортизації основних засобів і нематеріальних активів;

$\Delta\text{ДЗ}$ – приріст (зниження) суми дебіторської заборгованості;

$\Delta\text{ЗТМ}$ – приріст (зниження) суми запасів товарно-матеріальних цінностей;

$\Delta\text{КЗ}$ – приріст (зниження) суми кредиторської заборгованості;

$\Delta\text{Р}$ – приріст (зниження) суми резервного й інших страхових фондів;

РОЗ – сума реалізації основних засобів.

Сума чистого грошового потоку по **фінансовій** діяльності визначається як різниця між величиною отриманих із зовнішніх джерел фінансових ресурсів і сум основного боргу і дивідендів, що виплачує підприємство в періоді, який розглядається. Цей показник розраховується за формулою:

$$\text{ЧГП}_\Phi = \text{ПСК} + \text{ПК} + \text{БЦФ} - \text{ВК} - \text{ДВ}, \quad (4.13)$$

де ЧГП_Φ – сума чистого грошового потоку по фінансовій діяльності;

ПСК – величина додатково залученого із зовнішніх джерел акціонерного (пайового) капіталу;

ПК – сума додатково отриманих кредитів і позик;

БЦФ – сума безповоротного цільового фінансування;

ВК – величина виплат основного боргу за кредитами і позиками;

ДВ – сума дивідендів, що підлягають виплаті.

Сума чистого грошового потоку по **інвестиційній** діяльності визначається як різниця між сумою реалізації окремих видів необоротних активів (за винятком основних засобів) і сумою коштів, яка витрачена на їх придбання, за формулою:

$$\text{ЧГП}_i = \text{РНА} + \text{РФІ} + \text{ДП} - \text{ПОЗ} - \text{ПНА} - \text{ПФІ} - \Delta\text{НКС} - \text{ВА}, \quad (4.14)$$

де ЧГП_i – сума чистого грошового потоку по інвестиційній діяльності;

РНА – сума реалізації нематеріальних активів;

РФІ – сума реалізації довгострокових фінансових інвестицій;

ДП – сума одержаних підприємством дивідендів (відсотків) по довгострокових фінансових інструментах інвестиційного портфеля;

ПОЗ – вартість придбання основних засобів;

ПНА – вартість придбання нематеріальних активів;

ПФІ – вартість придбання довгострокових фінансових інвестицій;

$\Delta\text{НКС}$ – сума приросту незавершеного капітального будівництва;

ВА – вартість викуплених власних акцій підприємства.

У процесі аналізу грошових потоків необхідною є **оцінка збалансованості обсягів надходження і витрачання грошових коштів**, їх синхронізація в часі, а також достатність для нормального функціонування підприємства. Така оцінка здійснюється за допомогою наступних показників: коефіцієнт достатності грошового потоку, коефіцієнт ліквідності грошового потоку і коефіцієнт ефективності грошового потоку.

Коефіцієнт достатності грошового потоку (КГП) характеризує можливість фінансування потреб підприємства за рахунок його величини. Він розраховується за формулою:

$$\text{КГП} = \frac{\text{ПГП}}{\text{ВК} + \Delta\text{ЗТМ} + \text{ДВ} + \text{ЗП}}, \quad (4.15)$$

де ПГП – сума позитивного грошового потоку підприємства за період;

ВК – сума виплат основного боргу за кредитами і позиками;

$\Delta\text{ЗТМ}$ – сума приросту запасів товарно-матеріальних цінностей;

ДВ – сума дивідендів (відсотків), що виплатять власникам підприємства;

ЗП – сума виплат заробітної плати робітникам.

У зв'язку з циклічністю виробничо-господарської діяльності підприємства, а також врахуванням у формулі (4.15) елементів, що носять епізодичний характер і виплачуються, як правило, в кінці звітного періоду, найбільш

інформативним буде коефіцієнт достатності грошового потоку, розрахований за рік.

Синхронність позитивного і негативного грошового потоку характеризується **коефіцієнтом ліквідності грошового потоку (КЛ_{ГП})**, який розраховується за формулою:

$$KL_{ГП} = \frac{ПГП - (ГА_K - ГА_H)}{НГП}, \quad (4.16)$$

де ПГП – сума позитивного грошового потоку (надходження грошових коштів);

ГА_к, ГА_н – відповідно, сума залишку грошових активів підприємства на кінець і початок даного періоду;

НГП – сума валового негативного грошового потоку (витрачання грошових коштів).

