

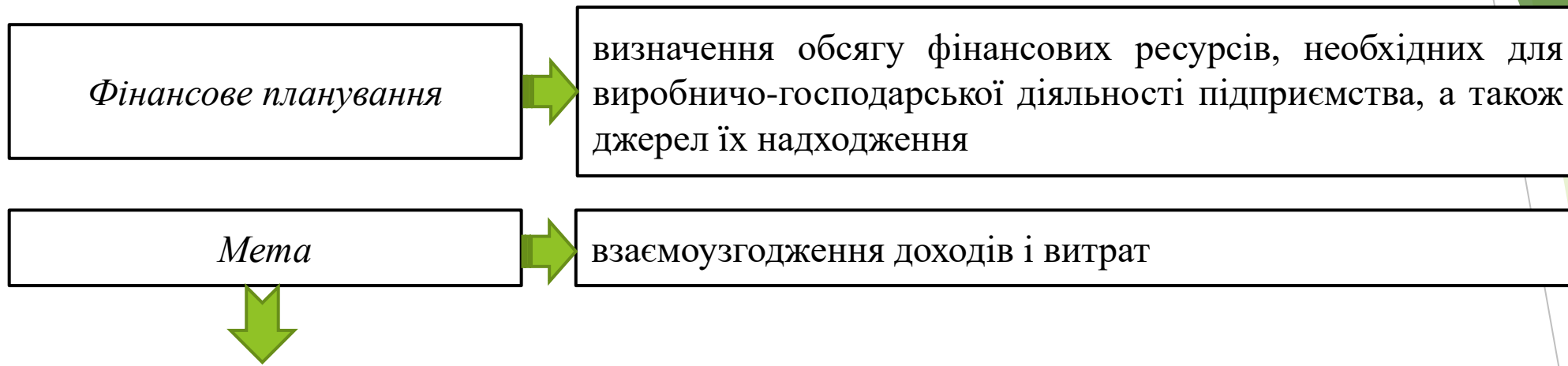
# **Планування і контроль на підприємстві**

## **Фінансове планування і контроль на підприємстві**

### **План**

1. Поняття та зміст фінансового плану
2. Планування руху грошових коштів
3. Особливості складання планового балансу підприємства

# Фінансове планування



Основними *завданнями* фінансового планування є:

1. забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;
2. визначення напрямів ефективного вкладення капіталу, оцінка раціональності його використання;
3. виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок поліпшення використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів.

# Принципи фінансового планування

наукова обґрунтованість, яка передбачає проведення розрахунків фінансових показників на основі певних методик з урахуванням кращого досвіду; використання засобів обчислювальної техніки, економіко-математичних методів, які передбачають багатоваріантність розрахунків і вибір найоптимальнішого з них

єдність фінансових планів полягає в єдності фінансової політики, єдиному підході до розподілу фінансових ресурсів, єдиній методології розрахунку фінансових показників та ін.

безперервність, яка означає взаємозв'язок довгострокових (перспективних), поточних і оперативних фінансових планів

стабільність, тобто незмінність показників фінансових планів

# Фінансовий план

**Фінансовий план** – це документ, що характеризує спосіб досягнення фінансових цілей підприємства і який пов'язує його доходи і витрати



**Призначення фінансового плану** полягає у визначенні обсягу фінансових результатів, а також сукупної потреби підприємства у певних розмірах фінансових ресурсів, необхідних для фінансування передбачених обсягів розширення виробництва, виконання фінансово-кредитних зобов'язань, розв'язання соціальних завдань і матеріального стимулювання працівників підприємства.

В процесі фінансового планування:

- а) ідентифікуються фінансові цілі та орієнтири підприємства;
- б) встановлюється міра відповідності цих цілей поточному фінансовому стану підприємства;
- в) формулюється послідовність дій із досягнення поставлених цілей.

