

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА
ПІДПРИЄМСТВІ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЙОГО
ГРОШОВИХ ПОТОКІВ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала: студентка II курсу, групи 672-4
денної форми навчання
спеціальність 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування»
Чекіна Наталія Леонідівна _____

Керівник:
доцент кафедри фінансів і кредиту
Грешко Роман Ігорович _____

До захисту допущено на засіданні кафедри
протокол № 4 від 28.11. 2023 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту
_____ проф. Нікіфоров П.О.

АНОТАЦІЯ

Чекіна Н.Л. «Впровадження системи бюджетування на підприємстві та прогнозування його грошових потоків» - Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню системи бюджетування грошових потоків на підприємстві. Розкрито суть бюджетування як важливого елементу фінансового менеджменту та визначено його роль у діяльності підприємства, встановлено переваги та недоліки. Проаналізовано показники фінансового стану Міського комунального підприємства «Чернівцітеплокомуненерго», планування та прогнозування грошових потоків, розглянуто основні етапи впровадження бюджетування, визначено коефіцієнти ефективності процесу бюджетування грошових потоків. Вивчено проблеми та можливості вдосконалення бюджетування через призму дієвості бюджетного контролю, визначено можливі шляхи зростання чистого грошового потоку підприємства.

Ключові слова: бюджетування, планування, прогнозування, фінансовий менеджмент, грошовий потік, бюджет, бюджетний контроль.

ANNOTATION

Chekina, N.L. Implementation of the budgeting system at an enterprise and forecasting its cash flows. – Manuscript. Qualification paper to receive the second (Master's) level of higher education, specialty 072 «Finance, banking and insurance». Yuri Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2023. The qualification paper is devoted to the study of the budgeting system of cash flows at an enterprise. The nature of budgeting as an important element of financial management is revealed, its role in an enterprise activity is defined, its advantages and disadvantages are established. The article analyzes the indicators of the financial condition of Municipal utility company «Chernivtsi Teplocomunenergo», planning and forecasting of cash flows, considers the main stages of budgeting implementation, and determines the efficiency coefficients of the cash flow budgeting process. The problems and possibilities of improving budgeting in terms of effectiveness of budget control are studied, possible ways of increasing the net cash flow of the enterprise are determined.

Key words: budgeting, planning, forecasting, financial management, cash flow, budget, budget control.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Н.Л. Чекіна

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Поняття бюджетування та його роль в управлінні підприємством	7
1.2. Організація процесу бюджетування на підприємстві	14
1.3. Методичні підходи до формування системи бюджетування на підприємстві та прогнозування його грошових потоків	22
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ МКП «ЧЕРНІВЦІТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО»	34
2.1. Фінансово-економічна характеристика досліджуваного підприємства	34
2.2. Аналіз бюджетування грошових потоків досліджуваного підприємства	43
2.3. Аналіз ефективності управління грошовими потоками МКП «ЧЕРНІВЦІТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО»	55
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ МКП «ЧЕРНІВЦІТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО»	66
3.1 Покращення бюджетного управління підприємством через посилення ефективності бюджетного контролю	66
3.2. Напрями зростання обсягів чистих грошових потоків підприємства	71
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання – це складний динамічний процес, який потребує ефективного управління операційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю. Відповідно, впровадження бюджетування є необхідною умовою подальшого розвитку суб'єктів господарювання та одним із видів фінансового планування, яке поєднує інтереси підприємства і його підрозділів та відіграє важливу роль в управлінні підприємством та прогнозуванні грошових потоків – матеріальної основи фінансового менеджменту.

Бюджетування – це основа планування, тобто це максимально точний вираз всіх планових фінансових показників. Саме за допомогою бюджетування суб'єкти господарювання отримують фінансову інформацію про рух грошових коштів, про фінансові ресурси, про активи та пасиви підприємства, про очікувані фінансові результати. Головною функцією бюджетування є прогнозування.

Прогнозуванню підлягає процес акумуляції грошових коштів їх витрачання та перерозподілу з метою збалансування господарської та фінансової діяльності. На жаль, у вітчизняній практиці функціонування підприємств впровадження механізму бюджетування не набуло загального впровадження, а механізм управління рухом грошових коштів потребує вдосконалення. Це породжує ряд серйозних проблем, пов'язаних із наявністю на підприємствах від'ємних грошових потоків та існуванням неплатежів.

Вирішення зазначених проблем неможливе без її глибокого вивчення, відповідно, обрана тема кваліфікаційної роботи є актуальною і потребує подальшого дослідження.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів бюджетування та управління грошовими потоками підприємства, їх прогнозування та впровадження основних напрямків удосконалення даного процесу.

Для досягнення визначеної в роботі мети необхідно розглянути такі **завдання:**

- дослідити теоретичні основи сутності та значення бюджетування на підприємстві;
- визначити основні засади організації бюджетування, охарактеризувати основні бюджети та принципи їх побудови;
- охарактеризувати основні напрями політики управління грошовими потоками;
- розкрити методичні підходи бюджетування на підприємстві, визначити ефективність управління грошовими потоками та порядок їх прогнозування;
- дати характеристику фінансово - господарської діяльності Міському комунальному підприємству «Чернівцітеплокомуненерго» та провести аналіз його основних показників;
- провести аналіз структури, складу та ефективності грошових потоків досліджуваного підприємства;
- визначити основні шляхи удосконалення процесу бюджетування та управління грошовими потоками підприємства.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи виступив процес бюджетування та управління грошовими потоками Міське комунальне підприємство «Чернівцітеплокомуненерго» (далі - МКП).

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти бюджетування на підприємстві та прогнозування його грошових потоків.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися різні методи дослідження, зокрема: узагальнення, яке допомогло охарактеризувати ряду економічних показників фінансово-господарській діяльності підприємства, методи аналізу й синтезу також використано при детальному вивченні загального фінансово-господарського стану підприємства, стану грошових потоків тощо, методи оцінки вхідних та вихідних грошових потоків, визначення чистих грошових потоків від різних видів діяльності операційної, фінансової та

інвестиційної, метод фінансових коефіцієнтів, метод порівняння, метод кореляції при визначенні співвідношення між позитивними, негативними та чистими грошовими потоками.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи виступили нормативно-правові акти України, підручники та навчальні посібники, монографічні дослідження, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій, круглих столів, Інтернет ресурси, фінансова звітність підприємства МКП «Чернівцітеплокомуненерго».

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що автором роботи узагальнено роль бюджетування, як управлінської функції комунального підприємства, проведено розрахунки ефективності руху грошових потоків на даному підприємстві, виявлено проблемні питання управління діяльністю підприємства, причини його незадовільного фінансового стану та розроблено напрями стабілізації фінансової ситуації на підприємстві, посилення ролі бюджетування.

Апробація результатів кваліфікаційного дослідження. Результати дослідження з врахуванням висновків та рекомендацій подані до впровадження на досліджуваному підприємстві. За визначеною темою написано тези на тему «Грошові потоки та їх роль в фінансово - господарській діяльності підприємства», які опубліковані в Міжнародному електронному науковому журналі «Онлайн наука».

Структура роботи складається із вступу, трьох основних розділів взаємопов'язаних між собою, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 95 сторінок. В роботі налічується 17 таблиць, 3 рис. та 78 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття бюджетування та його роль в управлінні підприємством

В умовах ринкових відносин дієвим методом успішного розвитку підприємництва є використання системи бюджетування. Під бюджетуванням слід розуміти планування діяльності господарюючих суб'єктів, шляхом розробки взаємопов'язаних бюджетів, покликаних забезпечити підприємствам стійкий фінансовий стан, їх подальший розвиток відповідно до ринкових потреб, статутних завдань та загальної стратегії його розвитку. Бюджет є плановим документом, який у вартісних показниках відображає господарські операції та фінансові результати підприємства в перспективі. Бюджетування являє собою технологію внутрішньо фірмового управління підприємством.

Слід зазначити, що бюджетування має важливе значення в діяльності підприємств. За його допомогою підприємство вбачає результативність діяльності, перспективи свого розвитку та може передбачити прогнозовану потребу в фінансових ресурсах. Ефективне бюджетування дозволяє підприємствам забезпечувати додаткові доходи і виступає інструментом антикризового управління діяльністю підприємства, оскільки дозволяє мобілізувати весь потенціал підприємства та забезпечує подолання негативних кризових явищ.

Складання бюджетів та управління фінансами підприємств не є принципово новим явищем в економіці нашої країни, хоча в умовах ринку воно набуло нового сучасного значення. Однією із проблем поширення бюджетування в Україні є його законодавча нерегульованість. Однак, це не стосується

державних підприємств, оскільки для них починаючи ще з 2000 року поточне фінансове планування є обов'язковим.

В свою чергу, недержавні підприємства є самостійними в частині фінансового планування, тому свої фінансові плани вони складають відповідно до самостійно визначених власних потреб. Дані підприємства самостійно визначають форми та систему управлінського обліку, форми звітності та організацію фінансового контролю за господарськими операціями. При цьому, система управлінського обліку є інформаційною базою для бюджетування на підприємстві.

Отже, можна стверджувати, що недержавні підприємства законодавчо необмежені щодо запровадження бюджетування у своїй системі управління. Це відбувається з їх власної ініціативи, але стає все більш поширеним явищем в умовах ринку.

У вітчизняній практиці процес бюджетування характеризується як позитивними моментами так і має певні недоліки.

Позитивними моментами характерними для бюджетування підприємств є:

- комплексність та системність;
- покращення оперативності, забезпечення достовірності інформації та її прозорості;
- забезпечення можливостей підприємством здійснювати управління в реальному часі та в просторі;
- дає можливість здійснення перспективного планування та прогнозування;
- передбачає складання кількох варіантів бюджетів, починаючи від негативного до оптимістичного;
- дає можливість вибору найбільш ефективного варіанту бюджету та забезпечення його виконання;
- покращує рівень керованості підприємством та посилення фінансової дисципліни;

- сприяє створенню комунікацій підприємства та позитивної мотивації колективу;
- забезпечує своєчасне коригування бюджетів;
- формує практичні та професійні навички складання та виконання бюджетів;
- покращує процес формування та розподіл ресурсів;
- бюджетування є інструментом порівняння досягнутих результатів діяльності з бажаними [14, с. 81-87].

Недоліки системи бюджетування:

- цикл планування та бюджетування є досить розтягнутим процесом, що негативно впливає на оперативність проведення аналізу;
- досить часто виникає різниця між плановими та фактичними показниками;
- формування планів та бюджетів є трудомістким процесом;
- проблематичність здійснення належного контролю за виконанням бюджетів через їх консолідацію із планами;
- порушення достовірності та цілісності даних;
- відрив традиційної системи планування та системи бюджетування від інших рівнів управління підприємства;
- досить часто не забезпечується ув'язка планів та бюджетів із стратегічними цілями підприємства;
- не забезпеченість дієвого механізму коригування планів і бюджетів, відсутність можливостей оперативного аналізу відхилень;
- не завжди є можливість визначити запас фінансової стійкості та дати оцінку ефективності фінансового та операційного важеля;
- існування традиційних підходів до планування та бюджетування не забезпечує повного виконання функцій управлінських технологій.

Крім того, до негативних моментів бюджетування слід віднести [18, с. 92-94]:

- трудомісткість процесу та тривалість введення у дію;
- занесення у комп'ютерну управлінську мережу помилкових даних може привести до невірних результатів бюджетування;

- багаторазовість коригування бюджетів;

- дорога вартість системи бюджетування, її створення та обслуговування;

Дослідженню проблем розвитку та впровадження системи бюджетування на підприємствах приділялась особлива увага як зарубіжними так і вітчизняними вченими. Серед них слід відмітити наукові дослідження: В.В. Бабіченко, А. Баландіна, М.Д. Білик, А.В. Бугая, Н.В. Бугаса, І.О. Геращенко, Н.М. Давиденко, Н.М. Долішнього, Н.А. Іщенко, Р.С. Квасницької, Г.В. Козаченко, М.Х. Корецького, І.Ю. Ладика, К.І. Маліношевської, О.Г. Мельника, С.В. Онищенко, А.М. Поддерогіна, М.І. Скрипника, М.В. Тарасюка, О.О. Терещенко, Ю.О. Шумило та ін. Не зважаючи на ряд наукових досліджень в даній сфері, обґрунтування питання системи бюджетування, як самостійно-сформованої системи, залишається недостатньо вивченим і потребує подальшого наукового дослідження.

Розглядаючи бюджетування, важливо визначити різні концептуальні підходи до розкриття економічної сутності цього процесу. Для поглибленого вивчення змісту даного поняття, доцільно виділити такі напрями його трактування, зокрема:

1) бюджетування часто розглядається «як процес розроблення, складання, формування бюджетів суб'єктів підприємництва» [54].

При цьому здійснюється ототожнення двох понять «бюджетне планування» та «бюджетування». Однак, слід зауважити, що в такому випадку процес бюджетування розглядається як планування майбутніх операцій підприємства, при цьому поза увагою залишаються не менш важливі функції управління, зокрема, організації, контролю, мотивації та регулювання [13,20,25].

2) бюджетування розглядається як технологія планування, контролю, обліку та аналізу грошових коштів, доходів та витрат підприємства, фінансових

результатів його діяльності. Тобто, бюджетування розглядається вченими як бюджетне планування та бюджетне контролювання, залишаючи поза увагою мотиваційні та регуляційні аспекти бюджетування. Так, на думку М.І.Скрипника; «бюджетування – це процес планування майбутніх операцій, яке потребує координації та оцінки показників [26, 30,36].

3) поняття бюджетування трактується рядом вчених із індивідуалістичних несхожих позицій. Так, на думку О.М. Калініна: «бюджетування – це метод управління оборотним капіталом спрямований на виконання короткострокових завдань ...» [28 с. 15]. Однак, на нашу думку, трактувати бюджетування як метод управління не доречно, оскільки методом є конкретний прийом або спосіб, а бюджетування – це управлінська технологія, певний процес здійснення управління. Крім того, автор акцентує увагу на управлінні оборотним капіталом, однак, бюджетування охоплює не тільки оборотні активи, а всі активи й пасиви підприємства як у короткостроковому так і довгостроковому періодах.

Науковці Г.В.Козаченко, І.В. Макалюк, С.В.Онищенко розглядають: «бюджетування як інструментарій, технічний прийом або частина управлінського обліку» [33, 44,50]. Варто зазначити, що планування є функцією управління підприємством, тому не зовсім вірним є трактування наведене М.І Скрипник: «бюджетування – це процес узгодженого планування і управління діяльністю підприємства» [58, с.105].

4) комплексне трактування поняття «бюджетування», яке є найбільш поширеними. При цьому ряд вчених розглядають бюджетування як управлінську технологію, при якій відбувається формування бюджетів, виходячи із напрямів діяльності. Це робиться з метою оптимального співвідношення фінансових ресурсів, активів та пасивів, проведення обліку бюджетних показників та їх аналізу, визначення відхилень плану та факту, здійснення дієвого контролю за господарською та фінансовою діяльністю підприємства [4, 56,61].

Слід також зазначити, що в сучасних ринкових умовах господарювання формуються нові вимоги до визначення поняття «бюджетування» з врахуванням галузевих особливостей. Це дає можливість підвищити ефективність бюджетування в окремих галузях економіки.

Внаслідок проведеного дослідження, було узагальнено трактування поняття бюджетування та сформовано власне бачення стосовно галузевих особливостей трактування терміну «бюджетування», розуміючи під цим управлінську технологію, яка через призму системи бюджетів, які побудовані із урахуванням галузевої специфіки, забезпечує організацію роботи як відокремлених структурних підрозділів, так і підприємства в цілому, із застосуванням операцій з планування, організації, обліку, аналізу, регулювання, мотивації та контролю за доходами і витратами, активами і пасивами, грошовими потоками та іншими аспектами діяльності для прийняття ефективних управлінських рішень з метою досягнення поставлених стратегічних цілей.

Розглянемо найбільш поширені сучасні трактування терміну «бюджетування». Як зазначає А.М. Поддєрьогін: «бюджетування – це найважливіший елементів системи управління підприємством, інструмент фінансового менеджменту. За змістом бюджетування являє собою технологію планування, обліку, контролю та аналізу матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, а також отриманих результатів діяльності. Ця технологія охоплює всі важливі сфери діяльності підприємства, зокрема виробництво, маркетинг, закупівлі, збут продукції, продаж, адміністрування, управління персоналом, контроль якості тощо» [67, с. 323].

Як зазначає Бабіченко В.В.: «Під бюджетуванням слід розуміти процес складання бюджетів підприємства на основі взаємозв'язаних прогнозних розрахунків, які визначають доходи і витрати і сприяють ефективному управлінню фінансовими ресурсами, оперативного фінансового планування з використанням різноманітних взаємозв'язаних «прогнозів», які визначають

об'єм доходів і напрями витрат підприємства і сприяють ефективному контролю і управлінню виробництвом і реалізацією продукції» [3, с.196].

Бугас Н. В. звертає увагу на те, що «бюджетування – управлінський інструмент, який використовується в системі управління витратами і є основою цілісної фінансово-економічної моделі, яка об'єднує взаємозалежні господарські та фінансові процеси і залежить від таких факторів впливу на ефективність впровадження, як фаза розвитку підприємства, гнучкість менеджменту і готовність його до змін» [8, с. 22].

Отже, бюджетування це складова частина управління діяльністю підприємства, фінансового планування, виражена системою бюджетів, погоджених між собою за напрямками діяльності підприємства та його підрозділів.

Варто зазначити, що бюджетуванню характерна сукупність ряду елементів. До таких елементів слід віднести: завдання, суб'єкти та об'єкти, принципи та функції, методи та види управління.

Що стосується функцій бюджетування, то в літературних джерелах визначаються різні функції, зокрема:

- функції управління, бюджетного планування та прогнозування; обліку, аналізу та контролю; інтегрування та стимулювання [4, с. 99];
- функція розрахунку різних варіантів бюджету; вибір найбільш оптимального і найбільш ефективнішого бюджету, координація; мотивація [38, с. 153];
- функція планування; координація; комунікація; контроль; прогнозування фінансового стану, ресурсів, доходів і витрат; оцінка ефективності роботи підприємства; орієнтування на досягнення завдань; стимулювання; навчання менеджерів, тобто, підвищення професіоналізму [7, с. 34];

- функція планування діяльності підприємства; прорахунок різних варіантів бюджету; моніторинг виконання бюджетів і процесів виробничо-господарської діяльності; аналіз виконання бюджету [4, с. 29-30].

Вважаємо за доцільне виокремлення в системі бюджетування функцію мотивування. Її сутність полягає у встановленні відповідальності суб'єктів бюджетування за виконання бюджетів та бюджетних показників за для досягнення загальної мети підприємства.

Налагоджена система бюджетування дає можливість підприємствам ефективно управляти своїми доходами та витратами, грошовими потоками, прогнозувати грошові надходження та здійснювати грошові платежі, що дозволить вчасно реагувати та оптимально розподіляти грошові потоки. Це забезпечить підприємству ліквідність, платоспроможність та збалансованість його фінансових ресурсів.

Однак, для побудови ефективної системи бюджетування підприємствам важливо використовувати інтегрований підхід для прийняття правильних управлінських рішень, а саме використання функцій: планування та прогнозування, аналізу, обліку та контролю, регулювання та мотивації, організації тощо.

Важливо зазначити, що злагоджену роботу на підприємстві забезпечує правильно побудований управлінський облік, який є необхідною інформаційною базою процесу бюджетування.

Таким чином, дослідження змісту «системи бюджетування» дозволяє визначити поняття бюджетування як систему управління підприємством, яка реалізується через виконання таких управлінських функцій як планування, організацію, аналіз, контроль, мотивацію та регуляцію. Система бюджетування має важливе значення для управління на підприємстві, оскільки надає його керівництву повну фінансову інформацію про рух грошових потоків, обсяги фінансових ресурсів, про розрахунки та активи підприємства, про можливі

фінансові результати. Все це сприяє прийняттю правильних управлінських рішень.