Співвідношення позитивних і негативних грошових потоків оцінюється **коефіцієнтом ефективності грошового потоку (КЕ_{ГП})**, що визначається як:

$$KE_{ГП} = \frac{ЧГП}{НГП}, \quad (4.17)$$

де ЧГП – сума чистого грошового потоку підприємства в даному періоді;

НГП – сума негативного грошового потоку підприємства в даному періоді.

При нормальному функціонуванні підприємства для забезпечення його стійкого фінансового стану величина цього показника повинна перевищувати одиницю.

4.2.6. Оцінка фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства

Цей напрям оцінки передбачає аналіз показників прибутку та рентабельності. В процесі аналізу передбачається розгляд показників, що характеризують фінансові результати діяльності підприємства, таких як: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування і чистий прибуток

підприємства, які представлені у Звіті про сукупний дохід (розділ «Фінансові результати»).

Валовий прибуток (ВП) розраховується як різниця між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції. Цей показник характеризує ефективність виробничої діяльності підприємства, не враховує витрати на збут та загальні витрати на управління підприємством (адміністративні витрати).

Операційний прибуток (ОП) (фінансовий результат від операційної діяльності) розраховується як сума всіх результатів операційної діяльності (чистий дохід та інших операційних доходів) за мінусом витрат, які пов'язані з операційною діяльністю (собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати).

При цьому, відповідно до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, **операційною** вважається основна діяльність підприємства, а також інші види його діяльності, що не відносяться до інвестиційної або фінансової.

Прибуток до оподаткування (П) (фінансовий результат до оподаткування) розраховується як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від операційної діяльності, прибутку (збитку) від фінансової діяльності (різниця між фінансовими та іншими доходами та втратами від участі в капіталі, фінансовими витратами та іншими витратами).

Чистий прибуток (ЧП) (чистий фінансовий результат) є прибутком, що залишається у розпорядженні підприємства після виплати податку на прибуток. Цей показник найбільш повно характеризує кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства.

Абсолютні показники прибутку є вельми важливими для характеристики результатів господарської діяльності і фінансово-економічного стану підприємства. Проте вони не дають достатнього уявлення про ефективність господарювання. Для обґрунтованого висновку про ефективність діяльності підприємства використовуються показники рентабельності, що характеризують співвідношення прибутку з витратами. При цьому витрати можуть розглядатися з двох точок зору: по-перше, як поточні витрати, по-друге, як авансований капітал. Залежно від того, який з показників прибутку і які витрати беруть участь у формуванні показників, можуть бути розраховані різні показники рентабельності. Для цілей фінансової діагностики представляється

найдоцільнішим використання наступних показників рентабельності: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізації і рентабельність операційної діяльності.

Рентабельність активів (РА) відображає віддачу на одну грошову одиницю активів підприємства та дає найбільш загальне уявлення про ефективність діяльності підприємства і використання ним своїх активів. Є два підходи до розрахунку цього показника, які залежать від погляду на результати роботи підприємства:

А) З точки зору оцінки результативності роботи підприємства для керівництва підприємства:

$$РА = \frac{\Pi}{A_{\text{ср.}}} \times 100\% \quad \text{або} \quad (4.18)$$

$$РА = \frac{\text{ЧП}}{A_{\text{ср.}}} \times 100\%, \quad (4.19)$$

де Π – прибуток підприємства до оподаткування;

ЧП – чистий прибуток підприємства;

$A_{\text{ср.}}$ – середня величина активів підприємства за даний період.

Показник відображає, скільки прибутку для себе та своїх власників забезпечує підприємство на кожную гривню, вкладену в сформовані активи.

Б) З точки зору оцінки результативності підприємства для власників та кредиторів, які інвестували його діяльність:

$$РА = \frac{\text{ЧП} + (1 - H) \cdot \text{ПК}}{A_{\text{ср.}}} \times 100\%, \quad (4.20)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства;

H – ставка податку на прибуток, виражена десятковим дробом;

ПК – сума відсотків за користування позиковим капіталом;

$A_{\text{ср.}}$ – середня величина активів підприємства за даний період.