## Роль фінансового планування

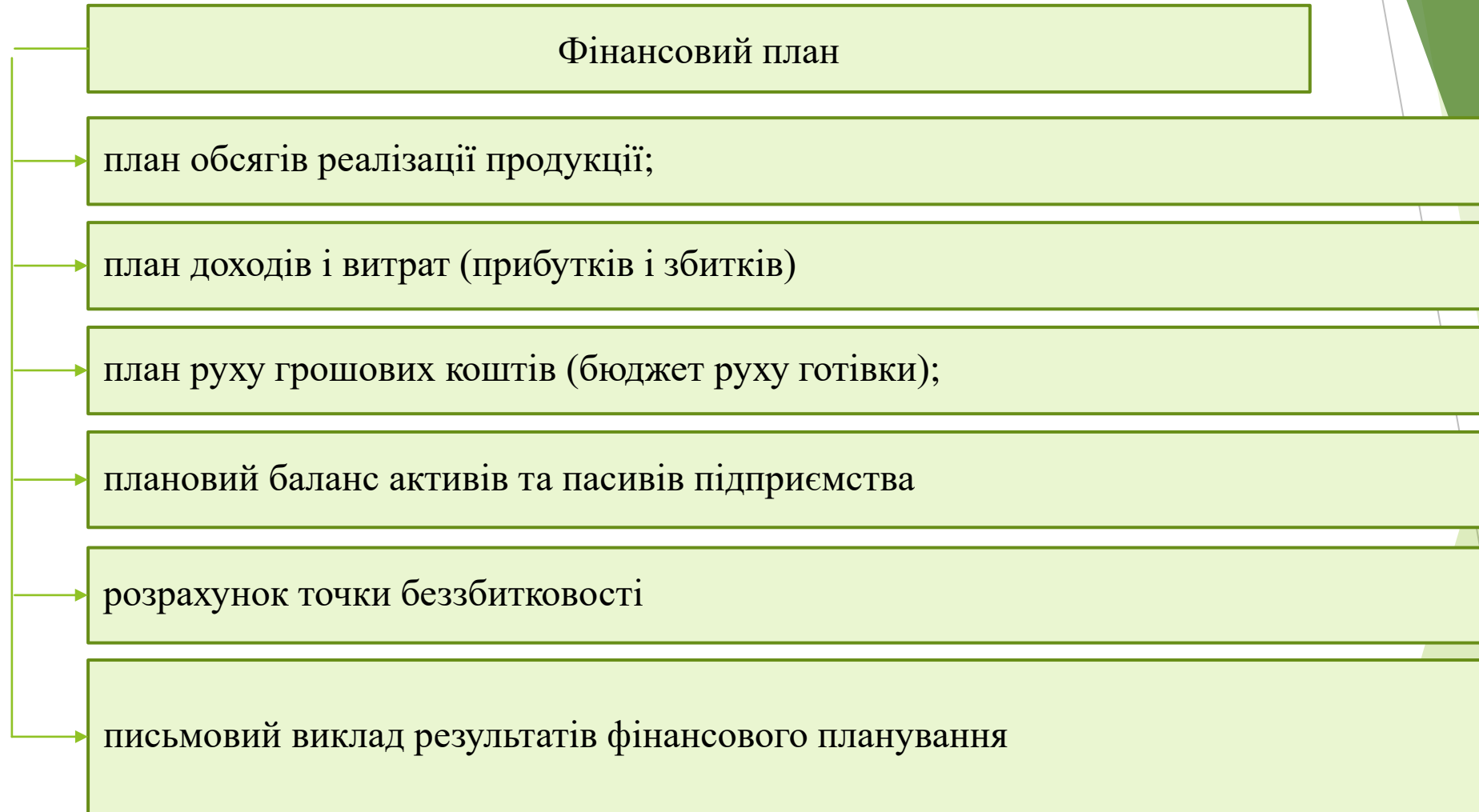
### *Для внутрішнього середовища*

втілює вироблені стратегічні цілі у форму конкретних фінансових показників;  
установлює стандарти для організації фінансової інформації;  
визначає прийнятні межі витрат, необхідних для реалізації плану підприємства;  
у частині оперативного фінансового планування дає цінну інформацію для розробки і коригування стратегії підприємства.

### *Для зовнішнього середовища*

Велике значення має фінансове планування і для контактів із зовнішнім середовищем: постачальниками, споживачами, дистриб'юторами, кредиторами, інвесторами. Від їхньої довіри залежать вартість активів підприємства і можливості його ефективного господарювання. Тому фінансовий план має бути добре обґрунтований.

