

УДК 629.5:658

О. С. Бабина,  
к. е. н., доцент, професор кафедри економіки і менеджменту  
Київської державної академії водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, Україна, м. Київ  
А. М. Пічка,  
аспірант, факультет економіки транспорту  
Київської державної академії водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного, Україна, м. Київ

## ВИКОРИСТАННЯ КОВЗНОГО ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ СУДНОБУДІВНОГО АБО СУДНОРЕМОНТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Olena Babina,  
Ph.D. In Economics, Professor of Economics and Management Department of Kyiv State Maritime Academy After Hetman Petro Konashevich-Sahayda  
Artem Pichka,  
Postgraduate, faculty of Economics and Transport of Kyiv State Maritime Academy After Hetman Petro Konashevich-Sahaydachnyi

### THE USAGE OF FLEXIBLE PLANNING FOR CASH FLOW MANAGEMENT IN SHIPBUILDING AND SHIPREPAIRER ORGANIZATION

*В статті обґрунтовується використання ковзного планування в управлінні грошовими коштами проектно-орієнтованого підприємства ефективного управління грошовими потоками на підприємстві запропоновано використовувати ковзне планування на основі моделі р зміни планових показників в часових графіках надходження і витрачання грошових коштів. В даній статті наведено алгоритм ко бюджетів проектів, що здійснює прямий вплив на формування бюджету руху грошових коштів суднобудівного або судноремонтного підприємства.*

*In this article were considered usage of flexible planning for cash flow management in project-based enterprises. For efficient cash flow management on the enterprise authors proposes to use flexible planning for cash flow, which should include a model of calculation changes in planning with the aid of time graphics of cash inflow and outflow. In this article were defined the conceptual foundations algorithm of changes budgets, which have direct influence on data of cash flow budget in shipbuilding and shiprepairer organizations.*

**Ключові слова:** управління грошовими потоками, бюджетування, бюджет руху грошових коштів, ковзне планування грошових потоків

**Key words:** cash management, budgeting, cash flow budget, flexible cash flow planning.

**Постановка проблеми.** Сьогодні багато компаній не приділяють значну увагу плануванню грошових потоків, в результаті чого менеджмент не може передбачити майбутьні розриви. Це призводить до того, що в організації в будь-який період може не виявитися достатньо грошей, щоб оплатити рахунки постачальників.

Актуальність планування руху грошових потоків визначається тим, що цей процес координує практичну синхронізацію грошових коштів в періоді. Це в свою чергу загальний ланцюг виробничого відтворення на підприємстві в розрізі вчасних розрахунків і відповідного постачання матеріалів, а також отримання послуг від постачальників для реалізації суднобудівних або судноремонтних проектів.

Особливості планування грошових потоків на суднобудівному або судноремонтному підприємстві пов'язані зі специфікою основної діяльності, що здійснюється шляхом проектів, ефективність яких, в свою чергу, залежить від вчасного фінансування бюджетних витрат.

Відсутність ефективної системи планування грошових потоків, що враховує корегування планових даних в періоді, і зумовлює актуальність даної тематики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем використання планування, як інструменту управління грошовими потоками на підприємстві відображає таких вчених, як: К.К. Жуйріков, С.Р. Раїмова, І.А. Бланк, Ю.О. Єрешко, Т. Работина, Т.О. Савина, В. Раїмова, Н.Н. Хахонова.

На думку К.К. Жуйрікова, С.Р. Раїмова, управління грошовими коштами здійснюється за допомогою прогнозування грошового потоку в розрізі надходження (г використання (відтоку) грошових коштів [1].

Бланк І.А. при дослідженні проблем управління грошовими потоками виділяє планування грошових коштів у вигляді процесу розробки системи прогнозування по рі: грошових потоків в розрізі операційної, інвестиційної, фінансової діяльності на майбутні періоди [2,168]. На думку авторів, планування в такому вигляді по суті передбачає формування бюджету руху грошових коштів тільки з різними кроками плану.