У формулі (4.20) чистий прибуток – це безпосередньо результат роботи підприємства, а складова ($\text{ПК} \times (1 - H)$) – це результат (умовно чистий прибуток),

який отримали кредитори підприємства. Загалом же показник характеризує, скільки прибутку заробило підприємство на весь вкладений в придбання активів капітал (незалежно від джерел його формування).

Цей спосіб розрахунку обґрунтовується тим, що процентні платежі за своєю суттю також є частиною результатів діяльності підприємства і платою за використання ресурсів, але на відміну від дивідендів їх одержують не власники і працівники підприємства, а його кредитори. Отже, такий модернізований показник точніше відображає ефективність використання активів підприємства незалежно від джерел фінансування.

Рентабельність власного капіталу (РВК). Цей показник характеризує ефективність використання підприємством власного капіталу і розраховується як відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу в даному періоді:

$$РВК = \frac{ЧП}{ВК_{ср.}} \times 100\%, \quad (4.21)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства;

ВК_{ср.} – середня величина власного капіталу підприємства.

Рентабельність реалізації (продажів) (РР). Цей показник показує, яку частку чистий прибуток складає у виручці від реалізації продукції. Розраховується як відношення чистого прибутку до виручки від реалізації продукції.

$$РР = \frac{ЧП}{В} \times 100\%, \quad (4.22)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства;

В – виручка від реалізації продукції (чистий дохід).

Для більш коректного визначення рентабельності реалізації використовується модифікована формула, що має наступний вигляд:

$$РР = \frac{ЧП + (1 - Н) \cdot ПК}{В} \times 100\%, \quad (4.23)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства;

Н – ставка податку на прибуток, виражена десятковим дробом;

ПК – сума відсотків, що виплатять за користування позиковим капіталом;

В – виручка від реалізації продукції (чистий дохід).

Рентабельність операційної діяльності (РО). Відображає розмір операційного прибутку, який одержано з кожної гривні проданої продукції. Розраховується як відношення операційного прибутку до виручки від реалізації продукції.

$$PO = \frac{ПО}{В} \times 100\%, \quad (4.24)$$

де ПО – прибуток від операційної діяльності;

В – виручка від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) (чистий дохід).

При аналізі показників рентабельності важливим є порівняння їх з середньогалузевими значеннями, з показниками аналогічних найбільш успішних підприємств, а також показниками даного підприємства в динаміці.

4.3 Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства

Наявність великої кількості різнопланових показників ускладнює однозначні висновки про фінансовий стан підприємства в цілому. В той же час, існує велика кількість ситуацій, коли необхідна інтегральна оцінка підприємства: при аналізі кредитоспроможності й інвестиційної привабливості, прогнозуванні кризових явищ і банкрутства, виборі форм і методів реструктуризації, обґрунтуванні можливості санації і визначенні санаційної привабливості підприємства та ін. З цією метою в міжнародній практиці використовуються різні математичні моделі, які дозволяють сформулювати узагальнюючий показник фінансового стану підприємства.

Найбільш широке розповсюдження набула багатофакторна модель Э. Альтмана, яка розроблена в 1968 році. Для її побудови були використані показники діяльності 66 американських підприємств за 20-річний період, половина яких збанкрутіла, а інші продовжували функціонування. З 22 початкових показників шляхом аналізу були відібрані п'ять найбільш значущих, що характеризують з різних сторін фінансовий стан підприємств. Модель Альтмана має наступний вигляд:

$$Z = 1,2K1 + 1,4K2 + 3,3K3 + 0,6K4 + 1,0K5, \quad (4.25)$$

де $K1$ – відношення оборотного капіталу до суми активів;

$K2$ – відношення нерозподіленого прибутку до суми середніх за період активів;

$K3$ – відношення операційного прибутку до суми середніх за період активів;

$K4$ – відношення ринкової вартості власного капіталу до заборгованості;

$K5$ – відношення чистого доходу до суми середніх за період активів.

При оцінці фінансового стану підприємства за допомогою моделі Альтмана використовуються наступні критерії:

- $Z \geq 2,675$ – фінансове положення підприємства стійке, а вірогідність банкрутства є низькою;
- $1,81 \leq Z < 2,675$ – фінансове положення підприємства характеризується нестійкістю, мають місце проблеми в окремих областях діяльності, існує вірогідність банкрутства;
- $Z < 1,81$ – на підприємстві має місце кризова ситуація, можливість його банкрутства висока.