# Складові фінансового плану



# Види фінансових планів

Види фінансових планів підприємств



1. Графік безбитковості (складений елемент бізнес-плану)
2. План доходів і витрат (квартал, півріччя, рік)
3. Інвестиційний план (бюджет) (квартал, півріччя, рік)
4. План розподілу валового і чистого прибутку (квартал, півріччя, рік)
5. Платіжний баланс (календар) на місяць з подекадною розбивкою показників
6. Касовий план (заявка) на майбутній чи квартал місяць
7. Кредитний план (бюджет) (квартал, півріччя, рік)
8. Валютний план (квартал, півріччя, рік)
9. Податковий бюджет (квартал, півріччя, рік)
10. Бюджет доходів і витрат на плановий період (квартал, місяць)
11. Бюджет руху грошових коштів (квартал, місяць)
12. Бюджет по балансовому листу (на кінець планового кварталу)

# Етапи фінансового планування

## Етапи

*Першим етапом розробки фінансового плану* на наступний період (квартал, рік) є аналіз фінансових показників за минулий (звітний) період.

**До таких показників відносяться:**

- виручка від продажу товарів (продукції, робіт і послуг);
- собівартість проданих товарів;
- валовий і чистий прибуток;
- рентабельність активів, власного капіталу і продажів;
- обсяг капіталовкладень і джерела їхнього фінансування;
- показники фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності балансу;
- показники ділової і ринкової активності тощо.

*Другий етап фінансового планування* – здійснення спеціальних розрахунків і таблиць до фінансового плану (розрахунки бухгалтерського і чистого прибутку і її розподіл за напрямками, амортизаційних відрахувань, джерел фінансування капіталовкладень, планової потреби в оборотних коштах тощо). Обґрунтованим фінансовим планом буде той, при розробці якого здійснювали кілька варіантів фінансових розрахунків та вибирали оптимальний.

*Третій етап в фінансовому плануванні* є розробка звітів про виконання фінансових планів (бюджетів). Їх використовують для фінансового аналізу та розробки фінансових планів на майбутній період. В фінансовому плануванні доцільним є складання перспективних (на 2–5 років) і короткострокових (на місяць, квартал, рік) планів (бюджети).



# Фінансові бюджети

До складу фінансових бюджетів включають:

- бюджет руху грошових коштів;
- прогноз балансу активів і пасивів (бюджет по балансовому листу);
- прогноз вартості чистих активів для акціонерного товариства;
- прогноз основних фінансових показників (прибутку до оподаткування чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після оподаткування; рентабельності активів, власного капіталу і продажів та ін.);
- капітальний бюджет.

Розробка фінансових бюджетів дозволяє підприємству:

- вести облік руху грошових коштів у розрізі центрів фінансової відповідальності, а не тільки по підприємству в цілому;
- оперативно контролювати грошові потоки в розрахунковому періоді;
- використовувати інформацію про рух грошових коштів для управління активами і пасивами;
- аналізувати вплив прибутку на фінансову стійкість і платоспроможність підприємства (при використанні непрямого методу для розрахунку грошових потоків);
- вживати оперативні заходи по усуненню недоліків у фінансово-господарській діяльності.

# Компоненти системи бюджетування

## Компоненти системи бюджетування

Об'єкти бюджетування:  
бізнес-напрямки, ЦФВ, основні  
структурні підрозділи підприємства