1.2. Організація процесу бюджетування на підприємстві

Сучасна система управління підприємством потребує ефективної організації процесу бюджетування. Саме за допомогою бюджетування підприємством приймаються правильні управлінські рішення, оскільки воно отримує корисну фінансову інформацію про рух грошових коштів, про фінансові ресурси, про активи, стан розрахунків та фінансові показники результативності діяльності.

Організація процесу бюджетування підприємства визначається тим, що з одного боку бюджетування – це складання фінансових планів (бюджетів) та кошторисів, а з іншого боку, це управлінська технологія розробки та прийняття фінансово обґрунтованих управлінських рішень.

Оскільки основним об'єктом бюджетування є сфера господарської діяльності, процес бюджетування дає підприємству можливість ефективно управляти своєю діяльністю та забезпечує управління його фінансами. Для ефективного управління діяльністю підприємства складаються оперативні фінансові плани (бюджети).

Бюджет – це фінансовий план, який охоплює всі сторони діяльності підприємства. Він дає змогу підприємству зіставляти всі отримані показники, зокрема, про отримані доходи та понесені витрати, дає можливість оцінювати отримані результати діяльності як в теперішньому так і майбутньому часі. Відповідно, в процесі бюджетування здійснюється розробка конкретних бюджетів згідно з цілями оперативного планування.

Отже, правильна організація процесу бюджетування дає позитивний ефект, адже при прийнятті управлінських рішень важливо правильно

спланувати, організувати, проаналізувати та проконтролювати діяльність підприємства. Слід зазначити, що організація процесу бюджетування на підприємстві здійснюється поетапно.

Перший етап організації процесу бюджетування розпочинається із стратегічного планування та розробки стратегії. Розроблений стратегічний план визначає мету діяльності підприємства на перспективу. Фінансове планування підприємства доцільно розпочинати тільки після розробки стратегії, коли підприємству відома стратегічна мета та стратегічні завдання його діяльності.

Другий етап – це визначення фінансової структури підприємства та обґрунтування фінансової стратегії. Слід зазначити, що головну роль при стратегічному плануванні відіграє фінансова стратегія, яка є ключовою стратегією підприємства. «Фінансова стратегія – це спосіб реалізації підприємством довгострокових цілей фінансової діяльності, усунення суперечності між потребою у фінансових ресурсах і можливостями їх формування. Вибір шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства визначає фінансова політика підприємства» [4, с. 105].

Фінансова стратегія кожного підприємства передбачає: форми залучення коштів, способи їх розміщення, процес управління та використання грошових коштів.

Основними стратегічними завданнями над якими повинні працювати підприємства це: максимізація прибутковості підприємства; забезпечення фінансової стійкості підприємства та оптимізація структури його капіталу; забезпечення прозорості фінансового стану для власників, кредиторів та інвесторів; створення умов інвестиційної привабливості; використання сучасних ринкових механізмів залучення капіталу.

Третій етап пов'язаний з інформаційним забезпеченням процесу складання бюджетів та проведенням аналізу показників звітності за попередні періоди. Менеджери підрозділів передають у фінансовий відділ зібрані дані для проведення розрахунків та узагальнення показників. Фінвідділ підприємства

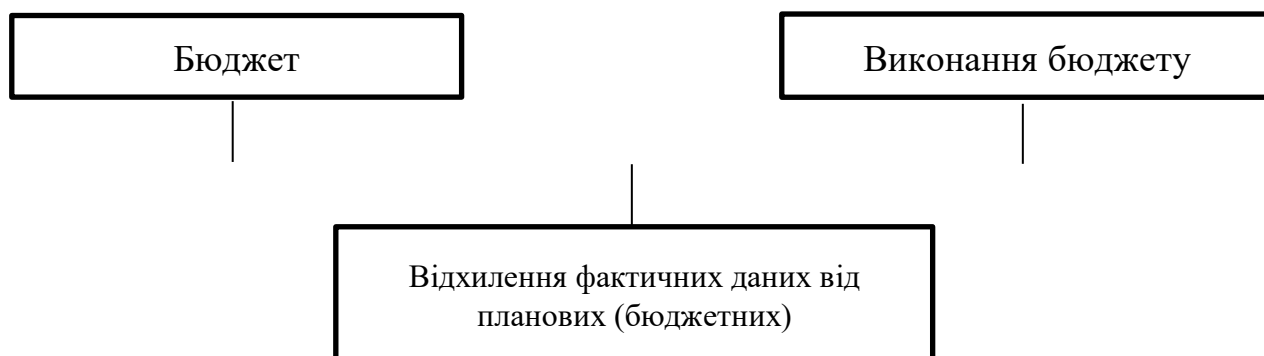
здійснює запит про такі дані як: величину отриманої виручки, обсяг відвантаження продукції, виконаних робіт, наданих послуг, дані за основними статтями витрат, дані про прибутки та збитки, про стан розрахунків, про інвестиції, фонд зарплати та інші дані.

Четвертий етап – це розробляється положення про бюджетування. Визначається бюджетний регламент та здійснюється його узгодження з обліковою політикою підприємства. Підприємство повинно ставити за мету вирішити всі методологічні проблеми, продумати і підібрати інструментарій фінансового планування, розробити організаційні процедури. Також, важливо встановити чіткий порядок та бюджетний регламент. Тобто, визначити графіки і процедури складання, узгодження і затвердження бюджетів, графіки і процедуру складання звітів про виконання бюджетів, графіки проведення аналізу та контролю за виконанням бюджетів [9, с. 164].

П'ятий етап – це автоматизація бюджетування. До нього приступають після того як вся система бюджетування підготовлена, налагоджена і працює без збоїв.

Шостий етап – пов'язаний з проведенням контролю за виконанням бюджетів. Технологія контролю полягає в здійсненні процедур, необхідних для виявлення відхилень фактичних даних від бюджетних.

Процедура проведення контролю виконання бюджетів включає: вибір методів контролю; аналіз повноти надходжень та обґрунтування витрат; висновки про виконання бюджетів. Контроль здійснює планово-економічна служба підприємства. Схему спрощеного контролю відхилень від бюджету показано на рис.1.1.



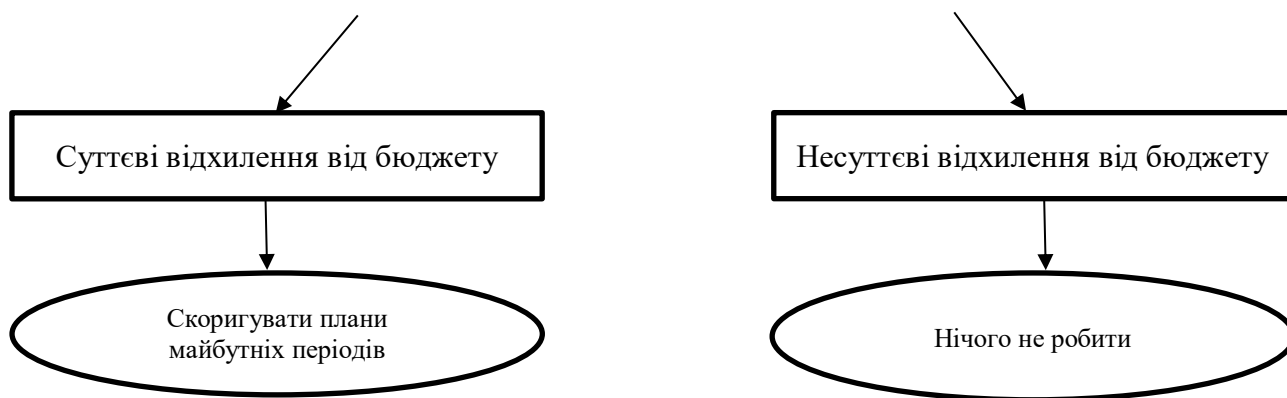


Рис.1.1. Спрощений контроль відхилень від бюджету

Для визначення ефективності організації процесу бюджетування розглянемо детально всі його складові починаючи, в першу чергу, з планування.

В умовах ринкових відносин бюджетування стає найважливішою функцією планування. Підприємство повинно чітко усвідомлювати: яку продукцію виробляти, яку послугу надавати, які роботи виконувати, хто буде покупцем даних товарів, робіт, послуг, які для цього потрібно ресурси і в якому обсязі, який очікуваний результат діяльності. В такому випадку планування – це максимально точне визначення запланованих фінансових ресурсів та планових показників.

Важливо зазначити, що система бюджетного планування передбачає складання бюджетів і включає дві підсистеми:

- бюджетне планування діяльності окремих структурних підрозділів підприємства;
- зведене бюджетне планування діяльності підприємства в цілому.

Відповідно, в результаті фінансового планування підприємство визначає основні завдання. При цьому фінансовий відділ підприємства, розпочинаючи фінансове планування, в першу чергу оцінює обсяг необхідних ресурсів для реалізації визначеної стратегії та способи їх залучення. В фінансових планах підприємства визначаються показники, які потрібно досягти протягом певного періоду часу.

В той же час, бюджети конкретизують економічні плани підприємства і виступають планом діяльності підприємства у грошовому виразі на перспективний період, який відображає обсяг капіталу необхідний для реалізації стратегії, очікувані доходи, витрати та прибутки.

Бюджетування є інструментом фінансового планування, обліку, аналізу та контролю за доходами та витратами. При цьому система бюджетів дозволяє аналізувати прогнозовані та фактичні показники і це має важливе значення для підприємства. Ефективність фінансового планування досягається при дотриманні підприємством таких принципів, зокрема, це - відповідність строку, забезпечення постійної потреби в оборотному капіталі та забезпечення надлишку грошових коштів. Досить важливо, щоб при складанні фінансових планів підприємство оптимізувало співвідношення між доходами та витратами і отримало при цьому якнайбільший чистий прибуток.

Фінансові плани та бюджети складаються підприємством на різні проміжки часу, зокрема, короткострокові складаються на місяць, квартал, рік, довгострокові на період більше 1 року. Довгострокове бюджетне планування визначає допустимі темпи розширеного відтворення, короткострокове забезпечує постійну платоспроможність підприємства.

«Бюджети розробляються для підприємства з метою прогнозування фінансових потоків, визначення обсягів фінансових ресурсів, очікуваних фінансових результатів, визначення показників фінансової ефективності та рентабельності, лімітів найважливіших витрат, обґрунтування фінансових можливостей ведення бізнесу, реалізації інвестиційних проектів» [68, с. 121].

Підприємства розробляють бюджети, які за значимістю та змістом поділяються на такі групи:

- основні бюджети, які призначені для управління фінансами, оцінки фінансового стану підприємства, виконання управлінських фінансових рішень. До них слід відносити: бюджет доходів і витрат, бухгалтерський баланс, бюджет руху коштів;

- операційні бюджети – це бюджет прямих матеріальних витрат, бюджет продажу, бюджет адміністративних витрат;

- допоміжні бюджети, зокрема, бюджет податків, кредитний бюджет, план капітальних витрат та інші;

Операційні та допоміжні бюджети забезпечують інформацією формування основних бюджетів. Вони є не обов'язковими, тому підприємство самостійно приймає рішення про їх розробку.

- спеціальні бюджети. Вони призначенні для точнішого визначення нормативів та цільових показників фінансового планування. Це переважно бюджети окремих програм та проектів, бюджети розподілу прибутку.

Процедура формування основного бюджету підприємства передбачає проведення наступних дій:

- вибір складу бюджетів, тобто підприємство визначає які види бюджетів буде доцільно складати;

- визначення складу витрат, тобто складу прямих (змінних), накладних (умовно-постійних) витрат та визначення їх частки в структурі собівартості;

- визначення видів бюджетів за періодичністю;

- визначення об'єктів бюджетів, які підлягатимуть аналізу, тобто за якими бюджетами буде контролюватись та оцінюватиметься відхилення фактичних даних від планових. В результаті чого будуть прийматися управлінські рішення.

Впровадження на підприємстві бюджетного планування передбачає планування діяльності окремих структурних підрозділів та підприємства в цілому. Це дає можливість щоквартально коригувати плани та кошториси, забезпечує економію фінансових ресурсів, скорочує невиробничі витрати.

Підприємству для управління операційною діяльністю доцільно розробляти такі бюджети: бюджет матеріальних витрат, бюджет фонду оплати праці, бюджет амортизації, бюджет споживання енергії, бюджет погашення

кредитів, податковий бюджет тощо. Зведений бюджет за складом витрат дорівнює сукупності бюджетів підрозділів плюс кредитний та податковий бюджети. Зведені бюджети складаються планово-економічною службою підприємства на рік, квартал, місяць.

В зведеному бюджеті передбачається дохідна та видаткова частина. Оптимальним вважається бюджет в якому дохідна частина бюджету відповідає видатковій частині. Формування дохідної частини бюджету відбувається на основі даних плану фінансових надходжень та плану продажу продукції з врахуванням залишків коштів на балансових рахунках підприємства. Зведений план фінансових надходжень підприємства дає можливість сформулювати видаткову частину бюджету.

Орієнтовна система бюджетів підприємства показана на рис.1.2.

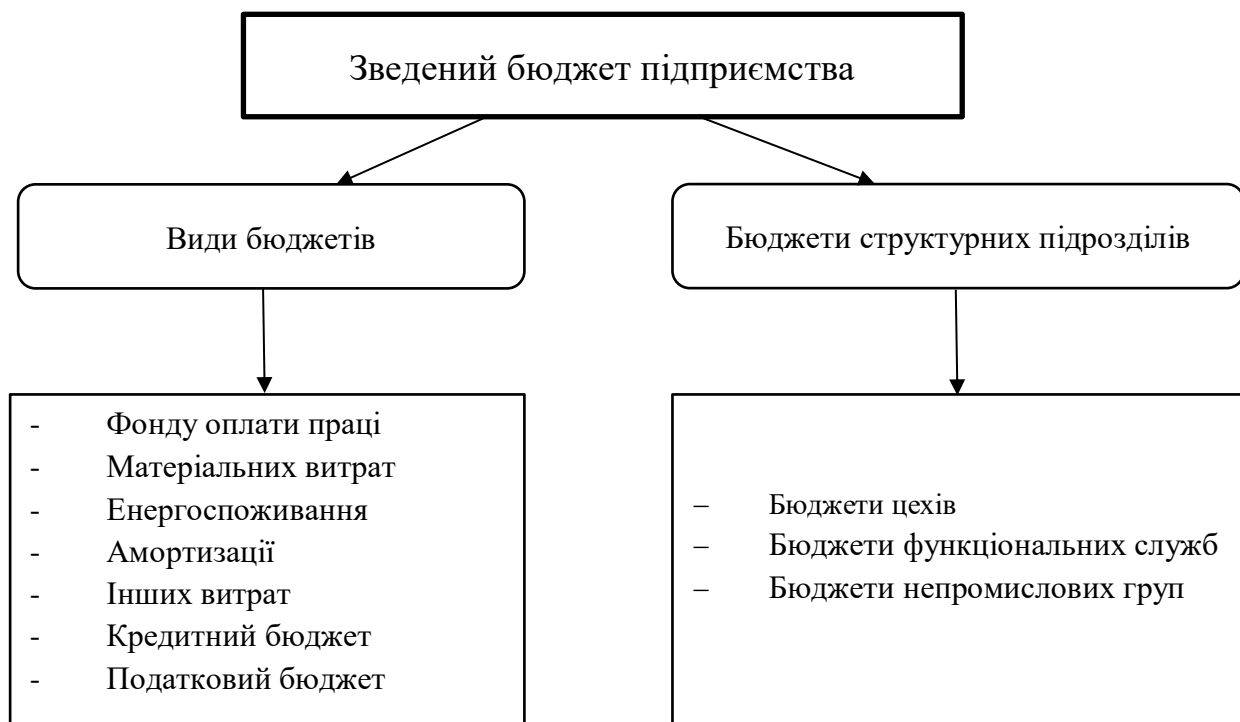


Рис. 1.2. Орієнтовна система бюджетів підприємства

Важливе значення в управлінні фінансами підприємства має контроль, так як дозволяє виявити відхилення від стратегічних цілей розвитку підприємства, встановити причини неспроможності підприємства на пряму управління за відхиленнями.

Процес бюджетування матиме позитивний ефект, якщо ним займатиметься кваліфікований персонал з великим досвідом роботи та професійними навичками. Варто зазначити, що фінансове планування доцільне для великих компаній. Невеликим фірмам складання фінансових планів може лише ускладнювати роботу, їм достатньо вести облік доходів і витрат. Хоча з ростом бізнесу управляти фінансовими потоками без складання бюджетів буде складно.

Таким чином, бюджетування відіграє важливу роль при здійсненні планування діяльності підприємства. Правильна організація процесу бюджетування забезпечує ефективне управління господарською та фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання.

1.3. Методичні підходи до формування системи бюджетування на підприємстві та прогнозування його грошових потоків

Бюджетування відіграє важливу роль в системі управління підприємством, так як є інструментом фінансового менеджменту. За своїм змістом бюджетування являє собою технологію планування, обліку, контролю і аналізу фінансових, інформаційних та матеріальних потоків, а також отриманих результатів. Відповідно, коректно визначені методичні підходи до формування системи бюджетування дають позитивний ефект цьому процесу.

Процес бюджетування торкається діяльності всіх служб і відділів підприємства, тому важливо налагодити організаційні процедури та методичні підходи в середині компанії. Як зазначають літературні джерела: «на практиці

існує безліч різних схем постановки технології бюджетування. Проте, у кожній із цих схем повинен бути обов'язковий елемент, пов'язаний з описом й аналізом діючої на даний момент системи бюджетування, тому що на всіх підприємствах обов'язково присутні елементи фінансового планування й контролю, але на одних підприємствах дана технологія поставлена більш чітко ніж на інших» [67, с. 379].

Для впровадження на підприємстві системи бюджетного керування визначення методичних підходів важливо здійснити такі заходи:

1. Експрес-діагностику діяльності підприємства. Перш за все, проводиться організаційна діагностика, визначається структурна схема підприємства, штатний розпис, посадові інструкції, організаційні документи, що регламентують її діяльність. Важливо провести аналіз динаміки фінансово-економічних показників, аналіз інформаційних потоків у функціональних розрізах системи фінансового планування й контролю.

2. Побудова фінансово-економічної моделі бюджетування, тобто визначення основних завдань та цілей бюджетування, проведення аналізу кількісних показників діяльності підприємства та його підрозділів, необхідних для прийняття правильних управлінських рішень. Побудова інформаційної моделі аналізу виконання бюджету. Визначення складу та переліку аналітичних й управлінських звітів, потрібних для функціонування моделі бюджетування.

3. Формування організаційних процедур системи бюджетування. Визначення планових та фактичних показників бюджету та здійснення контролю за виконання бюджетів структурних підрозділів компанії та зведеного бюджету підприємства. Визначення організаційного порядку проведення аналізу виконання бюджету та здійснення коректування планів та бюджетів.

4. Проведення організаційних змін на підприємстві. Формування та введення в дію пакета організаційних документів, що регламентують функціонування системи бюджетування [25]. Складання звіту за результатами бюджетного аналізу.

При постановці бюджетування важливо:

- сформулювати головні стратегічні фінансові й не фінансові завдання та цілі;
- виявити склад показників, які дозволять контролювати досягнення намічених цілей;
- визначити завдання які можливо вирішити за допомогою бюджетування.

Прогнозування є однією із головних функцій процесу бюджетування. Бюджетування дозволить чітко спрогнозувати надходження підприємства у майбутньому. Коректно методично вибудована система бюджетування дозволяє керівництву підприємства та його інвесторам побачити стан справ на підприємстві та в окремих підрозділах, перевірити досяжність цілей, знайти більш ефективні шляхи їх реалізації, оптимізувати структуру фінансових ресурсів, оцінити заплановані та фактичні результати роботи, підвищити мотивацію працівників на досягнення поставлених стратегічних цілей.

«Фінансове прогнозування – це розробка ймовірних шляхів розвитку фінансів підприємства, альтернатив реалізації фінансових стратегій, які направлені на забезпечення стабільного фінансового становища підприємства в майбутньому» [70, с.403].

Важливе значення для підприємства має прогнозування грошових потоків. Воно нерозривно пов'язане зі стратегічним фінансовим плануванням діяльності підприємства.