Широке застосування моделі Альтмана в закордонній практиці обумовлене наступними перевагами:

- модель включає невелику кількість значущих показників, що забезпечує низьку трудомісткість її використання при високій точності результатів;
- модель дає можливість порівняння різних об'єктів;
- інформація для розрахунку всіх показників доступна і міститься в основних формах фінансової звітності;
- існує можливість не тільки оцінки фінансового стану, але й прогнозування банкрутства, оцінки зони ризику, в якій знаходиться підприємство.

Для оцінки фінансового стану підприємств, акції яких не котируються на фондовій біржі, модель Альтмана в 1983 році була модифікована шляхом визначення показника $K4$ як співвідношення вартості власного і позикового капіталу. Крім моделей Альтмана існує багато інших підходів до визначення

інтегральних характеристик фінансового стану підприємства. У таблиці 4.3 наведено моделі, що отримали широкого розповсюдження.

Ці моделі дають для відповідних умов достатньо добрі результати і використовуються для інтегральної оцінки фінансового стану підприємств, прогнозування виникнення кризових ситуацій і загрози банкрутства, оцінки кредитної політики і т. ін. Особливості функціонування вітчизняних підприємств потребують адаптації інтегральних моделей з використанням відповідної інформаційної бази. Виконуючи таку адаптацію, потрібно пам'ятати, що всяка екстраполяційна модель даватиме надійні результати тільки при постійності умов функціонування досліджуваних об'єктів, наявності достатнього обсягу достовірної інформації та коректного застосування математичного інструментарію.

Таблиця 4.3 – Моделі інтегральної оцінки фінансового стану підприємства

Вид моделі та рік її розробки	Розрахунок показників	Критерії діагностики стану
1	2	3
Модель Альтмана, 1968 р. $Z = 1,2K1 + 1,4K2 + 3,3K3 + 0,6K4 + 1,0K5$	K1 – відношення оборотного капіталу до суми активів; K2 – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів; K3 – відношення операційного прибутку до суми середніх за період активів; K4 – відношення ринкової вартості власного капіталу до заборгованості; K5 – відношення чистого доходу до суми середніх за період активів.	Більше 2,675 – фінансове положення підприємства стійке; в інтервалі від 1,81 до 2,675 – фінансове положення нестійке; менше 1,81 – можливість банкрутства є високою
Модель Альтмана, 1983 р. $Z = 0,717K1 + 0,847K2 + 3,107K3 + 0,42K4 + 0,995K5$	K1 – відношення оборотного капіталу до суми активів; K2 – відношення нерозподіленого прибутку до суми середніх за період активів; K3 – відношення операційного прибутку до суми середніх за період активів; K4 – відношення вартості власного капіталу до заборгованості; K5 – відношення чистого доходу до суми середніх за період активів.	Більше 1,23 – фінансовий стан стійкий; менше 1,23 – не стійкий
Модель Лиса, 1972 р. $Z = 0,063K1 + 0,092K2 + 0,057K3 + 0,001K4$	K1 – відношення оборотного капіталу до суми активів; K2 – відношення валового прибутку до суми середніх за період активів; K3 – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів; K4 – відношення власного капіталу до позикового	Більше 0,037 – фінансовий стан стійкий; менше 0,037 – не стійкий
Модель Таффлера, 1997 р. $Z = 0,53K1 + 0,13K2 + 0,18K3 + 0,16K4$	K1 – відношення валового прибутку до короткострокових зобов'язань; K2 – відношення оборотних активів до сукупних зобов'язань; K3 – відношення короткострокових зобов'язань до суми активів; K4 – відношення чистого доходу до суми середніх за період активів.	Більше 0,3 – фінансовий стан стійкий; менше 0,2 – не стійкий

В якості інтегрального показника оцінки фінансового стану може використовуватись коефіцієнт Бівера, який має наступний вигляд:

$$КБ = \frac{ЧП + А}{ДФЗ + КФЗ}, \quad (4.26)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства;

А – амортизаційні відрахування;

ДФЗ, КФЗ – відповідно, довгострокова та короткострокова заборгованість (фінансові зобов'язання) підприємства.

Вважається, що значення коефіцієнта Бівера, яке перевищує 0,2, свідчить про задовільний фінансовий стан підприємств.