Сукупність планів та звітів системи  
бюджетування

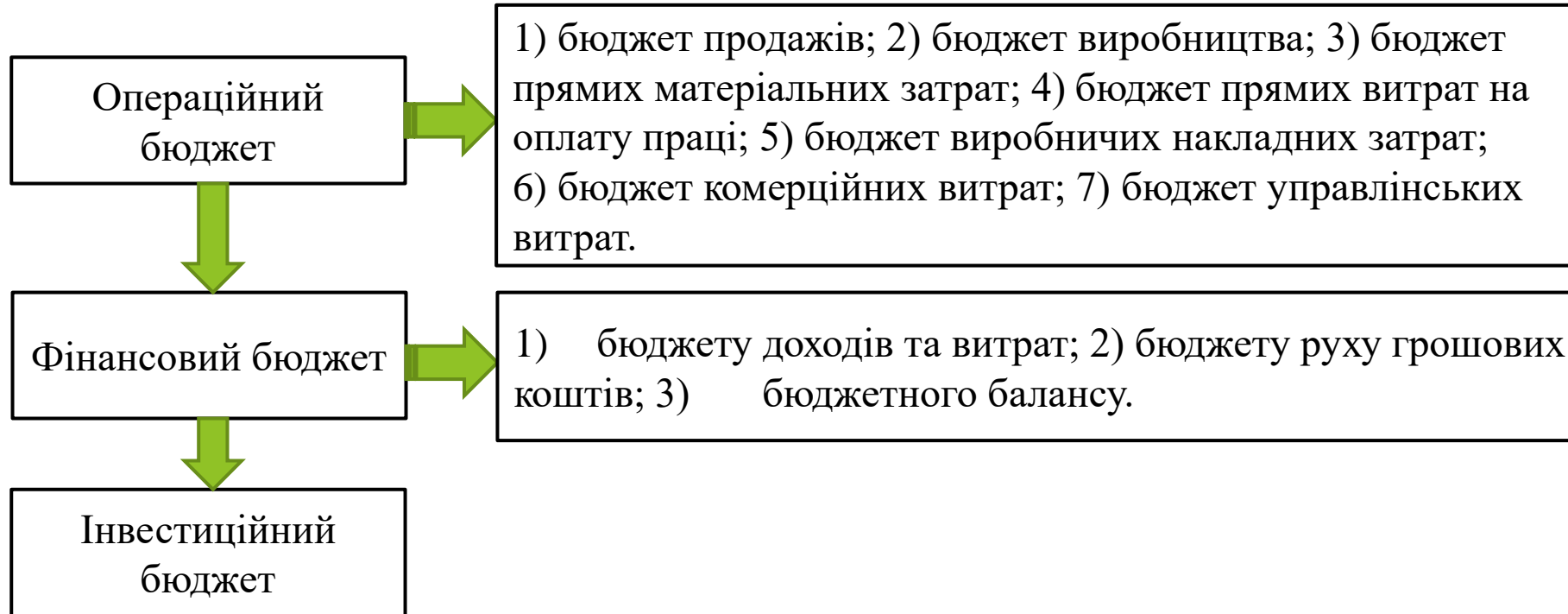
Суб'єкт  
бюджетування

Фінансова служба  
підприємства

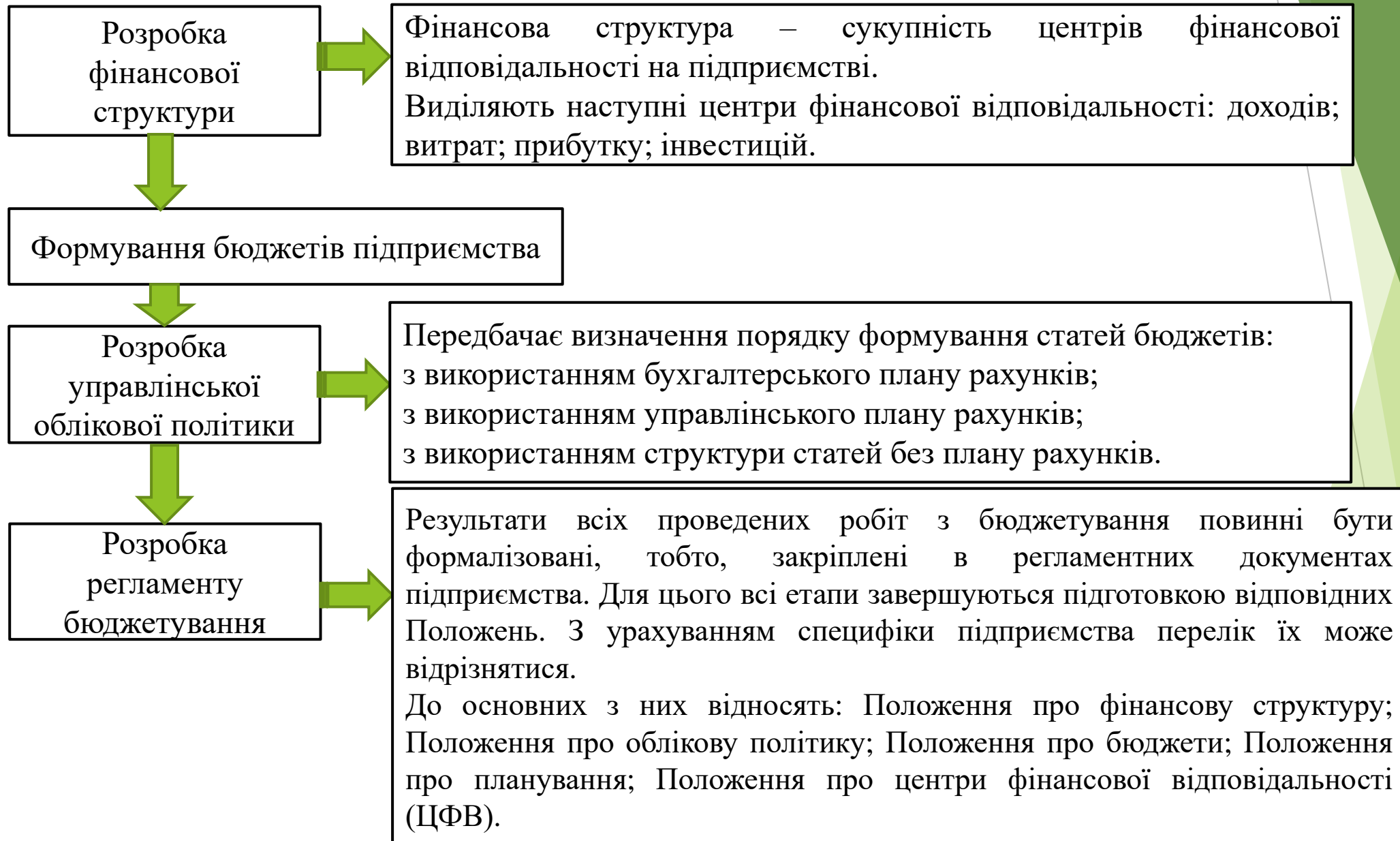
Завдання бюджетування

- забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;
- встановлення раціональних відносин суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями;
- визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка раціонального його використання;
- виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів;
- здійснення контролю за утворенням та використанням платіжних засобів

# Система бюджетів підприємства



# Методика бюджетування



# Бюджет руху грошових коштів

## *БРГК*

це план руху коштів на поточному рахунку та у касі підприємства і його структурних підрозділів, який показує всі прогнозовані надходження і витрати коштів у результаті діяльності підприємства

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

# Особливості складання БРГК

Особливості складання БРГК:

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

Розрахунок залишку грошових коштів на кінець періоду здійснюється за формулою:

$$ГК_{кп} = ГК_{пп} + ГК_{надх} - ГК_{витр},$$

де  $ГК_{кп}$  – залишок грошових коштів на кінець періоду;  $ГК_{пп}$  – залишок грошових коштів початок періоду;  $ГК_{надх}$  – надходження грошових коштів;  $ГК_{витр}$  – витрачання грошових коштів.

У випадку, коли спостерігається дефіцит грошових коштів, необхідно передбачити джерела його покриття. Для цього до залишку грошових коштів на початок ( $ГК_{пп}$ ) періоду слід додати суму додаткового фінансування на покриття дефіциту грошових коштів:

$$ГК_{кп} = ГК_{пп} + ГК_{надх} - ГК_{витр} + ДФ$$

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

# Платіжний календар

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

## Інформаційне забезпечення

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