«Грошовий потік – це стійка сукупність розподілених у часі процесів надходження та вибуття грошових коштів, що генеруються суб'єктом господарювання в результаті здійснення його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності» [24, с. 92]. Класифікація видів грошових потоків показана в табл.1.1.

Таблиця.1.1.

Класифікація видів грошових потоків

№	Критерії або ознаки класифікації	Кваліфікаційна сукупність
---	----------------------------------	---------------------------

1	Види фінансово-господарської діяльності	Операційний грошовий потік Інвестиційний грошовий потік Фінансовий грошовий потік
2	Масштаб діяльності (центри формування грошових потоків)	Грошовий потік на підприємстві Грошовий потік на підрозділах Грошовий потік по центрах відповідальності Грошовий потік по господарських операція
3	Зміна залишків грошових коштів – резерву ліквідності (вплив на майно)	Вхідні грошовий потік Вихідні грошовий потік
4	Валюта деномінації	Грошовий потік в національній валюті Грошовий потік в іноземній валюті
5	Значимість грошових потоків	Пріоритетні грошові потоки Другорядні грошові потоки Обслуговуючі грошові потоки
6	Розподіл у часі	Поточні (теперішні) грошові потоки Очікувані (майбутні) грошові потоки

В процесі управління грошовим потоками визначаються джерела надходження грошових коштів та напрями їх використання протягом всього планового періоду. Важливо також визначити позитивні і негативні грошові потоки, враховуючи окремі часові інтервали планового періоду (дні, декади, місяці, квартали, рік) і збалансувати їх з розрахунками. Прогнозний рух грошових потоків визначається в процесі оперативного фінансового планування, яке являє собою сукупність заходів по забезпеченню грошових надходжень, виконанні грошових зобов'язань, поточному контролю за грошовим потоком з метою забезпечення платоспроможності підприємства. Основною складовою оперативного фінансового планування є баланс грошових потоків.

Прогнозування в часовому вимірі руху грошей підприємства - це визначення його потреби в грошах та встановлення можливих джерел їх надходження для досягнення визначених стратегічних завдань з врахуванням часових інтервалів. Складання балансу грошових потоків важливий етап фінансового планування. «Баланс грошових потоків – це конкретизований прогноз грошових коштів за джерелами надходження і напрямками використання на певний проміжок часу» [5, с.207].

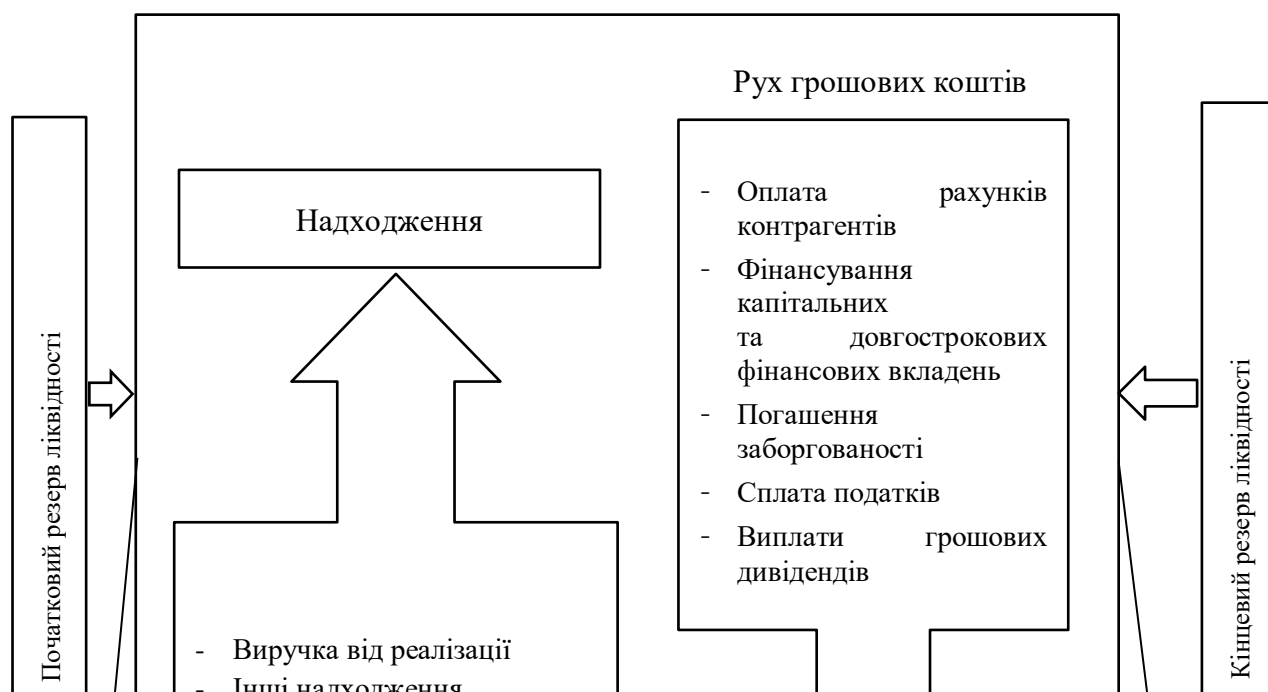
Найбільш поширеними методами фінансового планування є:

- метод експертних оцінок;
- метод обробки часових, просторових і просторо - часових сукупностей;
- метод ситуаційного аналізу та прогнозування.

Методика планування підприємством грошових потоків включає наступні елементи:

- планування обсягів грошових надходжень за певний встановлений період;
- планування відтоку грошових коштів;
- розрахунок підприємством величини чистого грошового потоку (+ надлишок; - нестача);
- визначення загальної потреби підприємства в короткостроковому фінансуванні діяльності.

Вхідні грошові потоки підприємств відповідно до джерел їх формування поділяються на внутрішні та зовнішні. Їх структура залежить від організаційно правової форми підприємства та сфери діяльності. Внутрішніми є кошти, які надходять з будь-яких джерел на самому підприємстві. Кошти, які мобілізовані на фінансовому ринку є зовнішніми. Вихідні грошові потоки пов'язані з використанням грошових коштів. Рівень впливу руху грошових потоків на резерв ліквідності показано на рис 1.3.



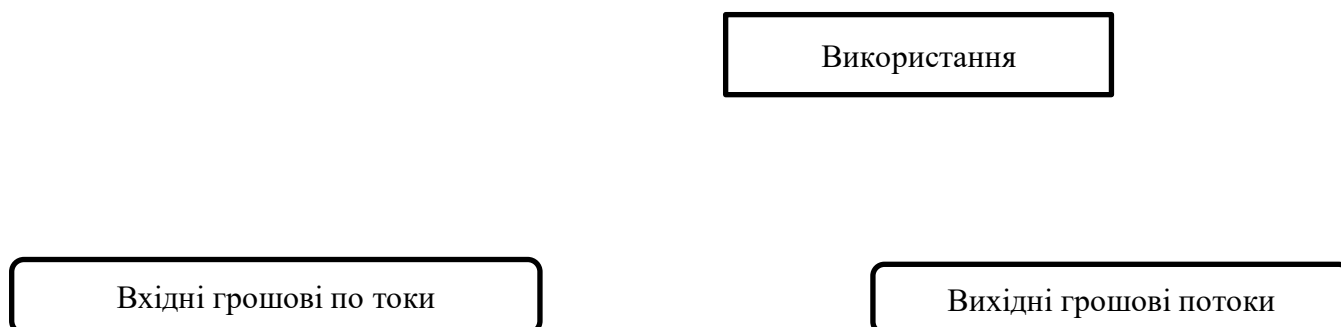


Рис.1.3. Узгодження вхідних та вихідних грошових потоків

Прогноз руху грошових потоків підприємства дещо наближений до плану доходів, витрат та прибутку. При його складанні використовуються майже ті самі вихідні дані. Однак, досить часто в часовому вимірі вони є різними, нерідко витрати передують грошовим надходженням. При цьому важливо забезпечити ритмічну роботу та прибутковість підприємства.

Перебуваючи в процесі кругообігу грошові кошти підприємства відіграють значну роль. «Відшкодовуючи авансовані у виробництво вкладення, формуючи доходи і грошові фонди, вони створюють економічні умови для нового циклу виробництва і реалізації продукції, удосконалення та розширення власного господарства, збільшення власного капіталу» [2, с. 132].

Враховуючи той факт, що прогнозування є процесом розробки майбутніх шляхів розвитку підприємства воно базується на наступних методах, зокрема:

- балансовому методі, який передбачає складання балансу доходів та витрат;
- розрахунково - аналітичному методі;
- методі економіко - математичного моделювання;

- нормативному методі;
- коефіцієнтному методі.

Вибір того чи іншого методу планування залежить від багатьох факторів і направлений на використання управлінських механізмів реалізацію стратегії підприємства

За допомогою ефективного прогнозування суб'єкти господарювання мають можливість передбачити рух грошових потоків, управляти даним процесом, здійснювати вплив на процеси акумуляції грошових коштів, їх витрачання та перерозподіл.

В процесі прогнозування грошових потоків підприємства використовують ряд загально визначених методів. Основними методами, які сприяють процесу прогнозування є: аналіз грошових потоків; планування та оптимізація; контроль за рухом грошових коштів; облік та звітність.

Оцінка прогнозних грошових потоків відображається в фінансовому розділі бізнес – плану і здійснюється з використанням статистичного та динамічного підходів планування. Динамічний підхід дозволяє отримати більш точні значення фінансових потоків в майбутньому. Однак, більш точне значення прогнозу грошових потоків забезпечує статистичний метод, однак, це можливе тільки в короткостроковому періоді, без врахування наслідків інфляції.

Перед початком прогнозування грошових потоків необхідно провести їх аналіз, який дасть об'єктивну оцінку стану, динаміки, загальних тенденцій та виявить резерви і шляхи підвищення ефективності грошових коштів.

Інформаційною базою аналізу грошових потоків виступають: дані бухгалтерського обліку та звітності, оборотні відомості по рахунках - № 30 «Каса» та № 31 «Рахунок у банку»; планові розрахунки обсягу грошових потоків у період що аналізується; матеріали оперативного та управлінського обліку грошових коштів [16].

Залежно від методичних підходів, у першу чергу, важливо провести горизонтальний аналіз грошових потоків. При цьому вивчається динаміка обсягу

додатного, від'ємного та чистого грошових потоків в розрізі окремих джерел та тенденції зміни їхнього обсягу, розраховуються темпи зростання і приросту.

В такому випадку темпи приросту чистого грошового потоку підприємства необхідно порівняти з темпами приросту активів підприємства і обсягами виробництва. Важливо, щоб при прогнозуванні темпи зростання обсягів продажів були вищі від темпів зростання активів, а темпи зростання чистого грошового потоку випереджали темпи зростання обсягу продажів.

Паралельно необхідно проводити вертикальний аналіз додатного, від'ємного і чистого грошових потоків:

а) за видами господарської діяльності, що дасть змогу визначити частку операційної, інвестиційної та фінансової діяльності у додатковому, від'ємному і чистому грошових потоках;

б) за окремими внутрішніми підрозділами, що відобразить внесок кожного підрозділу у формування грошових потоків;

в) за джерелами надходження та напрямками витрачання коштів, що дасть можливість визначити частку кожного у формуванні загального обсягу грошового потоку.

Доречним при прогнозуванні є також проведення аналізу формування чистого грошового потоку, використовуючи прямий і непрямий методи.

Прямий метод дозволяє одержати дані, які характеризують валовий і чистий потік грошових коштів за звітний період.

За операційною діяльністю чистий грошовий потік (ЧГП) за прямим методом визначається за формулою (1.1):

$$\text{ЧГП} = \text{РП} + \text{ОА} + \text{ГКі} - \text{ВГК} - \text{ЗП} - \text{ПП} - \text{ПППФ} - \text{ІГВ} \quad (1.1)$$

де: РП - сума грошових коштів від реалізації продукції;

ОА - одержані аванси від покупців та замовників;

ГКі - інші надходження коштів;

ВГК - сума виплачених постачальникам грошових коштів за матеріальні цінності;

ЗП - сума заробітної плати, виплаченої персоналу.;

ППВ - сума податків перерахованих до бюджету;

ППФ - сума платежів до позабюджетних фондів;

ПВ- інші виплати грошових коштів в процесі операційної діяльності.

Переваги прямого методу полягають в тому, що він відображає загальні суми надходжень та платежів і вказує на статті найбільшого припливу та відпливу коштів. Проте, цей метод не розкриває взаємозв'язку величини зміни коштів та величини фінансового результату. Це дозволяє зробити непрямий метод. За непрямим методом чистий грошовий потік (ЧГП) від операційної діяльності розраховують за формулою (1.2):

$$\text{ЧГП} = \text{ЧГП} + \text{А} + \text{ДЗ} + \text{Зпдв} + \text{ЗКЗ} + \text{ДМП} + \text{АР} + \text{СА} + \text{СВА} \quad (1.2)$$

де: ЧГП - чистий грошовий потік від операційної діяльності;

А - сума амортизації;

ДЗ - зміна дебіторської заборгованості;

Зпдв - зміна запасів та сума ПДВ за придбаними цінностями;

ЗКЗ - зміна кредиторської заборгованості;

ДМП - зміна доходів майбутніх періодів;

АР - зміна резерву майбутніх платежів та витрат;

СА - зміна суми одержаних авансів;

СВА - зміна суми виданих авансів.

За інвестиційною діяльністю суму чистого грошового потоку визначають як різницю між сумою виручки від реалізації необоротних активів і сумою інвестицій на їх придбання (формула 1.3):

$$\text{ЧГПід} = \text{ВРоз} + \text{ВРна} + \text{ВРфа} + \text{ВРфа} + \text{ЦП} - \text{ОЗп} - \text{КБі} - \text{НА} - \text{ФА} - \text{ВВА} \quad (1.3)$$

де: ЧПід - чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності;

ВРоз - виручка від реалізації основних засобів;

ВРна - виручка від реалізації нематеріальних активів;

ВРфа - сума виручки від реалізації фінансових активів довгострокових;

ВРак - виручка від реалізації раніше викуплених акцій;

ЦП - сума одержаних дивідендів і процентів за довгостроковими цінними акціями;

ОЗп - сума основних засобів придбаних;

КБі - інвестиції на капітальне будівництво;

НА - сума придбання нематеріальних активів;

ФА - сума придбання довгострокових фінансових активів;

ВВА - сума викуплених власних акцій підприємства.

Чистий грошовий потік за фінансовою діяльністю відображає припливи і відпливи коштів зовнішнього фінансування. Сума чистого грошового потоку визначається як різницю між сумою фінансових ресурсів залучених із зовнішніх джерел та сумою виплаченого основного боргу і сумою виплачених дивідендів власникам підприємства (формула 1.4):

$$\text{ЧГПфд} = \text{СзВК} + \text{ДКп} + \text{Вкк} + \text{Цф} - \text{БДК-В кк} - \text{Вд} \quad (1.4)$$

де, ЧГП фд - чистий грошовий потік від фінансової діяльності;

СзВК - додатково залучені суми із зовнішніх джерел і власного капіталу;

ДКп- сума додатково залучених довгострокових кредитів і позик;

Вкк - сума додатково залучених короткострокових кредитів і позик;

Цф - сума коштів, що надійшли як безоплатне цільове фінансування підприємства;

БДК - сума виплат основного боргу за довгостроковими кредитами і позиками;

Вкк - сума виплат основного боргу за короткостроковими кредитами і позиками;

Вд - сума виплачених дивідендів акціонерам підприємства.

В результаті розрахунку грошових потоків від різних видів діяльності можна визначити загальний розмір грошового потоку по підприємству за звітний період (формулою 1.5):

$$\text{ЧГПз} = \text{ЧГПО} + \text{ЧГПІ} + \text{ЧГПф} \quad (1.5)$$

де, ЧГПз - загальна сума чистого грошового потоку підприємства за відповідний період;

ЧГПО - чистий грошовий потік від операційної діяльності;

ЧГПІ - чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності;

ЧГПф - чистий грошовий потік від фінансової діяльності.

Розрахунок за прямим методом дає більш точні дані про обсяг і склад грошових потоків підприємства. Непрямий метод дає змогу виявити динаміку факторів, які формують величину чистого грошового потоку підприємства.

Варто зазначити, що прогнозуванню грошових потоків передують шість етапів аналізу грошових потоків, які дозволяють сформулювати основні тенденції та закономірності та спрогнозувати майбутні грошові потоки.

Перший етап. Метою якого є визначення загальних обсягів грошових потоків та його складових, основних пропорцій, тенденцій та динаміки їх розвитку.

Другий етап. Проведення аналізу джерел формування грошових коштів та напрямків їх використання. Об'єктом дослідження виступають вхідні та вихідні грошові потоки підприємства.

Третій етап. Визначається збалансованість грошових потоків, тобто узгодженість обсягів надходження та витрачання грошових коштів, що дозволяє визначити ступінь платоспроможності підприємства, фінансову рівновагу, а також можливість забезпечення економічного зростання підприємства [15]. Основні показники аналізу збалансованості грошових потоків наведено в додатку А.

Четвертий етап. Проводиться аналіз ліквідності грошових потоків, досліджується можливість підприємства здійснювати необхідні платежі та виконувати зобов'язання. Показників наведено в додатку Б.

П'ятий етап. Завершальний етап аналітичної роботи, коли проводиться аналіз ефективності управління грошовими потоками, що дозволяє визначити вплив руху грошових коштів на стан платоспроможності та фінансової рівноваги підприємства. Показники ефективності грошових потоків підприємства подано в додатку В.

Шостий етап. Аналіз факторів впливу на стан грошових потоків.

Для більш глибокого аналізу грошових коштів використовують групи таких показників як:

- 1) коефіцієнти грошової місткості грошових потоків;
- 2) коефіцієнти аналізу майбутніх грошових потоків;
- 3) коефіцієнти маневреності грошових потоків.

Показники грошової місткості грошових потоків підприємства подано в додатку Г.

Аналіз майбутніх грошових потоків доцільно провести через розрахунок коефіцієнтів, які подані в додатку Д.

Таким чином, визначивши методологічні підходи дослідження даної проблеми в наступному розділі роботи перейдемо до оцінки бюджетування та прогнозування грошових потоків МКП «Чернівцітеплокомуненерго».

Висновок до першого розділу

В умовах ринкових відносин важливого значення набуває процес бюджетування. Впровадження бюджетування є необхідною умовою подальшого розвитку господарюючих суб'єктів та одним із видів фінансового планування, яке поєднує інтереси підприємства і його підрозділів та відіграє важливу роль в управлінні підприємством та прогнозуванні його діяльності на перспективу.

Процес бюджетування має важливе значення в діяльності підприємств. За його допомогою підприємство вбачає результативність своєї діяльності, перспективи розвитку та може передбачити прогнозовану потребу в фінансових ресурсах. Ефективне бюджетування може забезпечувати підприємствам додаткові доходи та надходження грошових коштів, виступає інструментом антикризового управління діяльністю підприємства, оскільки дозволяє мобілізувати весь потенціал підприємства та забезпечує подолання негативних кризових явищ.

За допомогою бюджетування керівництво підприємства отримує корисну фінансову інформацію про рух грошових коштів, про фінансові ресурси, про активи, стан розрахунків та фінансові показники результативності діяльності тому має можливість приймати правильні управлінські рішення.

За економічним змістом бюджетування - це технологія планування, обліку, контролю та аналізу матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, а також отриманих результатів діяльності.

Бюджетування є складовою частиною фінансового планування, виражена системою бюджетів, погоджених між собою за напрямками діяльності підприємства та його підрозділів.

Бюджетуванню характерна сукупність ряду елементів, які взаємодіючи забезпечують оптимальну організацію процесів та технології управління, відповідно до сформованих бюджетів та визначеної стратегії управління підприємством.

Головною функцією бюджетування є прогнозування. Прогнозуванню підлягає процес акумуляції грошових коштів, їх витрачання та перерозподіл з метою збалансування господарської та фінансової діяльності. Прогнози відіграють надзвичайно важливу роль при фінансовому плануванні грошових потоків, так як за їх допомогою можливо визначити оптимальні варіанти руху грошових коштів в перспективі.