При інтегральній оцінці виникають певні складності та проявляються недоліки інтеграційних моделей, зокрема: складність економічної інтерпретації узагальнюючого показника, необхідність використання великих обсягів інформації, недостатність (часто – відсутність) коректної інформації, необхідність високої кваліфікації аналітиків для використання математико-статистичних методів та ін. Але їх визначальна перевага – забезпечення єдиної узагальненої оцінки фінансового стану підприємства – дає змогу порівнювати різні суб'єкти, визначати рейтинг, оцінювати в динаміці стан підприємства і т. ін. Саме цим обумовлюється їх досить широке використання в практичній діяльності підприємств та зовнішніх оцінювачів: інвесторів, кредиторів, податкових органів, аудиторів і т. ін.

4.4. Аналіз фінансових проблем діяльності підприємства

Одним із основних завдань фінансової діагностики є встановлення фінансових проблем діяльності підприємства, виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів, що їх обумовили, та обґрунтування напрямків усунення. В теперішніх умовах господарювання найбільш значущими фінансовими проблемами вітчизняних підприємств є: недостатня платоспроможність, низька ефективність діяльності, незадовільна структура капіталу та фінансова залежність.

Недостатня платоспроможність підприємства полягає у неможливості в повному обсязі та своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Сигналами такого стану підприємства можуть бути наднормативна заборгованість перед

бюджетом, персоналом, несвоєчасний розрахунок з постачальниками сировини та матеріалів, невиконання графіків погашення кредитів і т. ін.

В процесі фінансової діагностики недостатня платоспроможність підприємства характеризується: низькими значеннями коефіцієнтів покриття, поточної та абсолютної ліквідності; суттєвим перевищенням кредиторської заборгованості над дебіторською; низькою часткою грошових коштів у структурі оборотних активів і т. ін. Ще однією суттєвою причиною цієї проблеми у багатьох підприємств є велика дебіторська заборгованість. Формування дебіторської заборгованості пов'язано, по-перше, з бажанням підприємств розширити обсяги реалізації продукції за рахунок продажі її в кредит, а по-друге, – з недостатнім рівнем платоспроможності споживачів. Таким чином, дебіторська заборгованість може відігравати як позитивну, так і негативну роль у функціонуванні підприємства, стимулювати або стримувати його розвиток. З метою раціонального управління дебіторською заборгованістю необхідним є аналіз платоспроможності та надійності споживачів продукції, а також обґрунтоване використання методів її рефінансування (факторинг, облік векселів, форфейтинг і т. ін.).

Недостатня платоспроможність підприємства обумовлює найбільш суттєвий ризик його діяльності – ризик загрози банкрутства. Крім того, наслідком її є додаткове залучення кредитів, збільшення плати за їх використання, що в свою чергу загострює інші фінансові проблеми, а саме: підвищує фінансову залежність підприємства та знижує ефективність його діяльності.

Висока фінансова залежність підприємства полягає у нераціональній структурі його капіталу, підвищеній частці позикових джерел фінансування діяльності. Про зростаючу залежність підприємства від кредиторів свідчать низькі коефіцієнти: автономії, фінансування за рахунок стабільних джерел, маневреності власного капіталу, частки власних оборотних коштів, а також підвищене значення коефіцієнта фінансового левериджу. Факторами, що обумовлюють її виникнення, є: недостатня платоспроможність підприємства та необхідність залучення додаткових кредитів для фінансування поточної діяльності та виконання попередніх фінансових зобов'язань; створення надлишкових запасів сировини та матеріалів; наявність підвищених запасів нереалізованої продукції на складах; недостатній рівень прибутку; недосконала

амортизаційна політика і т. ін. Наслідком цієї проблеми є зниження ефективності діяльності, втрата самостійності або банкрутство підприємства.

Недостатня ефективність діяльності підприємства характеризується низькими значеннями показників рентабельності: активів, власного капіталу, реалізації і т. ін. Характеризуючи проблему низької ефективності діяльності, слід відзначити, що вона є наслідком всіх внутрішніх недоліків підприємства, в тому числі, і його низької платоспроможності та фінансової незалежності. В той же час значний вплив на рівень ефективності діяльності підприємства мають зовнішні фактори, такі як попит на продукцію та рівень ринкових цін, вартість сировини та матеріалів, податкова політика держави, наявність (відсутність) підтримки з боку органів державного та місцевого управління тощо. Таким чином, неефективна діяльність, з одного боку, обумовлюється фінансовими проблемами, а, з іншого боку, їх загострює.

