

УДК 657.1

Очеретько Л.М.,  
канд. екон. наук, доц. кафедри обліку і оподаткування,  
Кравченко З.С.,  
Запорізький національний технічний університет

## БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ОБЛІКУ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** Основною ціллю стратегічного обліку грошових потоків є покращення фінансового стану підприємства, закріплення позицій лідера та його стійкості на ринку.

Грошові потоки – це основа платежів господарської діяльності підприємства. Їхня організація зумовлена платоспроможністю та ліквідністю підприємства, яка безпосередньо пов'язана з його спроможністю своєчасно та в необхідному розмірі управляти грошовими потоками. Ця залежність потребує реалізації цілісної системи прогнозування, планування та контролю [5].

Не дивлячись на поширене застосування в управлінській практиці стратегічного обліку, дотепер залишаються невирішеними ряд проблем з його організації, зокрема таких як:

- відсутність комплексного підходу та системи управління фінансами підприємства;
- нездатність об'єктивно оцінювати ефективність використання грошових потоків;
- недостатнє забезпечення ефективності використання грошових коштів суб'єктами господарювання через оптимальний розподіл у часі та просторі;
- відсутність стратегічного планування та бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства.

Все це актуалізує значимість та необхідність подальших досліджень методології організації стратегічного обліку грошових коштів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** засвідчує, що над проблемою організації стратегічного обліку грошових потоків підприємств працює цілий ряд науковців, серед яких: М. Т. Білуха, Ф. Ф. Бутинець, С. Ф. Голов, М. Я. Дем'яненко, М. В. Кужельний, П. Я. Хомин та ін. Разом з тим, незважаючи на досить ґрунтовне дослідження цієї проблеми, вона дотепер залишається невирішеною, – питання організації стратегічного обліку грошових потоків підприємств дотепер не втрачають своєї актуальності, а, навпаки, в умовах невизначеності набувають нового змісту та потребують на подальше вивчення.

**Постановка завдання.** Метою статті є розширення інструментарію стратегічного обліку грошових потоків підприємства, що дозволить отримувати інформацію про вплив гіпотетичної реалізації обраної стратегії на грошові потоки в межах бізнес-процесів та дасть змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо стратегічного управління грошовими коштами підприємства в мінливих умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічний облік грошових потоків представляє собою процес відбору кращих форм їхньої організації, здійснюється на довгострокову перспективу і передбачає формулювання цілей, завдань, масштабів і сфери діяльності підприємства на якісному рівні або у вигляді загальних кількісних орієнтирів.

До основних напрямків стратегічного обліку можна віднести: збалансування, вирівнювання та синхронізацію грошових потоків [8].

Збалансування грошових потоків негативно впливає на результати господарської діяльності,

тому збалансування об'єму грошових потоків спрямовується на забезпечення відповідності між обсягами як позитивного, так і негативного грошових потоків.

Вирівнювання та синхронізація виступають основними методами поліпшення грошових потоків у часі. Процес вирівнювання передбачає розрахунок ступеня рівномірності формування грошових потоків за допомогою середньоквадратичного відхилення або коефіцієнту варіації.

Синхронізація представляє собою аналіз синхронності формування позитивного і негативного грошових потоків у розрізі тимчасових інтервалів на основі розрахунку коефіцієнта кореляції двох видів грошових потоків [2].

Оскільки останнім часом характер конкуренції змінився від промислової до інформаційної, то забезпечити підприємству конкурентну перевагу може лише належне інформаційне забезпечення, а саме наявність показників, що носять прогнозний характер і ґрунтуються на короткострокових методах екстраполяції. Вони засновані на припущеннях, що прогнозовані величини є у певній мірі регулярними чи характеризуються певною кореляцією з іншими величинами [7].

Нині у переважній більшості підприємств майже не використовуються сучасні методології та технології прогнозування, що виступає негативним фактором, адже для покращення ефективного руху грошових коштів інформаційне забезпечення має бути результативним [9]. Одним із дієвих елементів стратегічного обліку вважаємо процес бюджетування.

Бюджетування – це сукупність взаємопов'язаних процесів прогнозування, планування, контролю, аналізу діяльності як підприємства в цілому, так і окремих його підрозділів [3]. Головними інструментами бюджетування виступають три основних бюджети, кожен з яких має своє призначення:

1) бюджет доходів і витрат – передбачає планування прибутку підприємства, його рентабельності та продуктивності, тобто цей бюджет надає інформацію про ефективність діяльності підприємства в цілому, та за його структурними одиницями зокрема;

2) бюджет грошових коштів – відображає вхідні та вихідні грошові потоки та показує платоспроможність підприємства;

3) складення прогнозного балансу – характеризує зміни фінансового і майнового стану підприємства за умови виконання в інших бюджетах господарських і фінансових операцій [11].