Організація процесу бюджетування підприємства визначається тим, що з одного боку бюджетування – це складання фінансових планів (бюджетів) та кошторисів, а з іншого боку, це управлінська технологія розробки та прийняття фінансово обґрунтованих управлінських рішень.

Процес бюджетування дає підприємству можливість ефективно управляти своєю діяльністю та забезпечує управління його фінансами. Для ефективного управління діяльністю підприємства складаються оперативні фінансові плани (бюджети).

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ МКП «ЧЕРНІВЦТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО»

2.1. Фінансово-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Перш ніж дати оцінку бюджетуванню і прогнозуванню грошових потоків МКП «Чернівцітеплокомуненерго» важливо ознайомитись з організаційною та фінансово-економічною характеристикою даного підприємства.

Починаючи з 2006 року, в м. Чернівці почало функціонувати МКП «Чернівцітеплокомуненерго». Основною діяльністю даного комунального підприємства є задоволення потреб внутрішнього ринку у послугах теплопостачання. Історія функціонування підприємства бере свій початок ще з квітня 1967 року зі створення «Дирекції об'єднаних котелень і теплових мереж».

Сучасне МКП «Чернівцітеплокомуненерго» знаходиться у комунальній власності територіальної громади м. Чернівці, представницьким органом якої є Департамент інфраструктури та благоустрою Чернівецької міської ради. Підприємство створене відповідно до рішення XIX сесії IX від 26.02. 2004 року № 399. Рішенням сесії Чернівецької міської ради від 28.09.2006 року було затверджено Статут даного підприємства і передано на баланс об'єкти нерухомості.

МКП «Чернівцітеплокомуненерго» отримало свідоцтво про державну реєстрацію від 11.08 2006 р. та довідку від 07.07 2009 року № 161791 про включення до Єдиного реєстру підприємств та організацій України за видами діяльності, тобто виробництво та розподіл тепла.

Чернівецькою податковою інспекцією, МКП «Чернівцітеплокомуненерго» було видано свідоцтво № 33046676 від 22.09.2006 року про реєстрацію даного підприємства платником ПДВ та присвоєння йому індивідуального податкового номера юридичної особи - платника ПДВ.

Дане підприємство відноситься до галузі комунальної енергетики і є монополістом у сфері виробництва та постачання теплової енергії. Станом на 01.01.2022 року на балансі МКП «Чернівцітеплокомуненерго» знаходиться 89

котелень, загальна потужність трубопроводу тепломереж складає 92 км. Послугами теплопостачання користується майже 42,2 тис. абонентів. Середньооблікова чисельність штатних працівників підприємства становить 373 особи.

Основним завданням МКП «Чернівцітеплокомуненерго» є забезпечення стабільної роботи підприємства із надання послуг з теплопостачання та життєзабезпечення населення, бюджетних установ та інших споживачів міста.

МКП «Чернівцітеплокомуненерго» має статус юридичної особи, володіє відокремленим майном, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок, печатку, штампи та бланки з своїм найменуванням.

До засновницьких документів МКП «Чернівцітеплокомуненерго» Статут та засновницький договір. Вищим органом управління підприємством є Засновник, прийняті ним рішення є обов'язковими для підприємства.

МКП «Чернівцітеплокомуненерго» здійснює господарську діяльність на принципах господарського розрахунку, несе відповідальність за взяті на себе зобов'язання перед трудовим колективом, партнерами, бюджетом та банками.

Аналіз фінансової діяльності МКП «Чернівцітеплокомуненерго» за період 2018-2022 років необхідно розпочати з аналізу фінансового забезпечення діяльності, тобто важливо проаналізувати капітал підприємства (табл. 2.1). Наведені в табл. 2.1 дані показали, що в цілому обсяг капіталу комунального підприємства впродовж 2018-2022 років не мав сталої тенденції. В період 2018, 2020, 2021 років він зростав по відношенню до попереднього року. Відповідно, в 2018 р. зростання складало 19%, в 2020 році 29%, в 2021 році 83%. Крім того, в 2019 та 2022 роках спостерігався спад по відношенню до попереднього року в 2019 р. на 3%, в 2022 р. на 12%.

Загальний обсяг капіталу на кінець періоду дослідження в порівнянні з початком періоду зріс на 259396 тис. грн., хоча по відношенню до 2021 року скоротився на 63308 тис. грн., що однозначно вплинуло на рівень фінансового

забезпечення його діяльності. Темпи росту капіталу в 2018 р. склали 119%, в 2019 р. – 97%, в 2020р. – 129%, в 2021 р. - 183%, в 2022р. – 88%.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансового забезпечення
МКП «Чернівцітеплокомуненерго» за 2018-2022 років

тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р. (+/-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Капітал міського комунального підприємства всього:	251336	243848	313941	574040	510732	+259396
I. Власний капітал:	23140	7146	(26812)	228314	168154	+145014
-зарєстрований пайовий капітал	130816	186412	237529	299443	316042	+185226
-внески до незарєстрованого статутного капіталу	41319	55012	106120	168035	229633	+188314
-капітал в дооцінках	-	-	634	218923	153412	+153412
-додатковий капітал	38310	37213	35898	15253	15253	-23057
-резервний капітал	529	529	529	529	529	x
-непокритий збиток	(146515)	(217017)	(301402)	(310100)	(362082)	+215567
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	4926	13111	38414	35227	44740	+39814
III. Поточні зобов'язання та забезпечення	223270	223591	302339	310499	297838	+74568
Темпи росту (спаду) капіталу	119% (+19%)	97% (-3%)	129% (+29 %)	183% (+83%)	88% (-12%)	X

Аналіз структури капіталу (табл. 2.2.) засвідчив факт того, що комунальне підприємство МКП «Чернівцітеплокомуненерго» за період 2018 - 2022 років не мало достатнього обсягу власних фінансових ресурсів, тому не забезпечувало самофінансування своєї діяльності.

Частка власного капіталу в загальній структурі капіталу по роках періоду дослідження відповідно складала 9,2%, 2,9%, 8,5%, 39,8 та 32,9%, як видно з аналізу ситуація дещо покращилась починаючи з 2021р. і до кінця періоду. Недостатній обсяг власного капіталу пояснюється тим, що він не міг бути поповнений за рахунок обсягу нерозподіленого прибутку, так як всі роки досліджуваного періоду підприємство було збитковим.

Варто зазначити, що на кінець періоду дослідження в порівнянні з початком власний капітал зріс на 145014 тис. грн. і складав майже третину всіх фінансових ресурсів підприємства, за рахунок зростання частки поточних зобов'язань та забезпечення.

В результаті такої ситуації, яка склалася на МКП «Чернівцітеплокомуненерго» підприємство було змушене скористатися банківськими кредитами, їх частка в структурі фінансових ресурсів коливалася від 1,96% до 12,33%, на кінець періоду в 2022 року складала 8,76%.

Таблиця 2.2

Структура капіталу МКП «Чернівцітеплокомуненерго»
за 2018-2022 роки (%)

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р. (+/-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал	9,2	2,9	-8,5	39,8	32,9	+23,7
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	1,96	5,37	12,23	6,13	8,76	+6,8
III. Поточні зобов'язання та забезпечення	88,84	91,73	96,3	54,07	58,34	-30,5
Всього капітал	100	100	100	100	100	x

Вагомим джерелом фінансових ресурсів комунального підприємства були поточні зобов'язання, на долю яких припадало в 2018 р. - 88,84%, в 2019 р. - 91,73%, в 2020 р. - 96,3%. В 2021 р. в зв'язку зростання частки власного капіталу, вони склали 54,07%, а в 2022 р. - 58,34%. В складі поточних зобов'язань

комунального підприємства зростала вартість поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, за одержаними авансами та доходи майбутніх періодів.

Щоб проаналізувати на скільки досліджуване підприємство було матеріально технічно забезпечене, варто проаналізувати майно МКП «Чернівтеплокомуненерго», яке відображається в активі балансу підприємства і складається з оборотних та необоротних активів. Основу необоротних активів складають основні засоби, основу оборотних активів запаси (табл. 2.3.).

Дані табл. 2.3 показали, що протягом останніх років розмір майна, яким володіє комунальне підприємство постійно змінювався в сторону збільшення, за виключенням 2019 року коли обсяг майна скоротився на 7488 тис. грн. В 2022 році обсяг майна зріс на 259396 тис. грн. Темп росту склав 203,2%.

Зношеність основних виробничих фондів станом на 01.01.2023 року складала 44,6% від загальної суми ОЗ (первісна вартість 506777 тис. грн., залишкова 280509 тис. грн.). Збільшення розмірів майна в основному відбулося за рахунок зростання обсягу необоротних активів, зокрема основних засобів, які на кінець періоду зросли майже в 4 рази і склали 280509 тис. грн. Обсяг оборотних засобів був змінний, вони то зростали то скорочувалися.

Останніми роками на балансі МКП нараховувалося 42 котельні освіти міста, крім того були закриті нерентабельні та аварійні котельні, замість них влаштовані та введені в експлуатацію нові енергоефективні модульні котельні, проведено модернізації фізично зношеного та морально застарілого енергетичного обладнання.

На даний час, силами підприємства та підрядних організацій повністю модернізовано 11 котелень, 16 котелень капітально відремонтовано, замінено біля 20 км. мереж центрального тепlopостачання та 56 насосних груп.

Аналіз майна МКП «Чернівцітеплокомуненерго»
за період 2018-2022 років

тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р. (+/-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Майно підприємства:	251336	243848	311443	574040	510732	+259396
Необоротні активи в т.ч.	126625	129398	138178	329073	341388	+214763
- основні засоби	80240	82484	77243	285843	280509	+200169
Оборотні активи в т.ч.	124711	114450	173265	244967	169344	+44633
- запаси	9212	10665	8918	12887	23326	+14114
- дебеторська заборгованість за товари, роботи, послуги	91096	86323	88251	91646	69630	-21466
- інші оборотні активи	24403	17462	76096	140434	76388	+51985
Знос основних засобів	76822	88302	100033	1352065	226269	+149447
% зносу	48,9	51,7	56,4	82,5	44,6	x
Темпи росту (спаду) майна по відношенню до попереднього року	118,8% (+18,8%)	97,0% (-3%)	127,7% (+27,7%)	184,3% (+84,3%)	88,9% (-11,1%)	x

З метою визначення фінансової спроможності МКП «Чернівцітеплокомуненерго» в 2018-2022 роках важливо проаналізувати фінансові результати його діяльності (табл. 2.4.)

Аналіз фінансових результатів діяльності МКП «Чернівцітеплокомуненерго» в період 2018-2022 років показав (табл. 2.4), що дане комунальне підприємство протягом всього періоду дослідження мало фінансові труднощі, пов'язані із збитковістю підприємства.

Таблиця 2.4.

Аналіз фінансових результатів діяльності
МКП «Чернівцітеплокомуненерго» за період 2018-2022 років

тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р. (+/-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	307626	251830	234762	344719	329442	+21816
Собівартість реалізованої продукції	(321845)	(359125)	(322597)	(504516)	(500149)	+178304
Валовий прибуток(збиток)	-(51499)	-(70015)	-(87835)	-(159797)	- (170707)	+119208
Інші операційні доходи	2908	2655	21625	179404	124865	+121957
Інші операційні витрати	(10902)	(10084)	(16065)	(23703)	(66757)	-55855
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (-збиток)	- 64000	-83323	-88346	-12244	-125092	+61092
Фінансовий результат до оподаткування: (-збиток)	-61735	-70502	-86883	-9513	-79629	+17894
Чистий фінансовий результат: прибуток (-збиток)	-61735	-70502	-84385	-8730	-71373	+9638
Темпи росту чистого доходу по відношенню до попереднього року		81,8 % (-18,2)	92,0% (8,0)	146,8% (+46,8%)	95,5% (4,5%)	x

Протягом всього періоду 2018- 2022 років комунальне підприємство було збитковим, так збиток в 2018 році склав 61735 тис. грн., в 2019 році - 70502 тис. грн., в 2020 році - 84385 тис. грн., в 2021 році - 8730 тис. грн., в 2022 році -

71313 тис. грн. На кінець періоду по відношенню до 2018 року збиток зріс на 9638 тис. грн.

Збитковість діяльності підприємства пов'язана із зростаючими темпами росту собівартості реалізованої продукції та скороченням темпів росту чистого доходу. Зростання обсягів збитків протягом 2018, 2019, 2020 та 2022 років негативно вплинуло на фінансовий стан підприємства та викликало фінансові труднощі підприємства, пов'язанні із зростанням обсягів заборгованості перед газопостачальними, водопостачальними та енергопостачальними організаціям.

Крім того, основною причиною збитковості МКП «Чернівцітеплокомуненерго» в 2018-2022 роках є невідповідність діючих тарифів економічно обґрунтованим, у зв'язку з введенням мораторію на підвищення цін та тарифів у сфері тепlopостачання протягом дії воєнного стану в Україні та шести місяців після місяця, в якому воєнний стан буде припинено або скасовано, забороняється підвищення для всіх категорій споживачів тарифів на теплову енергію і послуги з постачання теплової енергії та постачання гарячої води.

Через відсутність надходження коштів до дохідної частини Державного бюджету на 2022 рік, як джерела фінансування погашення заборгованості з різниці в тарифах, погашення заборгованості різниці в тарифах у 2022 році не відбулося.

Значний вплив на фінансові результати діяльності МКП «Чернівцітеплокомуненерго» в 2018-2022 роках мав рівень фактичної оплати споживачами послуг тепlopостачання, який проаналізовано в табл. 2.5.

Важливо зазначити, що адміністрацією підприємства постійно проводиться робота з боржниками щодо зменшення заборгованості та укладання угод на реструктуризацію заборгованості. Так, за 2022 рік юридичною службою було подано до суду 230 судових наказів та 1679 позовних заяв на суму 16194,3 тис. грн. (по фізичним особам) та 187 претензій на суму 10988,4 тис. грн. (по юридичних особам).

Таблиця 2.5

Рівень фактичної оплати споживачами послуг тепlopостачання

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Нараховано тис. грн.	305889,3	306592	306592	413637,8	395239,1
Сплачено, тис. грн.	328285,4	325048,8	325048	403770,0	412003,6
Рівень оплати, %	107,3	106,0	106,0	97,6	104,2
Дебіторська заборгованість	62909,6	101635,0	93616,4		
Кредиторська заборгованість:	114530,6	146142,3	146142,3	241722,5	253375,6
- газопостачальним організаціям	286899,7	141237,2	141237,2	225715,4	236819,6
- енергопостачальним організаціям	23942,0	1780,7	-1780,7	11200,8	10923,8
- водопостачальним організаціям	2087,6	6685,8	6685,8	4806,3	5632,2

У зв'язку з наявністю дебіторської заборгованості та недоотримання доходів за надані послуги з тепlopостачання, на підприємстві виникла кредиторська заборгованість за енергоносії, водопостачання та водовідведення станом на 01.01.2023 року в сумі 253375,0 тис. грн.

Таким чином, фінансово-економічна ситуація, яка склалася на підприємстві є майже критичною, оскільки протягом досліджуваного періоду комунальне підприємство було постійно збитковим. Сума збитків на кінець періоду в порівнянні з початком зросла на 9638 тис. грн. Підприємству важливо забезпечити зростання доходів, добитися зменшення обсягів заборгованості за подачу теплової енергії та скоротити видатки.

2.2. Аналіз бюджетування грошових потоків досліджуваного підприємства

Об'єктивною умовою життєздатності підприємства МКП «Чернівцітеплокомуненерго» є постійний кругообіг грошових коштів. Відповідно, грошові потоки є фінансовим вираженням діяльності даного комунального підприємства, саме вони відображають процес надходження та вибуття грошових коштів, розподілене в часі. Слід зазначити, що грошовий потік, відображаючи чисті грошові кошти підприємства, визначає його спроможність щодо погашення своїх зобов'язань та покриття витрат власними фінансовими ресурсами.

Отже, грошові потоки є внутрішнім джерелом фінансової стабілізації, індикатором платоспроможності та кредитоспроможності підприємства, відповідно бюджетування грошових потоків є важливим етапом фінансової роботи підприємства. Варто зазначити, що грошові потоки підприємства МКП «Чернівцітеплокомуненерго» формуються в процесі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. При проведенні аналізу грошових потоків МКП «Чернівцітеплокомуненерго» за період 2018-2022 років важливо їх структурувати та згрупувати за певними видами (додаток Ж).

Формування на підприємстві грошових потоків визначається рівнем їх значимості для забезпечення стабільності фінансової та господарської діяльності суб'єкта господарювання у короткостроковому та довгостроковому періодах. Грошові потоки в залежності від ліквідності поділяють на вхідні та вихідні грошові потоки, які показуються у Звіті про рух грошових коштів.

При збалансуванні вхідних та вихідних грошових потоків на підприємстві утворюється чистий грошовий потік, який характеризує результат діяльності підприємства. Проведемо аналіз грошових потоків даного підприємства в розрізі видів діяльності (табл.2.6; 2.7; 2.8; 2.9)

Оцінку стану руху грошових коштів підприємства МКП «Чернівцітеплокомуненерго» у результаті операційної діяльності за період 2018-2022 років подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз руху грошових коштів в результаті операційної діяльності
МКП «Чернівцітеплокомуненерго» за 2018-2022 роки (тис. грн.)

Показники	Роки					Відхилення 2022р. від 2018р. (+/-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Рух грошових коштів від операційної діяльності						
Надходження коштів операційної діяльності	272613	303694	255379	403480	411826	+139213
Видатки грошових коштів операційної діяльності	337614	344200	257749	501153	521407	+183793
Чистий рух грошових коштів операційної діяльності	-13235	-48264	-43114	25339	-5917	-72682

В цілому, за період 2018-2022 років найбільший грошовий потік даного комунального підприємства генерували надходження від операційної діяльності. Даний грошовий потік включав грошові надходження від реалізації товарів, виконання робіт, надання послуг; цільове фінансування, надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках та інші надходження. Найбільшими грошовими надходження були надходження від реалізації продукції, в 2022 році це складало – 411826 тис. грн. Витрачались кошти МКП «Чернівцітеплокомуненерго» в процесі операційної діяльності на оплату рахунків постачальників за товари, роботи, послуги. У 2021 р. це складало - 505350 тис. грн., в 2022 р. - 521407 тис. грн.; на оплату праці, відповідно, 43666

тис. грн. та 54707 тис. грн.; відрахування на соціальні заходи та сплату податків, інші витрачання коштів.

Як результат, чистий грошовий потік в результаті операційної діяльності був від'ємним, оскільки витрачання коштів перевищувало суми надходжень. Зокрема, в 2018 р. це складало 13235 тис. грн., в 2019 р. - 48264 тис. грн., в 2020 році - 43114 тис. грн., в 2022 році - 85917 тис. грн. Тільки в 2021 р. даний показник був позитивним і складав 25339 тис. грн.

В подальшому, підприємству важливо забезпечити позитивний чистий грошовий потік, однак, це можливо досягти за рахунок зростання прибутку, так як він є головним джерелом операційних надходжень підприємства. На жаль, МКП «Чернівцітеплокомуненерго» протягом досліджуваного періоду працювало не стабільно і щорічно отримувало збитки, відповідно чистий грошовий потік від операційної діяльності був від'ємним. Аналіз руху грошових коштів МКП «Чернівцітеплокомуненерго» за результатами інвестиційної діяльності проаналізовано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз руху грошових коштів МКП «Чернівцітеплокомуненерго» за результатами інвестиційної діяльності в 2018-2022 роках (тис. грн.)

Показники	Роки					Відхилення 2022р. від 2018р. (+/-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності						
Надходження коштів інвестиційної діяльності	2902	x	x	x	x	x
Видатки грошових коштів інвестиційної діяльності	20753	10281	40360	15274	x	x
Чистий рух грошових коштів інвестиційної діяльності	-17851	-10281	-40360	-15274	x	x

Виходячи з даних табл. 2.7 грошовий потік від інвестиційної діяльності МКП «Чернівцітеплокомуненерго» не можна характеризувати позитивно, оскільки підприємство не мало надходжень від інвестиційної діяльності, за виключенням 2018 року. Витрачання коштів було спрямоване на придбання необоротних активів та основних засобів. Відповідно, чистий грошовий потік в процесі інвестиційної діяльності був від'ємним протягом перших чотирьох років, відповідно це складало в 2018 році - 17851 тис. грн., в 2019 р. – 10281 тис. грн., в 2020 році - 40360 тис. грн., в 2021 р. - 15274 тис. грн. В 2022 році підприємство не здійснювало інвестиційної діяльності, це значно позначилося на рухові грошових коштів підприємства.