Отже, проблеми з платоспроможністю, фінансовою незалежністю, рентабельністю мають єдині корені: або фінансова політика підприємства є нераціональною і воно залучає дорогі чи надто великі ресурси на ринку капіталів; або підприємство не заробляє достатньо коштів для того, щоб бути фінансово стійким, і має незадовільні фінансові результати; або воно нераціонально розпоряджається результатами діяльності та залученими коштами.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Білик М. Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання [Текст] : навч. посібник / М. Д. Білик ; [голова редкол.: В. К. Хлівний] ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2013. – 690 с.
2. Гончаров А. Б. Економічне управління підприємством : [конспект лекцій] / А. Б. Гончаров, Н. М. Олейникова. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 366 с.
3. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу [Текст] : навч. посіб. / Л. П. Дядечко. – К. : Центр навч л-ри, 2007. – 224 с.
4. Дяченко Л. А. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери / Л. А. Дяченко // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2011. – № 1. – С. 84–90.
5. Економічне управління підприємством [Електронний ресурс] : навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова ; за заг. ред. А. М. Колосова – Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. – 352 с.
6. Економічне управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / О. С. Попов, О. М. Скачков ; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». – Харків : ХАІ, 2018. – 123 с.
7. Економічне управління підприємством [Текст] : навч. посібник / [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.] ; за заг. ред. Н. М. Євдокимової ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2011. – 327 с.
8. Економічне управління підприємством: конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання за спеціальністю 051 «Економіка» / уклад. Л. С. Ларка. – [електронне видання]. – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 84 с.
9. Зозуля П. В. Економічне управління кредитною діяльністю торговельного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.07.05 / П. С. Зозуля. – Донецьк, 2006. – 18 с.
10. Лисенко Ю. Г. Бюджетування в економічних системах : монографія // НАН України; НДІ проблем економічної динаміки / Ю. Г. Лисенко (ред.), В. М. Андрієнко (ред.), Кирилишен Я. В., Куліков П. М., Лев Т. О., Лисак Н. М. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 360 с.
11. Мельничук Л. С. Економічне управління підприємством в сучасних

умовах господарювання / Л. С. Мельничук // Наукові праці. Економіка . – 2016. – Том 285 № 273. – С. 74-77.

12. Основи бюджетування : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / [Л. П. Батенко, Т. О. Зінкевич, О. О. Кизенко та ін.] ; за заг. ред. Л. П. Батенко. – К. : КНЕУ, 2010. – 202, [6] с.

13. Підприємницька діяльність та економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. / С. Б. Довбня, Т. Б. Ігнашкіна, А. Б. Педько та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Б. Довбні. – Д. : ЛІРА, 2016. – 440 с.

14. Пріб К. А. Діагностика в системі управління [текст] : навч. посіб. / К. А. Пріб, Н. І. Патики. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 432 с.

15. Управління бізнесом : навчальний посібник / Т. І. Балановська, А. В. Троян. – К. : НУБіП України, 2019. – 404 с.

16. Фінанси підприємств [Текст] : підручник / В. В. Сокурєнко, Д. В. Швець, С. М. Бортник, С. О. Ткаченко ; за заг. ред. В. В. Сокурєнка. – 2-ге вид., допов. та перероб. – Харків : ХНУВС, 2022. – 292 с.

17. Экономическое управление предприятием [Текст]: пособие для студентов, обучающихся по специальности 7.03050401, 8.03050401 – Экономика предприятия (для всех форм обучения) / Э. И. Цыбульская; Нар.укр. акад. [каф. економіки підприємства]. – Х. : Изд-во НУА, 2014. – 240 с.

Навчальне видання

**Довбня Світлана Борисівна,
Найдовська Ангеліна Олексіївна**

ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Навчальний посібник

Підписано до друку 24.01.2023. Формат 60x84 1/16. Папір друк. Друк
плоский. Облік.-вид. арк. 5,06. Умов. друк. арк. 4,95. Замовлення № 5

Український державний університет науки і технологій
49010, м. Дніпро, вул. Лазаряна, 2

Редакційно-видавничий відділ УДУНТ