Хахонова Н.Н. стверджує, що в якості основного методу управління грошовими коштами пропонується скласти бюджет грошових коштів, який показує передбачувані грошові надходження і виплати за розглянутий період [3].

Савина Т.О. стверджує, що навіть наявність повноцінного бюджету руху грошового потоку не може гарантувати відсутність касових розривів. Необхідна система управління грошовими коштами, але недостатньо приділять увагу саме процесу ковзного планування грошових потоків на суднобудівному або судноремонтному підприємстві.

Однак існуючі наукові твердження українських і зарубіжних вчених в своїх працях висвітлюють процес планування і складання бюджету грошових потоків, як один з основних елементів управління грошовими коштами, але недостатньо приділяють увагу саме процесу ковзного планування грошових потоків на суднобудівному або судноремонтному підприємстві.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження методології процесу ковзного планування грошових потоків суднобудівного або судноремонтного підприємства, зміни і корегування планів бюджету руху грошових коштів.

**Висхід основною матеріалу дослідження.** Процес управління грошовими потоками представляє собою постійний моніторинг впливу різноманітних об'єктивних і суб'єктивних факторів, які призводять до виникнення трьох ситуацій:

1) Виплати перевищують надходження грошових коштів підприємства за певний період. У цьому випадку виникає дефіцит коштів, усунення якого вимагає залучення фінансових активів, що також пов'язано з додатковими витратами. Дефіцит грошових коштів у подальшому призводить до:

- затримок у виплаті заробітної плати;
- зростання частки простроченої заборгованості по кредитних позиках;
- зниження ліквідності активів підприємства;
- зростання тривалості виробничого циклу через несвочасні поставки сировини і комплектуючих.

2) Надходження перевищують виплати, що може призвести до надлишкової ліквідності. Вільні гроші – неприбутковий актив, тому вони мають бути задіяні в отриманні прибутку, що вимагає здійснення фінансових заходів із розміщення таких коштів.

3) Збалансованість потоків платежів забезпечує стан фінансової рівноваги, який дозволяє підтримувати оптимальні умови ефективного та раціонального господарювання [5].

Ефективне управління грошовими потоками забезпечує фінансову рівновагу підприємства в процесі його діяльності шляхом балансування обсягів надходження і витрачання грошових коштів та їх синхронізації в часі. Механізмом, який дозволяє контролювати ліквідність компанії і максимально продуктивно використовувати грошові кошти, є якісно побудований план надходження і витрачання грошових коштів [6].

Савина Т.В. в своїй праці стверджує, що неефективне планування грошових потоків призводить до браку ліквідності, порушень термінів оплати, погіршення взаємин з контракторами, використання додаткових позикових коштів тощо [4].

Автори погоджуються з твердженням вчених, що планування руху грошових коштів підприємства на перспективу є одним з головних інструментів управління грошовими коштами на підприємстві.

Згідно тверджень Бланка І.А., планування грошових потоків підприємства складає невід'ємну частину фінансового планування і базується на використанні трьох основних елементів:

1. Прогнозуванні найважливіших цільових параметрів розвитку грошових потоків;
2. Поточному плануванні грошових потоків;
3. Операційному плануванні грошових потоків.

Кожний з цих систем планування грошових потоків притаманний певний період і свої форми реалізації (табл. 1) [2, 168]

Всі системи планування грошових потоків перебувають у взаємозв'язку і реалізуються у певній послідовності. Первинним вихідним етапом цього планування є пр найважливіших цільових параметрів розвитку грошових потоків у системі загальної фінансової стратегії підприємства, яка покликана визначити завдання поточного планування.

У свою чергу, поточне планування грошових потоків створює основу для розробки і доведення до безпосередніх виконавців оперативних планових завдань [2, 168].