Грошовий потік від фінансової діяльності МКП «Чернівцітеплокомуненерго» приносив протягом досліджуваного періоду позитивний результат, тобто чистий рух коштів від фінансової діяльності був позитивним (табл. 2.8). Відповідно складав в 2018р. – 31212 тис. грн., в 2019 р. – 56629 тис. грн., в 2020 р. -81881 тис. грн., 2021р. – 50594 тис. грн., в 2022р. - 54016 тис. грн.

Таблиця 2.8

Аналіз руху грошових коштів в результаті фінансової діяльності

МКП «Чернівцітеплокомуненерго» за 2018-2022 роки

тис. грн.

Показники	Роки					Відхилення 2022р. від 2018р. (+/-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Рух грошових коштів від фінансової діяльності						
Надходження коштів фінансової діяльності	33486	59542	87607	63604	60146	+26660
Видатки грошових коштів фінансової діяльності	2274	2913	5726	13010	6130	+3856
Чистий рух грошових коштів фінансової діяльності	31212	56629	81881	50594	54016	+22804

Основними надходженнями коштів від фінансової діяльності даного комунального підприємства були надходження від власного капіталу та отримання позик. Витрачання коштів у результаті фінансової діяльності спрямовувалося на погашення позик та на сплату відсотків. чистий грошовий потік підприємства по всіх видах діяльності проаналізовано в табл. 2.9

Таблиця 2.9

Аналіз чистого руху грошових коштів МКП «Чернівцітеплокомуненерго»
за звітний період 2018-2022 років (тис. грн.)

Показники	Роки					Відхилення 2022р. від 2018р. (+/-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий рух грошових коштів операційної діяльності	-13235	-48264	-43114	25339	-85917	-72682
Чистий рух грошових коштів інвестиційної діяльності	-17851	-10281	-40360	-15274	x	x
Чистий рух грошових коштів фінансової діяльності	31212	56629	81881	50594	54016	+22804
Чистий рух грошових коштів за звітний період	126	-1919	-1593	60659	-31901	-31775
Залишок грошових коштів на початок року	5950	6076	4157	2564	63223	+57273
Залишок грошових коштів на кінець року	6076	4157	2564	63223	31322	+25246
Загальна оцінка якості управління грошовим потоком	добрий стан	негативний стан	негативний стан	добрий стан	негативний стан	

Наведені в табл. 2.9 дані показали, що впродовж 2018-2022 років якість управління грошовими потоками комунального підприємства була неоднозначною, тільки в 2018 та 2021 роках вона вважалася доброю, так як чистий грошовий потік за дані два роки був позитивним. Відповідно, в 2019, в

2020 та в 2022 роках чистий грошовий потік був від'ємним, що негативно позначалося на можливості управління рухом грошових коштів. Порівнюючи залишок грошових коштів на початок та кінець року (табл. 2.9) слід зазначити, що протягом 2020 та 2021 року він скорочувався в порівнянні до попереднього року. На кінець досліджуваного періоду в порівнянні з початком періоду зріс на 57273 тис. грн. і склав 63223 тис. грн. Залишок грошових коштів на кінець року зріс в 2018 та в 2021 роках, в інші роки він значно скоротив.

Результати прогнозування руху грошових коштів в розрізі видів діяльності показані в табл. 2.10

Таблиця 2.10

Прогноз руху грошових коштів МКП «Чернівцітеплокомуненерго»
впродовж періоду 2018-2022 років

тис. грн.

Показники прогнозу	Роки					Відхилення прогнозу 2022р. від 2018р. (+/-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Прогноз руху грошових коштів в результаті операційної діяльності						
Надходження коштів операційної діяльності	272613	303694	255379	403480	41182 6	+139213
Видатки грошових коштів операційної діяльності	337614	344200	257749	501153	52140 7	+183793
Чистий рух грошових коштів операційної діяльності	-13235	-48264	-43114	25339	-85917	-72682
Прогноз руху грошових коштів в результаті інвестиційної діяльності						
Надходження коштів інвестиційної діяльності	2902				x	x
Видатки грошових коштів інвестиційної діяльності	20753	10281	40360	15274	x	x
Чистий рух грошових коштів інвестиційної діяльності	-17851	- 10281	- 40360	-15274	x	x
Прогноз руху грошових коштів у результаті фінансової діяльності						
Надходження коштів фінансової діяльності	33486	59542	87607	63604	60146	+26660

Видатки грошових коштів фінансової діяльності	2274	2913	5726	13010	6130	+3856
Чистий рух грошових коштів фінансової діяльності	31212	56629	81881	50594	54016	+22804
Грошові кошти на початок року	5950	6076	4157	2564	63223	+57273
Грошові кошти на кінець року	6076	4157	2564	63223	31322	+25246

Таким чином, рух грошових потоків МКП «Чернівцітеплокомуненерго» впродовж періоду 2018-2022 років характеризується досить специфічними особливостями, зокрема, це полягає в тому, що протягом всього періоду дослідження чистий грошовий потік був від'ємним, особливо це було характерним для чистого грошового потоку від операційної та інвестиційної діяльності. Остання діяльність взагалі не приносила підприємству грошових надходжень, а витрачались кошти за цим видом діяльності на виконання кредитних зобов'язань. Для комунального підприємства характерним є зростання обсягів дебіторської заборгованості, що значно вплинуло на розмір грошових надходження від операційної діяльності. Наявність такого виду заборгованості викликана несвоєчасною оплатою споживачами послуг з тепlopостачання та невідповідністю діючих тарифів фактичним витратам з постачання теплової енергії. Наявність дебіторської заборгованості, недоотримання доходів за надані послуги з центрального опалення спричинила наявність значних обсягів кредиторської заборгованості перед постачальними компаніями (енергоносії, газу, води), в результаті цього зросли обсяги не покритих грошових витрат.

Нагальну необхідність планування або моделювання діяльності підприємства диктує властива ринковим умовам господарювання невизначеність.

Основним плановим документом державного комерційного підприємства є фінансовий план, відповідно до якого підприємство отримує доходи і здійснює видатки, визначає обсяг та спрямування коштів для виконання своїх функцій протягом року відповідно до установчих документів.

На досліджуваному підприємстві щороку здійснюється поточне фінансове планування, тобто, фінансовий план з деталізацією по кварталах і помісячно (за основними показниками діяльності підприємства).

При плануванні фінансових показників виробничої діяльності МКП «Чернівцітеплокомуненерго» за досліджуваний період 2018-2022рр враховувались різні показники діяльності та різні фактори.

Слід зазначити, що підприємство працює сезонно і відповідно дохідна частина фінансових планів на 2018-2019 формувалась виходячи із фактичних показників діяльності за 1 квартал відповідного року, 4 квартал планувався відповідно до обсягу реалізації теплової енергії, врахованої в діючих тарифах; діючі тарифи на теплову енергію з ПДВ, встановлені Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг України та органом місцевого самоврядування; на 2020-2022 рік враховувались показники діяльності підприємства за попередні 3 роки.

Основні витрати підприємством планувались:

- за постачання, транспортування та розподіл природного газу виходячи із встановленої окремо вартості, яка використовується для виробництва теплової енергії для категорії - населення, окремо для категорії споживачів
- бюджетні установи та інші споживачі;
- за спожиту електроенергію розрахунок здійснювався виходячи із питомих норм витрат електроенергії та тарифу на активну електроенергію, а також виходячи із фактичних витрат на електроенергію за попередній період;
- розрахунок оплати праці здійснювався на рівні мінімальних державних гарантій: мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановлених Законами України «Про державний бюджет України на 2018-2022 роки», які застосовуються до коефіцієнтів співвідношень мінімальної тарифної ставки (окладу) робітника 1 розряду за видами робіт та окремими професіями до встановленої мінімальної тарифної ставки робітника,

встановлених Галузевою угодою на 2017-2018 роки. Фонд оплати праці розраховується з урахуванням планової середньоспискової чисельності працівників;

- також підприємством планувались фінансові витрати – це витрати, пов'язані із обслуговуванням кредитів, отриманих підприємством від ЄБРР та НЕФКО на модернізацію системи централізованого опалення в м. Чернівці.

Проаналізувавши виконання попередніх фінансових планів можна зробити висновки, що основною причиною збитковості МКП «Чернівцітеплокомуненерго» є невідповідність фактичних обсягів реалізації теплової енергії, які залежать від температури повітря, у порівнянні з плановими обсягами, що враховані у тарифах.

Фактичне споживання обсягів реалізації теплової енергії спричиняло зростання фактичної собівартості 1 Гкал теплової енергії, оскільки при вищих фактичних температурах зовнішнього повітря скорочується споживання тільки паливно-енергетичних ресурсів. При цьому, постійні витрати, які не залежать від обсягів реалізації (заробітна плата, відрахування на соціальні заходи, амортизація, матеріали на ремонтні, транспортні потреби та інше) залишаються незмінними.

Крім цього, на збитковість підприємства впливала не відповідність фактичних витрат затвердженим тарифам.

Наразі на підприємстві відбувається планування поточного фінансового плану на 2024 рік.

Дослідивши проєкт фінансового плану на 2024 рік виявлено, що при плануванні фінансових показників виробничої діяльності МКП «Чернівцітеплокомуненерго» враховані фактичні показники діяльності підприємства за 9 місяців 2023 року та наступні фактори:

Планова реалізація 2024 року прогнозована виходячи з фактичних обсягів реалізації теплової енергії за 9 місяців 2023 року та очікуваних обсягів за 4 квартал 2023 року, тобто, запланована на рівні 2023 р.

Дохід від надання послуг з теплопостачання споживачам на 2024 рік становитиме 397 744,5 тис. грн з ПДВ, а саме:

- Населення	207 980,0 тис. грн;
- Бюджетні установи	161 626,3 тис. грн;
- Релігійним організаціям	57,5 тис. грн;
- Інші споживачі	16 041,2 тис. грн;
- Абонентське обслуговування	12 039,4 тис. грн.

При плануванні доходів за 2024р. враховані встановлені тарифи на теплову енергію та послугу з постачання теплової енергії відповідно до рішення виконавчого комітету Чернівецької міської ради від 26.09.2023 року №637/22 «Про внесення змін до рішення виконавчого комітету Чернівецької міської ради від 16.07.2019р. № 368/12 «Про затвердження форм розрахунків тарифів на теплову енергію, її виробництво, транспортування та постачання, а також розрахунків тарифів на комунальні послуги, поданих для їх встановлення» та встановлення МКП «Чернівцітеплокомуненерго» тарифів на теплову енергію, її виробництво, транспортування та постачання, послугу з постачання теплової енергії» Для категорії споживачів «населення» – одноставкові тарифи, з урахуванням вимог пункту 1 статті 1 Закону України «Про особливості регулювання відносин на ринку природного газу та у сфері теплопостачання під час дії воєнного стану та подальшого відновлення її функціонування», а саме протягом дії воєнного стану в Україні та шести місяців після місяця, в якому воєнний стан буде припинено або скасовано, на рівні встановлених на опалювальний сезон 2021/2022рр., - 1204,62 грн/Гкал (з ПДВ). Для категорій споживачів: «релігійні організації», «бюджетні установи, організації та комунальні некомерційні підприємства» та «інші споживачі» - встановлені двоставкові тарифи.

Двоставкові тарифи, хоч і не по всіх тарифах дадуть можливість підприємству отримувати стабільно (при умові повної сплати) доходи та покривати умовно-постійні витрати.

При плануванні витрат на природний газ на 2024 рік враховано, що вартість природного газу, який використовується для виробництва теплової енергії становить:

- постачання на рівні: обсяг I - 6 183,33 грн/тис.м.куб без ПДВ;
- обсяг II – 13 658,33 грн/тис.м.куб без ПДВ; обсяг III - 13 658,33 грн/тис.м.куб без ПДВ.
- транспортування 136,576 грн/тис.м.куб без ПДВ;
- розподілу – 1-3 кв. 2024 - 1,99 грн/м.куб без ПДВ, 4 кв. з збільшенням вартості на 20 % та з щомісячним обсягом споживання 2 691 123,57 м.куб.

Витрати на електроенергію на 2024 рік розраховані з урахуванням фактичних за 9 місяців 2023 рік та очікуваних за 4 квартал 2023 року кількісних показників витрат електроенергії, вартістю постачання та розподілу електроенергії на рівні 2023 року з урахуванням зростання на рівні 12,5%.

Витрати на воду та водовідведення розраховані з урахуванням фактичних за 9 місяців 2023 рік та очікуваних за 4 квартал 2023 року з урахування зменшення витрат на 2%.

Розрахунок оплати праці працівників здійснений на рівні мінімальних державних гарантій: мінімальної заробітної плати у розмірі 7100 гривень на місяць, мінімальної тарифної ставки (окладу) за просту некваліфіковану працю у розмірі прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб з 1 січня 2024 року – 2684 грн з 1 липня 2024 року 3028 грн, мінімальної тарифної ставки (окладу) робітника 1 розряду в розмірі 180 відсотків розміру прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб і коефіцієнту співвідношення мінімальної тарифної ставки (окладу) робітника 1 розряду за видами робіт та окремими професіями до встановленої мінімальної тарифної ставки робітника 1 розряду основного виробництва у розмірі 1,7 з урахуванням між розрядних тарифних коефіцієнтів, мінімальних посадових окладів керівникам, професіоналам, фахівцям та технічним службовцям з урахуванням коефіцієнтів співвідношення до мінімальної тарифної ставки (окладу) робітника 1 розряду

основного виробництва, встановлених Галузевою угодою на 2017-2023 роки. Фонд оплати праці розрахований з урахуванням планової середньоспискової чисельності працівників в 352,1 одиниці, в тому числі робітників – 261,3 одиниць, керівників професіоналів, фахівців та технічних службовців – 90,8 одиниць.

Заплановано збільшення середньомісячної заробітної плати АУП в 2024 році у порівнянні з 2023р., яке пов'язане із впровадження преміювання відповідно до положень колективного договору та структури тарифів.

У витратах на 2024 р заплановано фінансові витрати – це витрати, які пов'язані із обслуговуванням кредитів, отриманих підприємством від ЄБРР на модернізацію системи централізованого опалення в м. Чернівці» та щомісячною амортизацією дисконту.

Також, враховані доходи відповідно до закону України від 14.07.2021року №1639-IX «Про заходи, спрямовані на подолання кризових явищ та забезпечення фінансової стабільності на ринку природного газу» заборгованості різниці в тарифах складає 198 237,4 тис. грн

За вищезазначених умов прогнозований прибуток від звичайної діяльності підприємства на 2024 рік заплановано в розмірі - 22 441,3 тис. грн.

Враховуючи що відповідно до порядку формування тарифів строк подачі документів для затвердження тарифів на наступний опалювальний період до 01 липня та у зв'язку з відсутністю вартості паливно енергетичних ресурсів на наступний опалювальний період планування витрат та доходів здійснено з урахуванням фактичних цін за 4 квартал 2023 року.

Порівняно із очікуваним 2023 р підприємство у 2024 р прогнозує отримати чистий грошовий потік.

Відповідно до положення про затвердження фінансових планів комунальних підприємств після затвердження нових тарифів на теплопостачання підприємством може бути здійснено коригування фінансового плану.

При плануванні фінансових показників виробничої діяльності МКП «Чернівцітеплокомуненерго» дохідна частина фінансових планів на 2018-2019 формувалась виходячи із фактичних показників діяльності за 1 квартал відповідного року, 4 квартал сплановано відповідно до обсягу реалізації теплової енергії, врахованої в діючих тарифах; діючі тарифи на теплову енергію з ПДВ, встановлені Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг України, встановлених тарифів органом місцевого самоврядування. На 2020-2022 рік враховувались показники діяльності підприємства за попередні 3 роки.

Основні витрати підприємством заплановано:

- за постачання, транспортування та розподіл природного газу виходячи із встановленої окремо вартості, яка використовується для виробництва теплової енергії для категорії - населення, окремо для категорії споживачів - бюджетні установи та інші споживачі;
- за спожиту електроенергію розраховувались виходячи із питомих норм витрат електроенергії та тарифом на активну електроенергію, а також виходячи із фактичних витрат на електроенергію за попередній період;
- розрахунок оплати праці здійснений на рівні мінімальних державних гарантій. Здійснюючи бюджетування грошових потоків МКП «Чернівцітеплокомуненерго» щорічно впродовж 2018-2022 років складало прогноз руху грошових коштів на наступний рік. Прогнозування здійснювалось на основі даних виконання фінансового плану за відповідний рік та з врахуванням доходів, які підприємство планувало отримати в наступному році.

2.3. Аналіз ефективності управління грошовими потоками МКП «Чернівцітеплокомуненерго»

Управління грошовими потоками є важливим етапом управлінської роботи підприємства, його доцільно розглядати як послідовний процес, починаючи від визначення управлінських задач до їх виконання, тобто вирішення. При цьому, досить важливо володіти інформацією всебічного аналізу руху грошових коштів підприємства, визначити тенденції, які сформувалися на підприємстві протягом останніх п'яти років, а також рівень достатності формування та ефективності використання коштів грошового потоку, рівень збалансованості вхідного і вихідного грошових потоків за часом та обсягом.

Ефективність управління грошовими потоками МКП «Чернівцітеплокомуненерго» доцільно розпочати з розгляду питання збалансованості грошових потоків, їх синхронності та ефективності. Проводячи подальше дослідження, важливо визначити коефіцієнт збалансованості грошового потоку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз збалансованості грошових потоків
МКП «Чернівцітеплокомуненерго» за 2018-2022 роки

Показники	Роки					Відхилення 2022р. від 2018 р (+/-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Надходження грошових коштів	309001	363236	342986	467084	471972	+162971
Витрачання грошових коштів	380641	354394	303835	547239	527537	+146896
Коефіцієнт збалансованості грошового потоку %	81,2%	102,5%	112,9%	85,3%	89,5%	+8,3%

Дані табл. 2.11 підтверджують факт того, що підприємство МКП «Чернівцітеплокомуненерго» не мало достатньо обсягу поточних грошових надходжень для забезпечення поточних платежів.

Розрахунок коефіцієнту збалансованості грошового потоку показав, що підприємство не змогло забезпечити збалансованість грошового потоку ні в 2018 р., ні в 2021 р., ні в 2022 р., що значно вплинуло на фінансовий стан підприємства та на показники ліквідності та платоспроможності. В цілому, на кінець періоду дослідження коефіцієнт збалансованості зріс на 8,3%.

Дослідження ліквідності грошових потоків є наступним етапом аналізу проведеного в табл. 2.12.

Проведені в табл. 2.12 розрахунки показали, що у період 2018-2022 р. р. підприємство МКП «Чернівцітеплокомуненерго» не змогло повністю здійснювати необхідне витрачання коштів, про це свідчить коефіцієнт ліквідності грошових потоків, який був меншим одиниці в 2018, 2021 та 2022 роках.

В 2019 році даний коефіцієнт складав 1,02, в 2020 р. 1,12. і це було позитивним моментом в діяльності підприємства.

Таблиця 2.12

Аналіз ліквідності чистого грошового потоку
МКП «Чернівцітеплокомуненерго» за 2018-2022 роки

Показники	Роки					Відхилення 2022р. від 2018р. (+/-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	0,81	1,02	1,12	0,85	0,89	+0,07
Коефіцієнт відношення грошових надходжень до чистого грошового потоку	2395	від'ємний	від'ємний	7,7	від'ємний	x
Коефіцієнт покриття кредиторської заборгованості надходженнями коштів	1,75	2,49	1,62	1,96	2,13	+0,38
Коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості надходженнями коштів	3,04	6,34	4,21	3,43	3,69	+0,65

Коефіцієнт поповнення грошових коштів	50,8	87,4	113,7	7,4	15,2	-35,6
Коефіцієнт обертання оборотних активів на основі грошових надходжень	2,47	3,17	1,98	1,91	2,78	+0,31

Неоднозначним впродовж періоду дослідження був коефіцієнт інкасації дебіторської заборгованості, так лише у 2019 р. він зріс на 3,3 в порівнянні з 2018 р. В подальшому спостерігалось його зниження до 4,21 в 2020 р., до 3,43 у 2021 р., зростання до 3,69 було характерне для 2022 р. Це свідчить про сповільнення погашення дебіторами своїх зобов'язань перед підприємством.