Бюджет грошових коштів має стати складовою частиною основного бюджету підприємства, який представлятиме собою докладний кошторис планованих надходжень і виплат грошових коштів за певний період та включатиме не тільки статті та суми надходжень і виплат, але й орієнтовний час їх здійснення [4].

Бюджет грошових коштів повинен включати всі передбачувані грошові надходження і виплати, які прийнято умовно класифікувати наступним чином (див. рис. 1).



Рис. 1. Класифікація грошових потоків за статтями

Джерело: власна розробка на підставі [6]

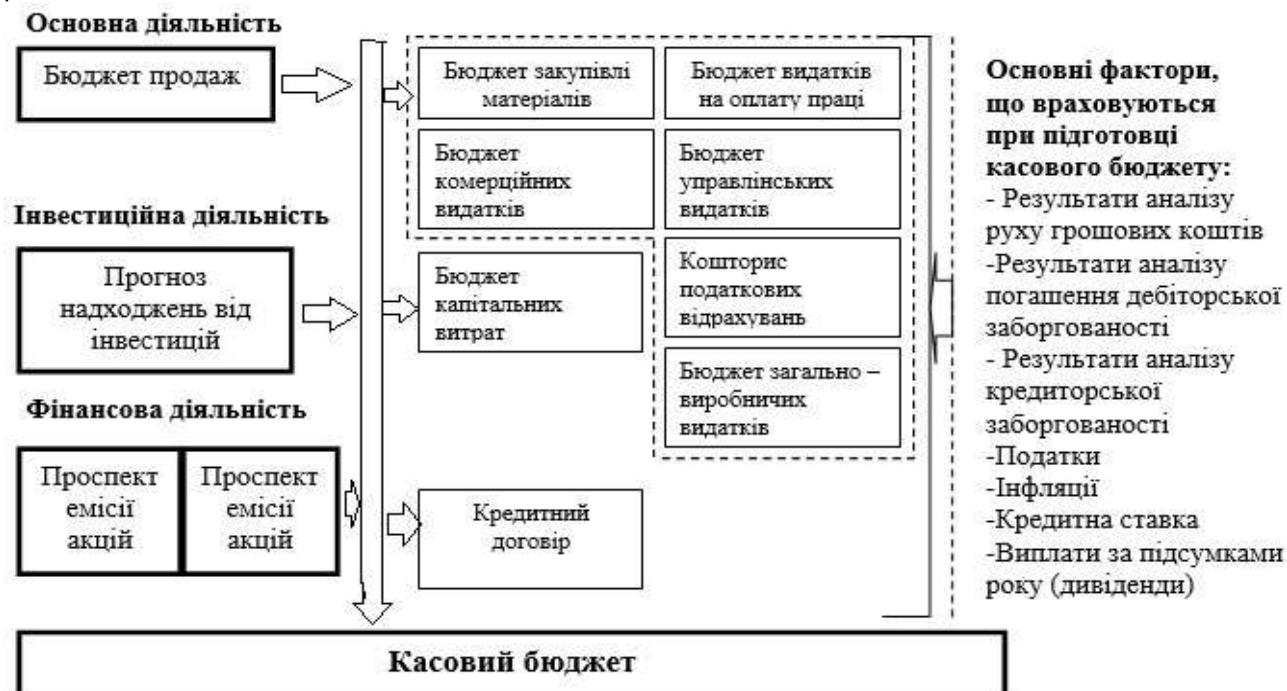
Оскільки в умовах невизначеності важко спрогнозувати майбутнє, то вважаємо, що бюджет грошових коштів має складатися на короткострокову (місяць, квартал, рік) та довгострокову (3-5 років) перспективу.

Основною метою запровадження бюджетування грошових коштів є своєчасне визначення їх дефіциту чи профіциту. Вважаємо, що процес бюджетування має включати: планування, мотивацію, контролінг, аналіз, які реалізовуватимуться у вигляді:

– первинної розробки бюджету грошових коштів;

- узгодження і затвердження бюджету;
- контроль за виконанням бюджету;
- аналізу відхилень, що виникають в процесі виконання бюджету;
- коригування з метою розробки прогнозного бюджету;
- прийняття управлінських рішень.

Первинна розробка бюджету грошових коштів має здійснюватись за схемою, представленою на рис. 2.