**Таблиця 1. Системи планування грошових потоків і форми реалізації його результатів на підприємстві**

Системи планування грошових потоків	Форми реалізації результатів планування грошових потоків	Період планування
Прогнозування цільових параметрів розвитку грошових потоків	Розробка політики формування грошових потоків і системи цільових параметрів їх розвитку	До 3-ох років
Поточне планування грошових потоків	Розробка поточних фінансових планів по окремим аспектам формування грошових потоків	1 рік
Оперативного планування грошових потоків	Розробка та доведення до виконавців бюджетів, платіжних календарів і інших форм оперативних планових завдань по всіх основних питанням формування грошових потоків	тиждень, місяць, квартал

*Джерело: [2, 168]*

Загальний **процес поточного планування** починається з підготовки «Бюджету руху грошових потоків», що складається виходячи з джерел та обсягів надходжень і відтоків коштів. Він формується орієнтуючись на залишок грошових коштів і прогнозу інкасації заборгованості на початок періоду (початок року), а також планового нарахування доходів і транспонується в платежі від операційної, фінансової, інвестиційної діяльності протягом бюджетного періоду.

Залишок грошових коштів і заборгованості на початок періоду (початок року) – відображається в балансі, а планові показники погашення заборгованості на початок формування поточної заборгованості на плановий рік відображається на статтях прогнозного балансу.

Планові нараховані доходи і витрати відображаються в зведеному бюджеті доходів і витрат, звідси, як правило повністю або частково згідно графіків надходження і відтоків коштів з додаванням не прямих податків (ПДВ) переносяться до бюджету руху грошових потоків.

Також потрібно пам'ятати, що планування зведеного бюджету - це, в свою чергу, система, під якою розуміються єдиний технологічний ланцюжок планування бюджетів також супутній документообіг, що дозволяють управляти вибраними цільовими параметрами і контрольними показниками з визначенням сфер відповідальності, функцій і повні стадіями бюджетного процесу [4].

Планування бюджету грошових коштів на суднобудівному або судноремонтному підприємстві відбувається шляхом прогнозування руху грошових потоків згідно основних б **Операційний бюджет:**

1. Бюджет проектів:

1.1 Бюджет операційних доходів проектів;

1.2 Бюджет операційних витрат проектів;

2. Бюджет іншої діяльності:

2.1 Бюджет інших операційних доходів;

2.2 Бюджет інших операційних витрат;

3. Бюджет накладних витрат;

4. Бюджет маркетингових витрат;

**Фінансовий бюджет:**

5. Бюджет фінансування проектів;

6. Бюджет фінансування інвестиційних вкладень;

7. Бюджет фінансування іншої операційної діяльності;

**Бюджет інвестиційних вкладень:**

8. Бюджет капітальних інвестицій;

9. Бюджет загальних інвестицій.

**Податковий бюджет**

Автори додатково наголошують, що бюджет руху грошових потоків формується у вигляді часових графіків надходження і витрачання грошових коштів за вище і бюджетами з необхідною аналітикою в розрізі окремих видів господарської діяльності чи за різними центрами відповідальності (структурними підрозділами).

Часові графіки надходження і витрачання грошових коштів на суднобудівному або судноремонтному підприємстві формуються орієнтуючись на проектну, іншу (не п загальну сферу впливу на діяльності підприємства і складаються з наступних розділів:

**Проектна діяльність.**

Надходження грошових коштів для фінансування проектів:

- графік надходження авансових грошових коштів для фінансування проектів;

- графік надходження грошових коштів від основного фінансування проектів;

- графік надходження грошових коштів від фінансування проектів після поставки.

Відтік грошових коштів для реалізації проектів:

- графік закупівлі ТМЦ для проектів;

- графік закупівлі запчастин і аксесуарів для проектів;

- графік закупівлі інструментів і обладнання для проектів;

- графік платежів по транспортним послугам, оплат мита та інших витрат для доставки матеріальних цінностей для проектів;

- графік платежів для реалізації зовнішньої і внутрішньої роботи по проектам;

- графік платежів по виплаті відсотків, купонного доходу і дивідендів по акціям, що спрямовані на фінансування проектів;

- графік платежів по поверненні кредитів і фінансової допомоги, що спрямовані на фінансування проектів;

- графік платежів по викупу облігацій і акцій, що спрямовані на фінансування проектів.