Коефіцієнт покриття кредиторської заборгованості збільшував своє значення в 2019 р., 2021р. та в 2022 р. Це свідчить про те, що в ці роки спадала можливість підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок грошових надходжень.

Коефіцієнт обертання оборотних активів за рахунок грошових надходжень зріс 2019 році до 3,71 та зменшився в 2020 р. на 1,19, у 2020 р. на 0,07 і склав 1,98. Ситуація покращилась у 2022 р. коли спостерігалось збільшення аналізованого показника на 0,87 до 2,78.

Оцінку ефективності грошових потоків підприємства МКП «Чернівцітеплокомуненерго» розраховано також за допомогою системи показників табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз ліквідності чистого грошового потоку
МКП «Чернівцітеплокомуненерго» за 2018-2022 роки

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт ефективності грошових потоків	0,0003	-0,005	-0,005	0,11	-0,06
Коефіцієнт чистого притоку грошових засобів	0,0004	-0,005	-0,004	0,129	-0,67
Коефіцієнт забезпечення кредиторської заборгованості чистим грошовим потоком	0,001	-0,01	-0,008	0,29	-0,12

Коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості чистим грошовим потоком	0,001	-0,018	-0,017	0,64	-0,36
Коефіцієнт чистого поповнення грошових засобів	0,02	-0,46	-0,62	0,95	-1,01
Коефіцієнт обертання оборотних активів на основі чистого грошового потоку	0,001	-0,017	-0,009	0,24	-0,19

Проведені розрахунки показали, що коефіцієнт ефективності грошового потоку був більшим за 0 в 2018 р. та в 2021р. В інші роки досліджуваного періоду, а саме в 2019, 2020 та 2022р., він був меншим 0, це пов'язане з тим, що в ці роки чистий грошовий потік був від'ємним, тому грошовий потік використовувався не ефективно. Коефіцієнт притоку грошових засобів був також від'ємним, відповідно притоку грошових коштів на підприємстві не відбувалося, за виключенням 2021 р., коли коефіцієнт мав позитивне значення 0,129 це означало, що у 2021 році 0,12 грн. чистого грошового потоку генерує 1 грн. грошових надходжень.

Дебіторська заборгованість не покривалась чистим грошовим потоком протягом 2019, 2020, 2022 р. р., про що свідчить розрахований коефіцієнт, який мав від'ємне значення. У 2018 та 2022 році даний коефіцієнт був позитивним відповідно складав 0,001 та 0,64. Дана ситуація спричинена збільшенням дебіторської заборгованості.

Кредиторська заборгованість також не була забезпечена чистим грошовим потоком із-за від'ємного його значення в 2019, 2020 та 2022 р. р. Коефіцієнт забезпечення кредиторської заборгованості показав, що лише в 2018 р. чистий грошовий потік забезпечив кредиторську заборгованість менше ніж на 1 коп., в 2021р. це складало 24 коп. Такий стан спричинений збільшенням підприємством заборгованості перед кредиторами.

Коефіцієнт чистого поповнення грошових засобів набував позитивного значення лише у 2018 р. та в 2021р., хоча це поповнення було не значним. В інші роки поповнення грошових засобів не відбувалося оскільки чистий грошовий потік був від'ємним.

Майже аналогічною була ситуація щодо ефективності використання оборотних активів на основі чистого грошового потоку. Розрахований при цьому коефіцієнт показав, що 2018 р. 1 гривнею оборотних активів генерується менше 1 копійки чистого грошового потоку, станом на 2021 рік це складало 0,24 грн.

Якість грошового обороту підприємства, також визначається за допомогою коефіцієнтів синхронності надходження, ритмічності та витрачання грошових коштів розрахованих в табл. 2.14.

Результати проведених в табл. 2.14 розрахунків, засвідчили факт нерівномірності грошових надходжень та витрачання коштів за досліджуваний період, що безпосередньо пов'язане із сезонним характером діяльності підприємства.

Таблиця 2.14

Аналіз коефіцієнтів синхронності та ритмічності грошових потоків

МКП «Чернівцітеплокомуненерго» за 2018-2022 роки

Показники	Роки					Відхилення 2022р. від 2018 р. (+/-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт синхронності надходжень і витрат грошових коштів	0,85	1,02	1,12	0,89	0,82	-0,03
Коефіцієнт рівномірності надходження грошових засобів	0,04	0,03	0,025	0,02	0,01	-0,03
Коефіцієнт рівномірності використання грошових коштів	0,34	0,31	0,28	0,22	0,20	-0,14

МКП «Чернівцітеплокомуненерго» за 2018-2022 роки не змогло забезпечити узгодженість вхідних та вихідних грошових потоків у часі та за обсягом, це підтверджує коефіцієнт синхронності грошових надходжень та

грошових витрат, який до 2020 р. зростав з 0,85 до 1,12. В останні роки, даний коефіцієнт спадав, хоча відхилення було не значним. Коефіцієнт рівномірності надходжень грошових коштів показав частку середнього відхилення вхідного грошового потоку від його середнього значення у обсязі вхідного грошового потоку.

Аналіз місткості грошових потоків за 2018-2022 роки підприємства МКП «Чернівцітеплокомуненерго» проведено у табл. 2.15.

Розрахований в табл. 2.15 коефіцієнт окупності грошового потоку показав скільки необхідно здійснити грошових виплат для отримання 1 грн. грошових надходжень. Даний показник протягом періоду дослідження збільшувався, це свідчить про те, що МКП «Чернівцітеплокомуненерго» необхідно здійснити грошові виплати в межах 0,83 - 0,93 грн. для того, щоб отримати 1 грн. грошових надходжень.

Таблиця 2.15

Аналіз показників місткості грошових потоків МКП
«Чернівцітеплокомуненерго» за 2018-2022 роки

Показники	Роки					Відхилення (+/-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Показник окупності грошових потоків	0,83	0,86	0,88	0,74	0,89	+0,05
Коефіцієнт співвідношення грошових виплат та чистого грошового потоку	2862	-186,2	-190,7	8,72	-16,5	x
Коефіцієнт співвідношення грошових виплат та дебіторської заборгованості	5,41	3,51	3,25	5,65	6,08	+0,67
Коефіцієнт погашення кредиторської заборгованості	3,1	1,99	1,46	2,54	2,08	-1,02
Коефіцієнт співвідношення оборотних активів і грошових виплат	0,35	0,32	0,57	0,46	0,32	-0,03

Коефіцієнт співвідношення грошових виплат та чистого грошового потоку був неоднозначним, оскільки в 2019, 2020 та 2022 роках чистий

грошовий потік був від'ємним, відповідно, співвідношення набувало від'ємного значення, тобто грошові виплати не покривалися ЧГП.

Коефіцієнт співвідношення грошових виплат та дебіторської заборгованості характеризує ступінь покриття повною інкасацією дебіторської заборгованості грошових виплат. Даний показник зменшився у 2019 році по відношенню до попереднього року на 1,9 і склав 3,51, у 2020 році зменшився на - 0,26. З 2021 р. відбулося зростання даного коефіцієнта, тобто повною інкасацією дебіторської заборгованості у 2021 р. вдалося покрити 5,65, а в 2022 р. 6,08 грошових виплат.

Коефіцієнт погашення кредиторської заборгованості зменшувався з 2018 по 2020 роки з 3,1 до 1,46, тобто в цей період стан кредиторської заборгованості був незадовільний. В 2021 – 2022 р.р. ситуація дещо змінилася коефіцієнт зріс відповідно до 2,54 та 2,08.

Коефіцієнт співвідношення оборотних активів комунального підприємства та його грошових виплат в 2019 році зменшився на - 0,03, і склав 0,32. У 2020 році даний показник збільшився на 0,25. Так, якщо в 2020 р. підприємству було необхідно 0,57 грошових виплат для формування 1 гривні оборотних засобів, то в 2021 р. це складало 0,46, в 2022 р. 0,32.

Проводячи дослідження грошових потоків досить важливо провести аналіз майбутніх грошових потоків. Розрахунок подано в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз показників майбутніх грошових потоків МКП
«Чернівцітеплокомуненерго» за 2018-2022 роки

Показники	Роки					Відхилення 2022р. від 2018 р. (+/-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт співвідношення дебіторської заборгованості і надходження грошових засобів	3,04	6,34	4,21	3,43	3,69	+0,65

Коефіцієнт покриття кредиторської заборгованості грошовими виплатами	0,49	0,5	0,69	0,39	0,48	-0,01
Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	1,69	1,77	2,22	2,23	2,94	1,25
Коефіцієнт ліквідності чистого майбутнього грошового потоку	0,03	0,02	0,01	0,04	0,008	-0,022
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,06	0,03	0,02	0,11	0,02	-0,04
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,03	0,02	0,01	0,11	0,01	-0,02

Аналіз майбутніх грошових потоків даного комунального підприємства показав, що підприємство має можливість покращити ситуацію, за умови ефективного бюджетування грошових потоків та проведення роботи з споживачами, щодо своєчасної оплати отриманих послуг, скорочення обсягів дебіторської та кредиторської заборгованості. Коефіцієнт співвідношення дебіторської заборгованості і грошових надходжень знаходиться в допустимих межах, хоча починаючи з 2019 року він зменшувався, а в 2022 році зріс до попереднього року на 0,26.

Коефіцієнт забезпечення кредиторської заборгованості грошовими надходженнями характеризує стан забезпечення майбутніх грошових виплат грошовими надходженнями. За аналізований період показник був неоднозначним і не мав чітко вираженої тенденції, він то зростав то зменшувався. Це означає, що дане комунальне підприємство не забезпечить в майбутньому повного покриття кредиторської заборгованості грошовими надходженнями. Тобто, майбутні грошові виплати не забезпечені поточними грошовими надходженнями. Крім того, покриття грошових виплат недостатньо забезпечене також інкасацією дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості впродовж 2018-2022 р. р. зростав з 1,69 в 2018 році до 2,94 в 2022 році. Така ситуація показує, що комунальне підприємство має певні проблеми у

забезпеченні майбутніх грошових виплат грошовим надходженням. Зростання обсягів кредиторської заборгованості пов'язане з невідповідністю фактичних обсягів реалізації теплової енергії у порівнянні з плановими обсягами, що враховані в діючих тарифах, відповідно, грошові надходження підприємства не покривали в повній мірі обсяги фактичних витрат.

Коефіцієнт ліквідності чистого майбутнього грошового потоку щорічно спадав, що свідчить про зменшення можливості підприємства покривати майбутні грошові виплати за рахунок майбутніх грошових надходжень.

Слід також зазначити, що МКП «Чернівцітеплокомуненерго» за період 2018-2022 роки не змогло маневрувати грошовими потоками, оскільки протягом всього періоду, крім 2018 р. чистий грошовий потік був від'ємним, тому фактично не відбувалося осідання грошових надходжень у грошових засобах підприємства із-за недостатності коштів.

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності даного підприємства протягом періоду 2018-2022 рр., не досягав межі допустимого значення, відповідно підприємство не виконувало в повному обсязі свої зобов'язання за рахунок тих наявних грошових засобів, які знаходились в його розпорядженні.

Таким чином, аналіз грошових потоків за 2018-2022 роки МКП «Чернівцітеплокомуненерго» засвідчив факт того, що даному комунальному підприємству з метою покращення свого фінансового становища важливо збільшувати обсяги вхідних грошових потоків, а саме потоків від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Зростання вихідних грошових потоків спричинило від'ємне значення чистого грошового потоку, що призвело до фінансових проблем, щорічної збитковості, зниження показників рентабельності діяльності та платоспроможності.

Висновок до другого розділу

МКП «Чернівцітеплокомуненерго» є комунальним підприємством, основною метою діяльності якого є задоволення потреб внутрішнього ринку в послугах з постачання теплової енергії.

Протягом досліджуваного періоду, підприємство отримувало чистий дохід, який характеризувався зростанням. Показники собівартості діяльності підприємства були досить високим, навіть перевищували отримані обсяги доходів, відповідно підприємство виявилось збитковим.

Дебіторська заборгованість споживачів послуг комунального підприємства характеризувалася також високими показниками, найбільшими дебіторами було населення, яке заборгувало даному підприємству значні суми. Наявність дебіторської заборгованості, недоотримання доходів за надані послуги з централізованого опалення стала причиною виникнення кредиторської заборгованості перед газопостачальними, енергопостачальними та водопостачальними організаціями. Підприємство не змогло погасити поточну кредиторську заборгованість, оскільки чисті грошові потоки в 2019, 2020 та 2022 роках були від'ємними.

МКП «Чернівцітеплокомуненерго» протягом всього періоду дослідження, за виключенням 2018 року було збитковими, розмір збитків зростав. Основною причиною збитковості даного підприємства є не відповідність фактичних обсягів реалізації теплової енергії у порівнянні з плановими обсягами, що враховані в діючих тарифах, відповідно, грошові надходження підприємства не покривали в повній мірі обсяги фактичних витрат.

Існуючі проблеми підприємства пов'язані з збитковістю, наявністю дебіторської заборгованості споживачів послуг з теплопостачання вплинули на обсяги грошових надходжень, які виявилися меншими чим грошові виплати. Як результат протягом трьох років чистий грошовий потік був від'ємним.

Основу грошових надходжень даного комунального підприємства склали надходження від операційної та фінансової діяльності. Інвестиційна діяльність підприємством майже не проводилась.

Стан руху грошових потоків та їх ефективності сигналізує підприємству про проблеми з ліквідністю та платоспроможністю. Відповідно, підприємство повинно посилити увагу до управління рухом грошових коштів.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ МКП «ЧЕРНІВЦТЕПЛОКОМУНЕНЕРГО»

3.1. Покращення бюджетного управління підприємством через посилення ефективності бюджетного контролю

Бюджетування відіграє важливу роль в управлінні діяльністю підприємства, оскільки є інструментом фінансового менеджменту та найважливішим елементом системи управління. Бюджетуванню приділяється особлива увага, оскільки даний процес являє собою технологію планування, обліку, контролю і аналізу фінансових, інформаційних, матеріальних та грошових потоків та отриманих фінансових результатів. Дана технологія управління охоплює всі сфери діяльності підприємства: виробництво, маркетинг, управління персоналом, управління грошовими потоками, станом розрахункових операцій, кредиторською та дебіторською заборгованістю тощо. Слід зазначити, що в умовах ринкових відносин управляти підприємством не легко. Відповідно, необхідно складати фінансові плани, контролювати рух грошових коштів, доходи, витрати, прибуток тощо. На допомогу менеджменту приходять фінансове планування та бюджетування.

В останній час роль бюджетування значно зростає, адже воно сприяє забезпеченню діяльності підприємства необхідними ресурсами, дозволяє розподіляти наявні ресурси і планувати нові надходження у майбутньому. Будучи складовою фінансового планування, бюджетування допомагає підприємству досягти стратегічних цілей. Відповідно, весь процес фінансового планування розпочинається тільки після розробки і затвердження стратегії розвитку.

Поняття фінансового планування є ширшим ніж бюджетування, адже бюджети конкретизують фінансові плани. Важливо зазначити, що бюджет - це план діяльності конкретного підприємства в грошовому виразі на майбутній період. В бюджеті відображаються очікуваний розмір капіталу, доходи, витрати та розраховані необхідні показники для реалізації цілей бізнесу.

Важливість бюджетування полягає в тому, що система бюджетів дозволяє аналізувати фактичні та прогнозні показники не тільки в цілому по підприємству, а й по окремих підрозділах. В першу чергу, підприємство формує бюджети по підрозділах, а потім зводить до одного бюджету.

Серед бюджетів, які розробляє підприємство слід виділити бюджет руху грошових коштів, у якому вказуються можливі джерела надходження коштів та плануються напрями їх використання.

Враховуючи той факт, що бюджетування є важливим інструмент фінансового менеджменту, його впровадження в практику українських підприємств є однозначно необхідним, адже, грамотно побудована система бюджетування дозволяє:

- керівництву підприємства бачити стан розвитку свого бізнесу як по підприємству в цілому так і по окремих підрозділах;
- дозволяє ефективно керувати бізнесом, виявляти проблемні місця та вживати заходи по їх усуненню;
- перевіряти досяжність визначених стратегічних цілей і знаходити ефективні шляхи їх реалізації;
- оптимізувати розподіл обмежених фінансових ресурсів, збалансувати вхідні та вихідні грошові потоки;
- узгодити діяльність структурних підрозділів підприємства;
- значно підвищити мотивацію працівників до досягнення визначених цілей;
- оцінити підсумки роботи підприємства на кінець звітного періоду.

З метою побудови ефективної системи бюджетування необхідно:

- в першу чергу виявити слабкі місця та фінансові загрози на підприємстві, звернути увагу на стан його фінансової безпеки;
- скоригувати фінансові цілі та розрахункові показники;
- залучати до бюджетування кваліфікований персонал з великим досвідом роботи в сфері фінансового планування;
- забезпечити виконання фінансових планів та бюджетів.

Після завершення роботи по складанню та затвердженню фінансового плану проводиться контроль за його виконанням. Це здійснюється за допомогою чітко визначених індикаторів та лімітів описаних в фінансових планах.

Основна мета фінансового контролю полягає в забезпеченні раціонального формування та використання фінансових ресурсів; ефективного руху грошових потоків, своєчасному виявленню відхилень фактичних показників від нормативних та планових значень, встановлення причин їх невідповідності і визначення оперативних заходів по їх усуненню.

Фінансовий контроль є важливою функцією управління фінансами та завершальною стадією бюджетного управління на підприємстві. Фінансовий контроль відслідковує реальний рух фінансових ресурсів, починаючи від стадії формування фінансових ресурсів, закінчуючи одержанням фінансових результатів діяльності. Даний вид контролю постійно розвивається і вдосконалюється, з'являються його нові форми: комп'ютерний, дистанційний, робото-технічний контроль тощо. Водночас, система фінансового контролю зберігає властиві йому форми і методи, свою внутрішню структуру.

Фінансовий контроль на підприємстві, виконуючи свої функції, використовує певну кількість методів. Досить поширеними є загальноекономічні, загальнометодологічні методи. Це переважно, спостереження, систематизація, групування, порівняння, синтез, аналіз, трендовий аналіз, прогнозування.

Під контролем перебувають доходи, прибутки, податки, позичкові кошти, грошові потоки, стан розрахунків, фінансовий стан, показники ліквідності та

платоспроможності тощо. Основним завданням контролю за рухом грошових потоків є контроль за забезпеченням наповненості грошових коштів та ефективним їх використанням, встановленням рівноваги між вхідними та вихідними грошовими потоками.

З метою посилення ролі бюджетного контролю він повинен чітко відповідати наступним принципам: незалежності; гласності; превентивності; дієвості; регулярності; об'єктивності; всеохоплюючого характеру; забезпечувати економічність та результативність впровадження контролю.

Бюджетний контроль, будучи системою спостереження та перевірки, доцільності, законності, раціональності формування і використання грошових потоків, дозволяє приймати правильні управлінські рішення в сфері грошового обігу на підприємстві.

За своєю економічною природою бюджетний контроль - це функція управління, складова процесу бюджетування, яка включає спостереження, перевірку діяльності підприємства, зокрема, руху грошових потоків з метою прийняття ефективних рішень і оцінки обґрунтованості дій.

Слід зазначити, що бюджетний контроль важлива функція бюджетування, яка поєднує функцію фінансового планування і прогнозування, обліку, аналізу та регулювання. Недооцінка ролі контролю знижує ефективність управління в цілому та зокрема, грошових потоків підприємства.