**Рис. 2. Схема документів при складанні касового бюджету**

*Джерело: розроблено авторами на підставі [3]*

За змістом бюджет грошових коштів має включати грошові надходження і виплати, згруповані за видами діяльності, – основна (операційна), інвестиційна та фінансова.

Першочергово на підприємстві необхідно визначати надходження і витрати коштів за основною (операційною) діяльністю, оскільки надходження від основної діяльності зможуть використовуватись при прийнятті управлінських рішень щодо оптимізації грошових потоків.

Грошові потоки за інвестиційною діяльністю слід визначати за інвестиційними проектами і програмами розвитку виробництва, з урахуванням надходження коштів від основної діяльності або від інших джерел фінансування [1].

Грошові потоки по фінансовій діяльності мають визначатись з метою забезпечення джерел фінансування для основної та інвестиційної діяльності підприємства.

По основній діяльності слід складати бюджет продажів, який, в свою чергу, має включати шість бюджетів (кошторисів): закупівель матеріалів, включаючи ПММ; витрат на оплату праці; загальновиробничих витрат; комерційних (реалізаційних) витрат; управлінських (загальногосподарських) витрат; податкових платежів [6]. По інвестиційній діяльності потрібно складати: прогноз надходжень від інвестицій (перш за все від продажу основних засобів); бюджет капітальних витрат, по фінансовій діяльності – надходження від продажу (емісії) цінних паперів (акцій, облігацій); по кредитах.

При складанні зазначених бюджетів потрібно враховувати наступні фактори: результати аналізу руху грошових коштів; результати аналізу погашення дебіторської заборгованості; результати аналізу руху кредиторської заборгованості; податкові платежі; інфляцію; кредитні ставки; виплати за підсумками року (в т.ч. дивіденди) [10].

Для забезпечення контролю за виконанням бюджету грошових потоків доцільними є розробка та запровадження на підприємстві внутрішньої звітності – Відомості руху грошових коштів (рис. 3), яка дозволить спостерігати відмінності фактичних показників від планових, а також визначити відсоток виконання плану за кожним з напрямів вибуття та надходження грошових коштів.

**Відомість руху грошових коштів за період \_\_\_\_\_**

№	Показники	Місяць			
		тис. грн			
		План	Факт	Відхилення (+/-)	Виконання плану, %
	Надходження:				
1	- від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				
2	- від повернення податків і зборів				
3	- від цільового фінансування				
4	- і т.д.				
	Вибуття				
1	- товарів (робіт, послуг)				
2	- на оплату зобов'язань з інших податків і зборів				
3	- на оплату авансів				
4	- і т.д.				
	Чистий грошовий потік				

**Рис. 3. Запропонована форма внутрішньої звітності – Відомість руху грошових коштів**  
Джерело: власна розробка

Завершальним етапом бюджетування (підготовка підсумкових звітів та їх аналіз) є:

– подання звіту про виконання бюджету та аналіз досягнення цілей організації за звітний період.

Аналізуючи ситуацію, пропонуємо застосовувати такого виду документ, в якому чітко буде видно, від якого саме виду діяльності витрачено коштів більше, ніж закладено в плані, а також за допомогою яких показників підприємство заощадило кошти протягом року (рис. 4).

**Звіту про чистий грошовий потік підприємства протягом \_\_\_\_\_ за видами діяльності**

№	Найменування показників	Рік				
		тис. грн				
		Код рядка	План	Факт	Відхилення (+/-)	Виконання плану, %
1	Залишок коштів на початок періоду	3405				
2	Цільове фінансування	3030				
3	Чистий рух від операційної діяльності	3195				
4	Чистий рух від інвестиційної діяльності	3295				
5	Чистий рух від фінансової діяльності	3395				
6	Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410				
7	Залишок коштів на кінець періоду	3415				

**Рис. 4. Запропонована форма Звіту про чистий грошовий потік підприємства**  
Джерело: власна розробка

– розробка рекомендацій для коригування бюджету поточного періоду і розробки майбутніх періодів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, з метою підвищення рівня інформативності стратегічного обліку грошових потоків вважаємо за доцільне розширити його інструментарій, що дозволить:

- отримати цілісне уявлення про сукупні потреби в грошових коштах;
- своєчасно визначити потребу в обсягах і термінах залучення позикових коштів;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- аналізувати значні відхилення за статтям касового бюджету і оцінювати їх вплив на фінансові показники підприємства.

**Бібліографічний список**

1. Бернстайн Ст.Л. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация / Ст.Л. Бернстайн ; [перев. с англ.] / [Гл. ред. серии Я.В. Соколов]. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 624 с.