**Інша діяльність:**

- графік надходження грошових коштів від не проектної діяльності в розрізі операційної і фінансової діяльності;

- графік відтоку грошових коштів на не проектну діяльність в розрізі операційної і фінансової діяльності.

**Загальна діяльність:**

- графік платежів на загальні операційні витрати;

- графік платежів на адміністративні витрати, рекламу та маркетинг;

- графік платежів на інші загальні операційні витрати;

- графік надходження і витрачання коштів по податкам і зборам.

**Інвестиції.**

Надходження грошових коштів:

- графік надходження грошових коштів від капітальних вкладень в розрізі продажу активів і отримання фінансування;

- графік надходження грошових коштів від загальних інвестицій в розрізі отримання дивідендів по акціям, купонного доходу, а також від фінансування;

Інвестування грошових коштів:

- графік платежів по капітальним витратам;

- графік платежів по загальним інвестиціям.

Основною метою даної статті є дослідження особливостей прогнозування грошових потоків від портфелю проектів.

М.В. Фатєєв, І.М. Запорожець стверджують, що на основі бюджетів проектів відбувається планування бюджетів програм, бюджетів цехів і функціональних відділів. реалізації проекту витрачаються ресурси, заплановані на кожен центр відповідальності [7].

Планування показників по портфелю проектів повинні супроводжуватися правильними розрахунками. З певною мірою впевненості можна стверджувати, що сформован проектам, які реалізуються, включає точний, осмислений і змістовний прогноз з певною мінімальною похибкою, а майбутні проекти такої ознаки не мають. За цієї обставини проектів необхідно розділяти в процесі планування на старий і новий портфель замовлень.

Планування старого портфеля замовлень відбувається в розрізі інвестиційних планів проектів у взаємозв'язку з фінансуванням, що повинно грошовими коштами з реалізацію виробничих програм і всі інші загальні витрати суднобудівного або судноремонтного підприємства.

Планування нового портфеля замовлень відбувається, тоді коли організація отримає нові замовлення (новий портфель), що відбувається, як правило в бюджетному період, фінансові фонди і ліміти вже розподілені і навіть почали використовуватися для інших проектів. При отриманні нових проектів загальний зведений бюджет переглядається доповнення і зміни, а також відбувається коригування деяких взаємозв'язаних показників.

Необхідно прийняти до уваги, що на стадії планування проекту проводиться вартісна оцінка всіх необхідних ресурсів з урахуванням ризиків і розробляється план фінанс забезпечує покриття витрат за проектом. Результатом оцінки вартості проекту є контрактна вартість, узгоджена з замовником, і кошторисна документація [7].

На думку Савиної Т. О. етап **оперативного планування** призначений для прогнозування поточних витрат і надходжень грошових коштів в розрізі одного місяця або і кінцевою його метою є платіжний календар, який дозволяє виявити касові розриви більш точно (терміном до одного тижня) [4].

При використанні оперативного планування для управління грошовими потоками необхідно враховувати взаємозв'язок з системою поточного планування грошової підприємства. На думку Бланка І.А., такий взаємозв'язок закладає міцну основу для управління грошовими потоками в розрізі різних часових періодів, які представлені у вигляді фінансових показників, що встановлені на рік, що заздалегідь до настання планового періоду трансформуються в систему кварталних бюджетів, які далі в рамках кварталних формуються на кожний місяць [2, 172].

Проте абсолютно очевидно, що не існує бюджетів, які в рамках свого "життя" залишалися б незмінними. Чим більш точно сформований план у розрізі проектів, з контрагентів, тим частіше необхідно займатися переплануванням [8].