Важливим завданням бюджетного контролю, яке посилює його роль та значення, є контроль за виробничим процесом, за калькуляцією продукції, за цінами, асортиментом та якістю продукції, адже ці показники значно впливає на величину отриманого чистого доходу підприємства, а також контроль за процесом формування та використання прибутку підприємства, за станом дебіторської та кредиторської заборгованості, за станом виконання підприємством фінансових зобов'язань та розрахункових операцій.

Роль контролю посилюється в процесі використання системи раннього попередження та реагування (СРПР). Дана система сигналізує керівництву

підприємства про факт скорочення грошових надходжень і надмірне використання грошових коштів, про певні ризики, на які мають вплив результати діяльності, про зовнішні та внутрішні фактори.

Враховуючи той факт, що бюджетний контроль організовується самим підприємством, він дозволяє перевірити виконання управлінських рішень в сфері управління грошовими потоками за для досягнення стратегічних цілей і попередження кризових ситуацій та банкрутства.

До проведення контролю залучаються працівники фінансового відділу або бухгалтерії підприємства. Саме фінансовий відділ підприємства проводить щоденний оперативний контроль, який фіксує стан грошових надходжень, розрахунків та платежів на певну дату, визначає грошові потоки, платоспроможність та ліквідність підприємства тощо.

В результаті стає можливим виявляти причини фінансових ускладнень, встановлювати завдання направлені на виконання фінансового плану та покращення фінансового стану та руху грошових коштів підприємства.

Слід звернути увагу, що у розвинутих країнах світу поширеним є контролінг. Це внутрішній фінансовий контроль, який використовується на підприємствах і являє собою саморегулюючу систему інструментів та методів, направлену на забезпечення виконання фінансового плану через своєчасне виявлення відхилень. Фінансовий контролінг являє собою нову комплексну систему внутрішнього фінансового контролю і дає досить позитивні результати.

Використовуючи світовий досвід, фінансовий контролінг поступово впроваджується в практику українських підприємств і тим самим посилює значимість контролю, так як забезпечує стратегічне та оперативне фінансове планування; координування фінансових планів; контроль за їх виконанням; внутрішній контролінг; методичне забезпечення фінансової діяльності.

Таким чином, бюджетний контроль є завершальною стадією бюджетування, необхідною умовою ефективності управління даним процесом. В результаті під контролем знаходиться весь процес руху грошових потоків,

починаючи від формування вхідних та вихідних грошових потоків, закінчуючи визначенням чистого грошового потоку. Даний вид контролю дозволяє своєчасно виявити відхилення фактичних показників від запланованих та причини, що зумовили ці відхилення, визначити основні тенденції та закономірності руху грошових потоків, розробити та прийняти управлінських рішень щодо збільшення грошових надходжень та раціональності витрачання грошових коштів.

3.2. Напрями зростання обсягів чистих грошових потоків підприємств

Кожен господарюючий суб'єкт для забезпечення ефективної та прибуткової діяльності повинен сформувати власну модель управління грошовими потоками, враховуючи особливості фінансово-господарської діяльності та вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на її реалізацію. Важливо вибрати такий інструментарій управління грошовими потоками, який би забезпечив зростання обсягів чистого грошового потоку, за для забезпечення відповідного рівня платоспроможності та ліквідності підприємства [49, с. 22].

З метою зростання обсягів чистих грошових потоків необхідно забезпечити збалансованість між надходженням та витрачанням грошових коштів. В протилежному випадку можуть виникати фінансові труднощі. Нестача грошей та відсутність можливості здійснювати розрахунки з кредиторами та постачальниками може привести до фінансової кризи підприємства.

Складною протягом 2018-2022 р.р. виявилась ситуація в МКП «Чернівцітеплокомуненерго». В підприємства в цей період було недостатньо коштів щоб погасити заборгованість перед газо-, водо- та енергетичними компаніями. Обсяг кредиторської заборгованості зростав з 116017 тис. грн. в 2018 році до 253375 тис. грн. в 2022 р.

Слід зазначити, що фінансові можливості підприємства МКП «Чернівцітеплокомуненерго» залежать від стану розрахунків за надані послуги з постачання теплової енергії. Так, в 2022 р. рівень оплати споживачами за теплову енергію становить 118,4%, в 2021р. – 97,6%, в 2020 р. – 92,2%, в 2019 р. – 106,0%, в 2018 р. – 92,4 %.

Станом на 01.01.2021р. дебіторська заборгованість по підприємству складала 93616,4 тис. грн., на кінець звітного періоду збільшилась на 9867,8 тис. грн. і становила на 01.01 2022 р. -103 470,6 тис. грн. Зростання дебіторської заборгованості значно впливало і на стан кредиторської заборгованості, адже за відсутності грошових надходжень підприємство виявилось не спроможним оплатити свої фінансові зобов'язання.

Кредиторська заборгованість за енергоносії станом на 01.01.2022 р. становила 241 722,4 тис. грн. протягом 2022 року відбувалося її зростання, станом на 01.01.2023 р. вона становила 253375 тис. грн.

В даний момент підприємство здійснює розрахунки за спожитий природний газ відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 18 червня 2014 р. № 217 «Про затвердження Порядку розподілу коштів, що надходять на поточні рахунки із спеціальним режимом використання для проведення розрахунків з постачальником природного газу, на якого покладено спеціальні обов'язки». Дія зазначеної постанови призвела до катастрофічного дефіциту обігових грошових коштів для покриття щомісячних обов'язкових витрат, необхідних для здійснення діяльності з теплопостачання.

Впродовж 2018-2022 р. р. чистий оборотний капітал МКП «Чернівцітеплокомуненерго» має від'ємне значення, тобто навіть за умови повного погашення дебіторської заборгованості підприємство не спроможне оплатити поточні зобов'язання, тобто погасити кредиторську заборгованість. Характерною особливістю даного комунального підприємства є катастрофічний дефіцит обігових грошових коштів для покриття щомісячних обов'язкових витрат, необхідних для здійснення діяльності з теплопостачання.

Недостатність власних обігових коштів впродовж 2018-2022 р. р. підвищила рівень залежності підприємства від позикового капіталу, привела до зменшення його фінансової стійкості та можливість проведення незалежної фінансової політики. Відповідно, даному підприємству, перш за все, необхідно вжити заходи щодо зменшення розмірів дебіторської та кредиторської заборгованості та погашення заборгованості споживачами послуг.

Крім того, вирішення проблеми неплатежів потребує підвищення ефективності управління операційними грошовими потоками. До основних напрямів оптимізації грошових потоків та зростання обсягів чистого грошового потоку МКП «Чернівцітеплокомуненерго» слід віднести:

- забезпечення достатніх обсягів вхідних грошових потоків, акумулювання грошових коштів на рахунках підприємств, зменшення заборгованості споживачів теплової енергії;
- забезпечення збалансованість вхідних та вихідних грошових потоків;
- синхронність формування позитивного чистого грошового потоку.

Щоб збільшити обсяги грошових потоків МКП «Чернівцітеплокомуненерго» повинно враховувати наступні моменти:

1. Тільки активна економічна поведінка підприємства забезпечить позитивний грошовий потік, при пасивній поведінці грошові потоки скорочуються, тому підприємство повинно звернути увагу на рівень виконання виробничої діяльності, на рівень дебіторської заборгованості, на забезпечення прибутковості, на рівень оплати споживачами плати на надані послуги з постачання теплової енергії.

2. Грошові потоки формуються в процесі операційного, інвестиційного та фінансового циклів, відповідно рішення щодо управління грошовими потоками підприємства мають бути узгоджені з фінансовими рішеннями та фінансовою стратегією розвитку підприємства. Відповідно, основна увага повинна бути зосереджена на ефективному управлінні операційним, фінансовим, інвестиційним грошовими потоками, проте основна увага повинна бути

зосереджена на управлінні грошовим потоком від операційної діяльності. Оскільки, кругообіг коштів переважно здійснюється в процесі виробничо-господарської діяльності підприємства. Вкладаючи кошти у виробничий процес МКП «Чернівцітеплокомуненерго» отримує виручку від реалізації товарів, виконання робіт, надання послуг з постачання теплової енергії і тим самим формує чистий дохід підприємства, який і основним джерелом грошових надходжень.

3. Підприємство повинно концентрувати увагу на збалансованості вхідних та вихідних грошових потоках, це дозволить забезпечувати фінансову рівновагу та дотримання загальних правил фінансування;

4. Управління грошовими потоками потребує від підприємства постійного моніторингу та коригування фінансових рішень.

Отже, МКП «Чернівцітеплокомуненерго» повинно приділяти увагу розвитку операційної діяльності, оскільки саме операційний грошовий потік складається з великої кількості як вхідних так і вихідних грошових потоків, саме він є основним джерелом покриття потреби в капіталі. Кругообіг коштів переважно здійснюється в процесі виробничо-господарської діяльності підприємства [58, с.106]. Крім того, управління операційним грошовим потоком потребує глибокої інформаційної бази управлінського фінансового обліку.

Збільшення чистого грошового потоку від фінансової та інвестиційної діяльністю можливе при забезпеченні позитивного ліквідного залишку грошових коштів в кожному періоді часу.

Важливу роль, підприємство повинно приділяти плануванню та прогнозуванню грошових потоків. Ефективне прогнозування грошових потоків допоможе даному комунальному підприємству спланувати очікуваний грошовий потік в часі. В такій ситуації підприємство може запобігти кризі грошових потоків, вчасно знайти нестачі та здійснити певні заходи.

Розрахунки руху грошових потоків проведені в другому розділі роботи свідчать про те, що обсяги вхідних та вихідних грошових потоків МКП

«Чернівцітеплокомуненерго» щорічно зростали, однак зростав окремо як вхідний так і вихідний грошовий потік, проте вони не були збалансованими. Вхідний грошовий потік був значно меншим ніж вихідний. Враховуючи темпи росту за останні роки досліджуваного періоду, можливо спрогнозувати яким може буде рух грошового потоку на 2023 рік.

Темп росту вхідного грошового потоку в 2022 р. по відношенню до 2021 р. складав 1,02 % , а темп росту вихідного грошового потоку склав 1,04 %. Якщо врахувати зазначені темпи зростання при плануванні грошового потоку на 2023 рік то видно, що прогнозований рух грошових потоків даного комунального підприємства є невтішним. Темп росту вхідних грошових потоків були меншими темпів росту вихідних грошових потоків, тому і прогнозований чистий грошовий потік буде від'ємним.

Прогнозований вхідний грошовий потік з врахуванням росту в 2023 р. складає:

$$411826,0 + 411826,0 * 1,02 \% = 416026,6 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозований вихідний грошовий потік з врахуванням росту в 2023 р.:

$$521407,0 + 521407,0 * 1,04 \% = 526829,6 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозований чистий грошовий потік підприємства з врахуванням росту вхідних та вихідних в 2023 році буде не збалансованим і від'ємним.

$$416026,6 - 526829,6 = - 110803,0 \text{ тис. грн.}$$

Сьогодні багатьом підприємствам характерні проблеми з забезпеченням відповідного рівня ліквідності, оскільки мають місце втрати від неефективного використання грошей. З метою збільшення приросту чистих грошових потоків МКП «Чернівцітеплокомуненерго» повинно контролювати ліквідність та забезпечувати ефективність використання грошових коштів. На допомогу в цьому напрямі підприємству допоможе прийти ведення платіжного календаря, який відображає надходження грошових коштів та здійснення платежів.

Підприємству досить важливо розрахувати можливий об'єм грошових надходжень, зокрема, виручки від реалізація товару, робіт, послуг та визначити

можливий відтік грошових коштів необхідний для погашення кредиторської заборгованості. Однак, затримка платежів, відстрочення та розтягування кредиторської заборгованості виступає додатковим джерелом фінансування підприємства.

Прибутковість підприємства значним чином впливає на обсяги формування фінансових ресурсів підприємства та обсяги вхідних грошових коштів, так значно більша кількість ресурсів вкладених в виробництво дає значно більші обсяги грошових надходжень, тому з метою забезпечення прибутковості підприємству МКП «Чернівцітеплокомуненерго» необхідно:

- налагоджувати процес постачання теплової енергії;
- забезпечити розширення обсягів виробництва, зростання доходів підприємства;
- покращити якість наданих послуг з постачання теплової енергії здійснювати постачання без збоїв та відповідної потужності;
- не допускати зростання обсягів кредиторської та дебіторської заборгованості;
- забезпечити грошовими надходженнями покриття витрат виробництва теплової енергії та її реалізації;
- забезпечити повне своєчасне виконання фінансових зобов'язань підприємства;
- забезпечувати прибутковість через нарощування доходів та скорочення витрат підприємства.

Важлива роль ефективного управління грошовими потоками підприємства та їх зростання визначається такими положеннями:

1. Грошові потоки обслуговують господарську діяльність підприємства у всіх її сферах. Збалансовані грошові потоки є важливішим симптомом належного фінансового стану підприємства, передумовою досягнення позитивних фінансових результатів господарської діяльності.

2. Рівень фінансової стійкості, високий рівень синхронізації грошових потоків значно прискорює стратегічний розвиток підприємства.

3. Раціональне формування грошових потоків сприяє підвищенню ритмічності здійснення операційного процесу підприємства. Будь-який збій у здійсненні платежів негативно позначається на формуванні виробничих запасів сировини і матеріалів, рівні продуктивності праці, реалізації готової продукції і тому подібне. У той же час ефективно організовані грошові потоки підприємства, підвищуючи ритмічність здійснення операційного процесу, забезпечують ріст об'єму виробництва і реалізації його продукції.

4. З метою зниження залежності розвитку підприємства від залучуваних банківських кредитів підприємству важливо забезпечити більш раціональне використання власних фінансових ресурсів та зменшити потребу у залученому капіталі.

5. Зростання обсягів грошових потоків та ефективне їх управління зниження ризику неплатоспроможності підприємства, яка може виникнути в наслідок незбалансованості різних видів грошових потоків у часі. Синхронізація надходжень і виплат коштів дозволяє усунути виникнення неплатоспроможності підприємства.

В результаті планування та співставлення грошових надходжень та грошових виплат МКП «Чернівцітеплокомуненерго» розраховує чистий грошових потік. За даним процесом керівництво підприємства повинно здійснюватися постійний контроль. Фінансово-економічна служба підприємства повинна планувати грошові виплати на рік з помісячною розбивкою та конкретизацією та складати потижневий план, а також повинна щоденно ефективно розподіляти грошові потоки, розміщувати їх надлишки на депозитних рахунках банку та отримувати додаткові доходи.

Таким чином, зростання обсягів чистих грошових потоків можливо досягти в результаті ефективного управління даними грошовими потоками підприємства. Для забезпечення достатнього обсягу грошових потоків

підприємству необхідно налагодити виробничо-господарську діяльність, забезпечити самофінансування підприємства, скоротити потреби підприємства у позиковому капіталі, підвищити ефективність управління капіталом та прискорення його обороту, забезпечення платоспроможності, ліквідності та отримання прибутку.

Висновок до третього розділу

Бюджетування є важливим інструментом фінансового менеджменту та відіграє важливу роль в управлінні діяльністю підприємства. Головна мета бюджетування полягає у фінансовому управлінні підприємством. Воно охоплює всі сфери діяльності підприємства: виробництво, маркетинг, управління персоналом, управління грошовими потоками, станом розрахункових операцій, кредиторською та дебіторською заборгованістю тощо. Тому досить важливим моментом є посилення ролі бюджетування, через впровадження найбільш ефективних інструментів та методів управління. Даний процес являє собою технологію планування, обліку, контролю і аналізу фінансових, інформаційних, матеріальних та грошових потоків та отриманих фінансових результатів, а також систему контролю за виконанням бюджетів.

Фінансовий контроль є важливою функцією управління фінансами та завершальною стадією бюджетного управління на підприємстві. Він забезпечує контроль за раціональним формування та використання фінансових ресурсів; ефективністю руху грошових потоків, дозволяє своєчасно виявити відхилень фактичних показників від планових та нормативних, встановити причини їх невідповідності та визначити оперативні заходи по їх усуненню.

Основним завданням бюджетного контролю є контроль за рухом грошових потоків за забезпеченням наповненості вхідних грошових потоків та ефективним

використанням вихідних грошових потоків, встановленням рівноваги між даними грошовими потоками та визначення рівня їх збалансованості. Фінансовий контроль відслідковує реальний рух грошових потоків та фінансових ресурсів, починаючи від стадії їх формування закінчуючи використанням та визначення фінансових результатів діяльності.

Важливо вибрати такий інструментарій управління грошовими потоками, який би забезпечив зростання обсягів чистого грошового потоку, за для забезпечення відповідного рівня платоспроможності та ліквідності підприємства.

Складною протягом 2018-2022 р. р. склалася ситуація в МКП «Чернівцітеплокомуненерго». Нестача грошових коштів та відсутність можливості здійснювати розрахунки з кредиторами та постачальниками привели до зростання кредиторської заборгованості підприємства перед газо-, водо- та енергетичними компаніями. Значний вплив на дану ситуацію мав стан розрахунків споживачів за надані послуги з постачання теплової енергії. Обсяг дебіторської заборгованості зростав по всіх категоріях споживачів.

Вирішення проблеми неплатежів та зростання обсягів чистого грошового потоку може забезпечити підвищення ефективності управління грошовими потоками. При цьому важливо забезпечити зростання обсягів вхідних грошових потоків, через скорочення розмірів збитковості підприємства, зменшення заборгованості споживачів теплової енергії; забезпечити збалансованість вхідних та вихідних грошових потоків; синхронність формування позитивного чистого грошового потоку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних та практичних аспектів бюджетування на підприємстві дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Бюджетування – це основа планування, тобто це максимально точний вираз всіх планових фінансових показників. Бюджетування є сучасною технологією планування, контролю, обліку та аналізу грошових коштів, доходів та витрат підприємства, фінансових результатів його діяльності. Це важливий елемент фінансового управління підприємством. Саме за допомогою бюджетування суб'єкти господарювання отримують фінансову інформацію про рух грошових коштів, про фінансові ресурси, про активи та пасиви підприємства, про очікувані фінансові результати.

2. Бюджетування відіграє важливу роль в діяльності підприємств. За його допомогою керівництво підприємства вбачає результативність діяльності, перспективи розвитку та може передбачити прогнозовану потребу в фінансових ресурсах.

3. Організацію процесу бюджетування підприємства, слід розглядати, з одного боку, як процес складання фінансових планів (бюджетів) та кошторисів,

а з іншого боку, це управлінська технологія розробки та прийняття фінансово обґрунтованих управлінських рішень.

4. В процесі бюджетування здійснюється розробка конкретних бюджетів згідно з цілями оперативного планування. Бюджет – це фінансовий план, який охоплює всі сторони діяльності підприємства. Бюджетування є інструментом фінансового планування, обліку, аналізу та контролю за доходами та витратами. При цьому система бюджетів дозволяє аналізувати прогнозовані та фактичні показники і це має важливе значення для підприємства так як дає можливість оцінювати отримані результати діяльності підприємства як в теперішньому так і майбутньому часі.

5. Правильно визначені методичні підходи до формування системи бюджетування та прогнозування грошових потоків підприємства дають можливість визначити загальні закономірності та розробити заходи щодо покращення діяльності та зростання обсягів чистих грошових потоків.

6. Фінансова діяльність МКП «Чернівцітеплокомуненергія» характеризується не достатньо позитивними показниками. Протягом досліджуваного періоду підприємство було збитковим, неспроможним забезпечити своєчасність проведення розрахунків з кредиторами. Що стосується руху грошових потоків на підприємстві він був незбалансованим. Вихідні грошові потоки значно випереджали розмір вхідних грошових потоків, в результаті чистий грошовий протягом періоду дослідження був від'ємним. Це негативно позначалось на стані розрахункової дисципліни та фінансовій спроможності підприємства виконувати фінансові зобов'язання.

7. З метою посилення ролі бюджетування підприємства повинні продовжувати впроваджувати його в практику українських підприємства, адже, коректно побудована система бюджетування дозволяє отримати позитивні результати, спрогнозувати діяльність на перспективу.