2. Васюк Н.В. Управління, аналіз та оптимізація грошових потоків: теорія і методологія / Н.В. Васюк // Вісник Дніпропетровського університету. Серія "Економіка". – 2011. – № 5. – С. 144-150.
3. Єрешко Ю.О. Бюджетування – інструмент оптимізації грошових потоків підприємства / Ю.О. Єрешко // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2011. – № 2. – С. 100-105.
4. Іваницька О.В. Управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах реструктуризації галузі : [монографія] / О.В. Іваницька. – К. : ТОВ ДКС центр; 2009. – 276 с.
5. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент : підручник / Г.О. Крамаренко. – К. : ЦУЛ, 2006. – 520 с.
6. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві : [навч. посібн.] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Кондор, 2008. – 312 с.
7. Лігоненко Л.О. Управління грошовими потоками : [навч. посіб.] / Л.О. Лігоненко, Г.В. Ситник. – К. : КНТЕУ, 2005. – 255 с.
8. Меренкова Л.О. Види центрів відповідальності в системі бюджетування на підприємстві / Л.О. Меренкова // Коммунальное хозяйство городов : [научно-технический сборник]. – 2008. – № 80. – С. 180-184.
9. Некрасенко Л.А. Напрями удосконалення управління грошовими потоками суб'єктів господарювання / Л.А. Некрасенко, І.М. Гнилосир // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2011. – № 3. – С. 118-122.
10. Ревенков А. Фінансове планування на підприємстві / А. Ревенков // Економіст. – 2004. – № 11. – С. 72-78.
11. Хома І.Б. Фінансове моделювання управління грошовими потоками в економіці України / І.Б. Хома // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.10. – С. 335-343.

#### References

1. Bernstajn, St.L. (2002), *Analiz finansovoy otchetnosti: teoriia, praktika i interpretatsiia* [Analysis of financial statements: theory, practice and interpretation], Translated by Ya.V. Sokolov, Finansy i statistika, Moscow, Russia, 624 p.
2. Vasiuk, N.V. (2011), "Management, analysis and optimization of cash flows: theory and methodology", *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriiia "Ekonomika"*, no. 5, pp. 144-150.
3. Yereshko, Yu.O. (2011), "Budgeting – a tool for optimizing cash flows of the enterprise", *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*, no. 2, pp. 100-105.
4. Ivanytska, O.V. (2009), *Upravlinnia finansovoiu stiiikistiu pidpriemstva v umovakh restrukturyzatsii haluzi* [Management of financial stability of enterprises in the conditions of industry restructuring], monograph, TOV DKS tsentr, Kyiv, Ukraine, 276 p.
5. Kramarenko, H.O. (2006), *Finansovyi menedzhment* [Financial management], textbook, TsUL, Kyiv, Ukraine, 520 p.
6. Kuzmin, O.Ye. and Melnyk, O.H. (2008), *Biudzhetuvannia na pidpriemstvi* [Budgeting at the enterprise], tutorial, Kondor, Kyiv, Ukraine, 312 p.
7. Lihonenko, L.O. and Sytnyk, H.V. (2005), *Upravlinnia hroshovymy potokamy* [Cash Flow Management], tutorial, KNTEU, Kyiv, Ukraine, 255 p.
8. Merenkova, L.O. (2008), "Types of liability centers in the enterprise budgeting system", *Kommunalnoe khoziaystvo gorodov : [nauchno-tekhnicheskiiy sbornik]*, no. 80, pp. 180-184.
9. Nekrasenko, L.A. and Hnylosyr, I.M. (2011), "Directions of improvement of management of cash flows of business entities", *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, no. 3, pp. 118-122.
10. Revenkov, A. (2004), "Financial planning at the enterprise", *Ekonomist*, no. 11, pp. 72-78.
11. Khoma, I.B. (2011), "Financial modeling of cash flow management in the Ukrainian economy", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 21.10, pp.335-343.

#### Очеретько Л.М., Кравченко З.С. БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ОБЛІКУ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА

**Мета.** Розширення інструментарію стратегічного обліку грошових потоків підприємства, що дозволить отримувати інформацію про вплив гіпотетичної реалізації обраної стратегії на грошові потоки в межах бізнес-процесів та дасть змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо стратегічного управління грошовими коштами підприємства в мінливих умовах господарювання.

**Методика дослідження.** В процесі дослідження використано загальні та спеціальні методи дослідження, зокрема: теоретичного узагальнення, який став підґрунтям розробки заходів удосконалення організації грошових потоків; логічний і графічний методи, які виступили основою при розробці форми внутрішньої звітності – Відомості руху грошових коштів та Звіту про чистий грошовий потік за видами діяльності; монографічний, який використано при викладенні результатів дослідження.