# Прогнозний баланс

Прогнозний баланс активів і пасивів – це документ, який показує зміни у співвідношенні активів і пасивів підприємства після реалізації бюджету доходів і витрат і бюджету руху грошових коштів.

## Значення

- виконати розрахунки окремих фінансових показників і оцінити, яким буде фінансовий стан підприємства по закінченню відповідного періоду;
  - оцінити, як зміниться вартість підприємства в результаті господарської діяльності підприємства за бюджетний період;
  - визначити зміни в ефективності господарської діяльності підприємства і виділити фінансові проблеми;
  - проконтролювати правильність розробки всіх інших бюджетів.
- Інформаційною базою для розробки прогнозного балансу є:
- бухгалтерський баланс на початок періоду;
  - бюджет доходів і витрат;
  - бюджет руху грошових коштів;
  - бюджет капітальних витрат.



# Методика формування прогностного балансу

Методика прогнозування показників для розробки бюджетного балансу на кінець планового періоду полягає в наступному:

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

# Методика формування прогностного балансу

Порядок розрахунку статей розділу «Активи» бюджетного балансу:

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

# Методика формування прогностного балансу

Розділ «Пасиви» формується наступним чином:

- поточна кредиторська заборгованість, довгострокова заборгованість – визначаються з урахуванням заборгованості на початок року та розрахунків (відповідні статті БРГК);
- власний (акціонерний) капітал – оцінена вартість акцій з урахуванням прогностичних емісій;
- статутний капітал – за статутними документами;
- нерозподілений прибуток – сума залишку прибутку на початок року та нерозподіленого прибутку бюджетного року за вирахуванням виплачених дивідендів (з БДВ).

Статті активів і пасивів у бюджетному балансі необхідно укрупнити і перегрупувати наступним чином: активи розташовуються у порядку зменшення ліквідності; пасиви – в міру віддалення строків повернення заборгованості.