8. Для забезпечення перспективного розвитку підприємства важливо правильно спрогнозувати рух грошових потоків, забезпечити зростання обсягів

вхідних грошових потоків та ефективне і помірковане використання вихідних грошових потоків. Важливо не допускати факту наявності від'ємного чистого грошового потоку. При цьому важливо забезпечити збалансованість вхідних та вихідних грошових потоків, не допускати отримання збитків, забезпечити синхронність формування позитивного чистого грошового потоку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємств: [навч. посібник] / [під ред. проф. Н.П. Любимової]. - К.: Наука, 2018. 471с.
2. Арангій В.І. Чумак В.Д., Смоленська О.Ю., Чернетко Л.В. Фінансова діяльність підприємства. за ред. В.І. Арангій., - К.: ЗД „Професіонал”, 2018. – 204 с.
3. Бабіченко В. В. Бюджетування в системі фінансового планування (на прикладі ЗАТ транснаціональної фінансово-промислової нафтової компанії «Укртатнафта») [Текст] : Дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01 / Київський національний економічний ун-т. К., 2015. 224 арк.
4. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2021. № 3. С. 97-109.
5. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств: підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. К. : КНТЕУ, 2016. 779 с. – (Сер.: Бібліотека сучасного фахівця).
6. Бугай В. З., Бугай А. В., Ренгевич Ю.Ю. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. 2021. № 8. С. 24-28.
7. Бугай В.З. Бюджетування сучасна технологія управління підприємством. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 4. С. 10–16.
8. Бугас Н. В. Управління витратами текстильних підприємств на основі бюджетування [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Київ. нац. ун-т технології та дизайну. К., 2010. 19 с.
9. Воловець Я.В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: [навч. посібник]. К.: АЛЕРТА, 2015. 199 с.

10. Геращенко І. О. Бюджетування як сучасний метод управління собівартістю продукції в ринкових умовах. *Науково-технічний збірник. Комунальне господарство міст*. 2019. № 98. С. 281-287.
11. Голов С.Ф. Управлінський облік: [підручник]. 4-те вид. – К. : Лібра, 2018. 704с.
12. Головка О.Г. Кочура В.С. Чеботарьова А.Ю. Бюджетування як інструмент оперативного фінансового контролінгу на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління Випуск 6 (23) 2019*. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/23_2019/18.pdf
13. Гомонай І.В. Бюджетування як інструмент управління підприємством в сучасних ринкових умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2020. № 7(2). С. 128-135.
14. Гончарук О.В. Управління фінансами підприємства: [навчальний посібник]. - Сімферополь: Таврія: 2018. 264 с.
15. Гриньова В.М. Коюда В.О. Фінанси підприємств: [навч. посіб.].- (2-ге вид., перероб. і доп.) - К.: Знання-Прес, 2018. 424с.
16. Давиденко Н. М. Удосконалення організаційно-фінансової структури корпоративного підприємства для бюджетування. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2018. № 21, ч. 1. С. 180-184.
17. Давиденко Н.М., Скрипник Г.О. Проектне фінансування: навч. посібник. 2-вид доп. і перероб. К.: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 418 с.
18. Данилюк М.О., Савич В.І. Фінансовий менеджмент: [навч. посібник]. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 204 с.
19. Дзюба В.Б. Система бюджетів як спосіб підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2018. Вип. 18.9. С. 192-199.
20. Дзюба О.М. Загальні основи організації процесу бюджетування на підприємстві. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/121.pdf>

21. Джай К. Шим. Основи комерційного бюджетування: пер. с англ. / Джай К. Шим, Джайло Г. Сигел. – Спб.: Азбука. – 2011. – С. 13.
22. Долішня Т. І. Бюджетування як один із інструментів ефективного формування та управління витратами. *Сталий розвиток економіки*. 2022. № 7. С. 179-183.
23. Дробот Н.М. Напрями удосконалення бюджетування на підприємствах. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України / Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2021. Вип. 163. Ч. 3. С. 59-62.
24. Загородній А.Г. Фінансовий словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, Т.С. Смовженко. - (3-тє вид., випр. та доп.) - К.: Товариство «Знання», КОО, 2014. 587с.
25. Засадний Б. А. Ткаченко А. В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/35_2021ua/8.pdf
26. Ілляшенко Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2022. Вип. 3. С. 36–44.
27. Іщенко Н. А. Організація бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві *Збірник наукових праць Кіровоград. нац. тех. ун-ту. Економічні науки*. 2022. № 19. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2011_19/stat_19/42.pdf
28. Калініна О. М. Бюджетування як метод управління оборотним капіталом промислового підприємства [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Харків. нац. екон. ун-т. – Харків, 2017. – 22 с.
29. Каришин Н. Бюджетування в системі бухгалтерського обліку. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1 (26). С. 164-169.

30. Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. Бюджетування на підприємстві: суть та основні передумови ефективного застосування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. №5, Т. 1. С. 54 – 56.

31. Квасницька Р. С. Джерелейко С. О. Сутність та класифікація суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. № 5. Т. 1. С. 78-82.

32. Квасницька Р. Боднарчук Л. Бюджетування як сучасний інструмент фінансового управління діяльності підприємств. *Наукові засади сталого розвитку економіки : Матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*. Тернопіль, 2019. С. 153-155.
URL: http://conftiapv.at.ua/publ/konf_16_17_chervnja_2019_r/sekcija_5_ekonomichni_nauki/bjudzhetuvannja_jak_suchasnij_instrument_finansovogo_upravlinnja_dijalnosti_pidpriemstv/17-1-0-941.

33. Коваленко Л.О. Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: [Навч. посібник]. К.: Знання, 2017. - (2-ге вид., перероб. і доп.) 485

34. Ковтун С. Є. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами. Х., 2005. – 340 с.

35. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Білоусова А. Ю. Функції менеджменту розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3. Т. 2. С. 54-58.

36. Колісник М.В., Балик У.О. Бюджетування як шлях до ефективного управління. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2021/81.pdf>

37. Королук М.А. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: [навч. посібник]. К.: Т-во “Знання”, КОО, 2016. 378 с.

38. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Бюджетування на підприємстві. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2008. – 312 с.

39. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: Монографія. – К.:Кондор, 2007. – 234 с.

40. Кучер С.В. Ковальчук Н. Процес бюджетування на підприємствах як складова ефективного функціонування. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/65.pdf>
41. Куцик В.І. Пилипчик Г.П. Процес бюджетування як елемент фінансового планування на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць*. 2019. Вип. 19. С. 192-201.
42. Куцик В.І., Горбатюк І.В. Технологія бюджетування як інструмент управління підприємством. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2017. Вип. 21.5. С. 248-253.
43. Маліношевська К. І. Сучасні проблеми бюджетування маркетингових комунікацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 10 (124). С. 164-169.
44. Макалюк І. В., Джумакеєва Д. Д. Роль бюджетування у фінансовому плануванні підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. Випуск 24. С. 67-75.
45. Мельник О. Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства : теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування) [Текст] : монографія.– Л. : Укрпол, 2018. – 240 с.
46. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2018. – 335 с.
47. М'ягков Є. Кийка С., Баликін В. Бюджетування на промисловому підприємстві : досвід ВАТ «Дніпроспецсталь». *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. № 3. С. 23-31.
48. Мусієнко В. Д., Ковтун А. А., Молозіна Н. А. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємств в умовах бюджетування. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2016. № 4 (20). С. 32-37.
49. Оліфірова Ю. О. Бюджетування грошових коштів у системі управління підприємством [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня

канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами; Донецьк. держ. ун-т екон. і торг. ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2016. – 22 с.

50. Онищенко С. В. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2021. № 6. С. 42-51.

51. Основи бюджетування : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Л. П. Батенко, Т. О. Зінькевич, О. О. Кизенко та ін. ; за заг. ред. Л. П. Батенко. Київ : КНЕУ, 2010. 202 с.

52. Планування і контроль на підприємстві: Частина 1. Бюджетування бізнеспроцесів на підприємстві: Комп'ютерний практикум [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 051 Економіка / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; С. В. Поліщук, І. В. Макалюк. – Електронні текстові дані (1 файл: 541 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 74 с.

53. Пойда Ю. М. Бюджетування та його роль в системі обліку і контролюю. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 92-97.

54. Прушківський В. Г., Тарасова М. О. Бюджетування як інструмент ефективного управління підприємством. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/10.pdf

55. Птащенко Л. О., Великожон А. О. Проблеми організації процесу бюджетування в системі фінансового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6723>
DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.1](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.1)

56. П'ятничук І. Д. Формування сучасного концептуального підходу до визначення поняття «система бюджетування». *Електронний журнал «Ефективна економіка»* URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2509>

57. Роговий А.В. Фінансове планування як функція менеджменту підприємства. *Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 2. С. 120–127

58. Скрипник М. І. Бюджетування в системі управлінського обліку операційних та функціональних витрат. *Сталий розвиток економіки*. – 2021. № 4 (41). С. 102-109.

59. Тарасюк М. В. Бюджетування в торговельних підприємствах та об'єднаннях [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2016. 32 с.

60. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: [навч. посібник]. К.: КНЕУ, 2013. 554 с.

61. Турова Л. Л. Бюджетування як один із напрямків планування діяльності на підприємстві. *Проблеми системного підходу в економіці. Електронне наукове фахове видання*. 2021. № 4. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_4/Turova_411.htm

62. Управління ресурсами підприємства: [навч. посіб.] / [В.І. Крамаренко, Б.І. Холод, Ю.М. Воробйов та ін.]; під ред. Ю.М. Воробйова і Б.І. Холода. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 288 с.

63. Управління фінансово-економічною безпекою: підручник / за заг. ред. В. О. Онищенко та Г. В. Козаченко. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 530 с.

64. Філімоненко О.С. Фінанси підприємств: [практикум]. К.: Єльга, Ніка-центр, 2013.- 208 с.

65. Фінанси зарубіжних корпорацій: [навч. посібник] / [Суторміна В.М., Федосов В.М., Резанова Н.С.]; за ред. В.М. Федосова. К.: Либідь, 2008. 247 с.

66. Фінанси підприємств: [навч. посібник] / М. В. Гріньова, В. О. Каюда; - (3-те вид., стер.). К.: Знання - Пресс, 2016. 279с.

67. Фінанси підприємств: [підручник] / [А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.]; кер. авт і наук. ред., проф. А.М. Поддєрьогін. – (7е вид. без змін). К.: КНЕУ, 2014. 552 с.

68. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: [навч. посіб.]. / [під ред. І.В. Зятковського]. Тернопіль, Економічна думка. 2005. 135с.

69. Фінансовий аналіз: [навч. посіб.]. / М.Д. Білик, О.В.Павловська, Н.М.Притуляк, Н.Ю. Невмержицька. – (2-ге вид., без змін.) - К.: КНЕУ, 2017. 592 с.

70. Фінансовий менеджмент: [Навч. посіб.]. / [за ред. д.е.н. Г.Г. Кірейцева]. Київ: ЦУЛ, 2012. 496 с.

71. Фінансовий менеджмент: [підручник] / [За наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогіна]. К.: КНЕУ, 2015. 536 с.

72. Чекіна Н.Л. Грошові потоки та їх роль в фінансово-господарській діяльності підприємства. *Міжнародний електронний журнал «Наука онлайн»*, 2023. № 4.

73. Череп О. Г. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. – 2019. – № 1 (4). – С. 445-451.

74. Шеремета О. В. Механізм бюджетування витрат операційної діяльності [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування)»; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2009. – 19 с.

75. Шумило Ю. О. Управління витратами в умовах бюджетування на підприємстві [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит»; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». К., 2018. 19 с.

76. Шумило Ю. О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 7 (73). С. 105-111.

77. Ювженко Н. М. Теоретичні підходи до визначення сутності та природи бюджетування. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2017/16.pdf

78. Duda-Piechaczek Edyta. Budżetowanie jako narzędzie rachunkowości zarządczej. – Gliwice : HELION, 2017. – 201 s.

Додаток А

Показники рівня збалансованості грошових потоків на підприємстві

Показники	Формула розрахунку	Характеристика показника та умовні позначення
Чистий грошовий потік	ПГП - НГП	Різниця між позитивним і негативним грошовими потоками ПГП - позитивний грошовий потік; НГП - негативний грошовий потік.
Коефіцієнт "якості" чистого грошового потоку	ЧГП=ЧП + АВ	Дає характеристику у структури джерел формування чистого грошового потоку (ЧГП). ЧП - обсяг чистого прибутку; АВ - обсяг амортизаційних відрахувань;
Коефіцієнт достатності чистих грошових потоків	ЧГП= ОБ + ДЗ _{тм} + Д	Визначає достатність чистого грошового потоку відповідно до його потреб. ОБ - сума виплат основного боргу по кредитам та позикам; ДЗ _{тм} - сума приросту запасів товарно-матеріальних цінностей в складі обігових активів; Д - сума дивідендів, що сплачуються.
Довжина фінансового циклу	ДФЦ = Пз + Пдз - Пкз	Період обороту грошових коштів підприємства, які обслуговують операційну діяльність. Пз - період обороту запасів; Пдз - період обороту дебіторської заборгованості; Пкз - період обороту кредиторської заборгованості

Додаток Б

Аналіз ліквідності грошових потоків підприємства

Показники	Формула розрахунку	Характеристика показника та умовні позначення	Позитивна тенденція
Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	$\text{КЛгп} = \frac{\text{ГПвх}}{\text{ГПвих}}$	Показує на скільки підприємство може витратити грошові кошти відповідно до їх надходжень ГП вх - вхідний грошовий потік; ГПвих- вихідний грошовий потік.	Збільшення
Коефіцієнт відношення грошових надходжень до чистого грошового потоку	$\text{КВ} = \frac{\text{ГПвх}}{\text{ЧГП}}$	КВ - показує скільки грошових надходжень потрібно підприємству для отримання однієї гривні ЧГП (чистого грошового потоку). ЧГП – чистий економічний потік	Зменшення
Коефіцієнт інкасації дебіторської заборгованості	$\text{Кдз} = \frac{\text{ГПвх}}{\text{ДЗ}}$	Кдз - характеризує ступінь обертання сум дебіторської заборгованості відповідно до грошових надходжень. Показує на скільки підприємство спроможне виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок надходжень грошових коштів. ДЗ – дебіторська заборгованість	Збільшення
Коефіцієнт покриття кредиторської заборгованості	$\frac{\text{ГПвх}}{\text{КЗ}}$	ГП вх- вхідний грошовий потік; КЗ – кредиторська заборгованість	Збільшення
Коефіцієнт поповнення грошових засобів	$\frac{\text{ГП вх}}{\text{ГК}}$	ГП вх - вхідний грошовий потік; ГК – залишок грошових коштів	Збільшення

Коефіцієнт обертання оборотних активів на основі грошових надходжень	ГПвх/ОА	Характеризує ступінь обертання оборотних активів на основі грошових надходжень ГПвх - вхідний грошовий потік; ОА- Оборотні активи.	Збільшення
--	---------	--	------------

Додаток В.

Аналіз ефективності грошових потоків підприємства

Показники ефективності	Формула розрахунку	Умовні позначення	Позитивна тенденція
Коефіцієнт ефективності грошового потоку	ЧГП/ ГПвих	ЧГП- чистий грошовий потік; ГПвих - вихідний грошовий потік	Збільшення
Коефіцієнт притоку грошових засобів	ГПвх/.ЧГП	ГПвх - вхідний грошовий потік; ЧГП - чистий грошовий потік	Збільшення
Коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості чистим грошовим потоком		ЧГП - чистий грошовий потік; ДЗ - дебіторська заборгованість.	Збільшення
Коефіцієнт забезпечення кредиторської заборгованості чистим грошовим потоком	ЧГП/КЗ	ЧГП -чистий грошовий потік КЗ- кредиторська заборгованість.	Збільшення
Коефіцієнт чистого поповнення грошових засобів	ЧГП/ГК	ЧГП - чистий грошовий потік ГК - грошові кошти.	Збільшення
Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів на основі чистого грошового потоку	ЧГП/ОА	Характеризує розмір чистого грошового потоку, що генерується 1 гривнею оборотних активів підприємства ЧГП - чистий грошовий потік ОА- оборотні активи.	Збільшення

Додаток Г

Показники грошової місткості грошових потоків підприємства

Показники	Формула розрахунку	Характеристика показника та позитивна тенденція
Коефіцієнт окупності грошового потоку	ГП вих./ ГПвх	Відображає скільки гривень грошових виплат потрібно здійснити, для отримання 1 гривні грошових надходжень. <i>(зменшення-позитивна тенденція)</i>
Коефіцієнт співвідношення грошових виплат підприємства та чистого грошового потоку	ГП вих./ ЧГП	Характеризує здатність генерування чистого грошового потоку підприємства 1 гривнею надходжень <i>(зменшення-позитивна тенденція)</i>
Коефіцієнт співвідношення грошових виплат підприємства та дебіторської заборгованості	ГПвих./ДЗ дз	Характеризує ступінь покриття повною інкасацією дебіторської заборгованості грошових виплат <i>(зменшення)</i>
Коефіцієнт погашення підприємством кредиторської заборгованості	ГП вих./ КЗ	Характеризує ступінь перевищення поточних грошових виплат над перспективними <i>(збільшення)</i>
Коефіцієнт вибуття на підприємстві грошових засобів	ГП вих./ Гк	Характеризує розмір грошових виплат, що припадають на 1 гривню залишку грошових засобів. <i>(зменшення)</i>
Коефіцієнт співвідношення оборотних активів підприємства та грошових виплат	ГП вих./ ОА	Зменшення

Додаток Д

Найменування коефіцієнтів	Формула розрахунку	Характеристика
Коефіцієнт співвідношення дебіторської заборгованості підприємства і надходження грошових засобів	$\frac{ДЗ}{ГП_{вх}}$	Характеризує співвідношення майбутніх і поточних грошових надходжень
Коефіцієнт забезпечення кредиторської заборгованості підприємства надходженням грошових засобів	$\frac{КЗ}{ГП_{вх}}$	Характеризує забезпеченість майбутніх грошових виплат поточними грошовими надходженнями.
Коефіцієнт співвідношення дебіторської заборгованості підприємства та грошових виплат	$\frac{ДЗ}{ГП_{вих}}$	Характеризує ступінь покриття грошових виплат інкасацією дебіторської заборгованості
Коефіцієнт покриття кредиторської заборгованості підприємства грошовими виплатами	$\frac{КЗ}{ГП_{вих}}$	Характеризує співвідношення майбутніх та поточних виплат.
Коефіцієнт співвідношення дебіторської заборгованості підприємства та чистого грошового потоку	$\frac{ДЗ}{ЧП}$	Характеризує міру збільшення чистого грошового потоку в разі повної інкасації дебіторської заборгованості.
Коефіцієнт забезпеченості кредиторської заборгованості підприємства чистим грошовим потоком	$\frac{КЗ}{ЧП}$	Характеризує рівень перевищення майбутніх грошових виплат над майбутніми грошовими надходженнями
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості підприємства	$\frac{КЗ}{ДЗ}$	Характеризує рівень перевищення майбутніх грошових виплат над майбутніми грошовими надходженнями.
Коефіцієнт ліквідності чистого майбутнього грошового потоку	$\frac{ДЗ}{КЗ}$	Характеризує здатність підприємства покрити майбутні грошові виплати за рахунок майбутніх грошових надходжень

Додаток Ж

Класифікація видів грошових потоків підприємства

№ з/п	Критерії особливостей грошових потоків	Види грошових потоків
1	2	3
1.	За видом фінансової та господарської діяльності	операційний грошовий потік; інвестиційний грошовий потік; фінансовий грошовий потік.
2.	За часовим розмежуванням	теперішні (поточні) грошові потоки; майбутні (очікувані) грошові потоки
3.	В залежності від масштабу діяльності	грошовий потік по підприємству; грошовий потік по підрозділах; грошовий потік по господарській операції.
4.	Зміна залишків грошових коштів	вхідні грошові потоки; вихідні грошові потоки.
5.	В залежності від валюти балансу	грошові потоки в національній валюті; грошові потоки в іноземній валюті; грошові потоки у розрізі кожної валюти деномінації.
6.	За значимістю грошових потоків	пріоритетні грошові потоки; другорядні грошові потоки; обслуговуючі грошові потоки.