**Результати.** Обґрунтовано потребу у впровадженні на підприємстві бюджетування як різновиду інструментарію стратегічного обліку грошових потоків підприємства. Доведено доцільність ведення на підприємстві нових форм внутрішньої звітності – Відомості руху грошових коштів та Звіту про чистий грошовий потік за видами діяльності.

**Наукова новизна.** Розробка практичних рекомендацій щодо впровадження на підприємстві касового бюджету, в основу якого покладено складання кошторису грошових надходжень і виплат, які зручно можна групувати за різними видами діяльності, що дозволить поліпшити облік руху грошових коштів та покращити контроль за грошовими потоками підприємства.

**Практична значущість.** Подані пропозиції щодо удосконалення організації стратегічного обліку грошових потоків можуть бути використані суб'єктами господарювання для поліпшення обліку руху грошових коштів, забезпечення належного контролю грошових потоків та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

**Ключові слова:** грошові кошти, бюджетування грошових коштів, планування, аналіз, організація грошових потоків, контроль грошових потоків.

#### **Ocheretko L.M., Kravchenko Z.S. BUDGETING AS AN ELEMENT OF STRATEGIC ACCOUNTS OF THE CASH FLOWS OF THE ENTERPRISE**

**Purpose** is to the expansion of tools for strategic accounting of cash flows of the enterprise, which will allow obtaining information on the effect of the hypothetical implementation of the chosen strategy on cash flows within business processes and will enable management to make informed decisions about strategic management of the company's cash in a changing business environment.

**Methodology of research.** In the process of research, general and special methods of research were used, in particular: theoretical generalization, which became the basis for the development of measures to improve the organization of cash flows; logical and graphical methods that served as the basis for developing the form of internal reporting – Cash Flow Statement and Report on net cash flow by type of activity; monographic, which is used in the presentation of research results.

**Findings.** The necessity for introduction of budgeting in the enterprise as a kind of tools of strategic accounting of cash flows of the enterprise was substantiated. It was substantiated the expediency of maintaining new forms of internal reporting at the enterprise – Cash Flow Statement and Report on net cash flow by type of activity.

**Originality** consists in the development of practical recommendations for the introduction of a cash budget at the enterprise, which is based on the compilation of estimates of cash receipts and payments, which can conveniently be grouped according to different types of activities, which will improve the accounting of cash flow and improve control over cash flows of the enterprise.

**Practical value.** The submitted proposals for improving the organization of strategic accounting of cash flows may be used by economic entities to improve cash flow accounting, ensure proper control of cash flows and make informed managerial decisions.

**Key words:** cash funds, budgeting of cash funds, planning, analysis, organization of cash flows, control of cash flows.

#### **Очеретько Л.М., Кравченко С.С. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УЧЕТА ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Цель.** Расширение инструментария стратегического учета денежных потоков предприятия, что позволит получать информацию о влиянии гипотетической реализации выбранной стратегии на денежные потоки в пределах бизнес-процессов, а также принимать руководству обоснованные решения по стратегическому управлению денежными средствами предприятия в меняющихся условиях хозяйствования.

**Методика исследования.** В процессе исследования использовано общие и специальные методы исследования: теоретического обобщения, который стал основой разработки мероприятий совершенствования организации денежных потоков; логический и графический методы, которые выступили основой разработки форм внутренней отчетности – Ведомости движения денежных средств и Отчета о чистом денежном потоке по видам деятельности; монографический, который использован при изложении результатов исследования.

**Результаты.** Обоснована потребность во внедрении на предприятии бюджетирования как разновидности инструментария стратегического учета денежных потоков предприятия. Доказана целесообразность ведения на предприятии новых форм внутренней отчетности – Ведомости движения денежных средств и Отчета о чистом денежном потоке по видам деятельности.

**Научная новизна** состоит в разработке практических рекомендаций по внедрению на предприятии касового бюджета, в основу которого положено составление сметы денежных поступлений и выплат, которые удобно сгруппированы по видам деятельности, что позволит улучшить учет движения денежных средств, а также усилить контроль за денежными потоками предприятия.

**Практическая значимость.** Представленные предложения по совершенствованию организации стратегического учета денежных потоков могут быть использованы субъектами хозяйствования для улучшения учета движения денежных средств, обеспечения надлежащего контроля денежных потоков и принятия обоснованных управленческих решений.

**Ключевые слова:** денежные средства, бюджетирование денежных средств, планирование, анализ, организация денежных потоков, контроль, хозяйственная деятельность.