В зв'язку з вище перерахованими обставинами, автори досліджують питання козного планування грошових потоків суднобудівного або судноремонтного підприємств зміні періоду надходжень і відтоку грошових коштів в планових часових графіках і в результаті коригування бюджету.

Визначальною ознакою використання козного планування на підприємстві є постійні зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації. Як результат, п бюджеті швидко застарівають, що змушує задуматися про реальну цінність і необхідність планування. В останні роки набув поширення процес козного планування, які оновлювати застарілі цифри річного бюджету. Це означає, що оновлення бюджету проводиться не раз на рік, а раз на півроку, квартал або навіть місяць. Такий підхід пропонує з отримувати більш точні цифри, але як і раніше в центрі уваги залишається поточний фінансовий план.

Основним принципом козного планування можна назвати регулярне коригування планів структурних підрозділів і підприємства в цілому, виходячи з фактичних фінансово-господарської діяльності підприємства за минулий період [8].

На думку В. Радіонова, козний бюджет - це бюджет, який регулярно коригується по закінченні періоду шляхом додавання до періоду планування одного інтервалу часу і в одного минулого періоду. Таким чином, підприємство має план на наступні дванадцять (або більше місяців), причому сам бюджет постійно підтримується в актуально урахуванням даних, які є на момент його перепланування [8].

- коригування періоду надходження і відтоку грошових коштів в планових часових графіках;
- коригування планових бюджетних величин в результаті впливу факторів.

**Коригування періоду надходження і відтоку грошових коштів в планових часових графіках** відбувається в момент козного планування при фактичній реалізації бі грошових коштів в результаті зміни термінів надходження і відтоку грошових коштів на підприємстві.

Схема процесу козного планування, що враховує зміни періоду надходження і витрачання коштів в часових графіках представлена на Рис.1.

**Перший етап.** Відбувається реалізація затвердженого поточного бюджету руху грошових коштів. При цьому повинні виконуватися підсумкові показники за планом на кінь Відповідно цей бюджет не буде піддаватися коригуванню, але буде служити орієнтиром стратегічної ініціативи спрямованої в майбутнє на один запланований рік [8]. Всі : надходження і відтоки грошових потоків прив'язані к певним періодом, але можуть відбуватися зміни в планових часових графіках надходження і витрачання коштів в зв'язку з зі або зменшенням обсягу і терміну реалізації проектів або завдяки впливу інших факторів.

**Другий етап.** Відбувається перенесення інформації з «Поточного бюджету грошових коштів» в «Оперативний бюджет грошових коштів» з необхідною деталізацією і аналі Наприклад, в «Поточному бюджеті грошових коштів» надходження грошових коштів за січень 2013 року складає 5 000 тис. грн., цей показник необхідно відобразити в «Оп бюджеті грошових коштів» згідно центрів фінансової відповідальності (далі ЦФВ), іншою аналітикою, а також в розрізі статей грошових коштів в наступному вигляді:

- «Надходження авансових платежів від замовників для будівництва суден», сума 3 000 тис. грн., закріплено за операційний департаментом і №1201 проектом;
- «Надходження платежів від замовників проектів після поставки судна», сума 2 000 тис. грн., закріплено за операційний департаментом і № 806 проектом.

**Третій етап.** Відбувається коригування періоду надходження і витрачання грошових коштів в часових графіках «Оперативного бюджету руху грошових коштів: корегування планового періоду в часових графіках в розрізі місяця відбувається в попередньому місяці, наприклад, якщо платежі заплановані на січень, то процес прогнозування в в грудні. Враховуючи малий відрізок часу між плануванням поточного бюджету і прогнозними даними надходження і відтоку грошових коштів в наступному місяці в оперативну грошових коштів, то останні заплановані показники повинні мати дуже високий процент достовірності. Загальний порядок планування і коригування «Оперативного бюджет коштів» відбувається в результаті відображення інформації по платежам на наступний місяць до його початку – центрам фінансової відповідальності (ЦФВ), а в нашому г операційний департамент.

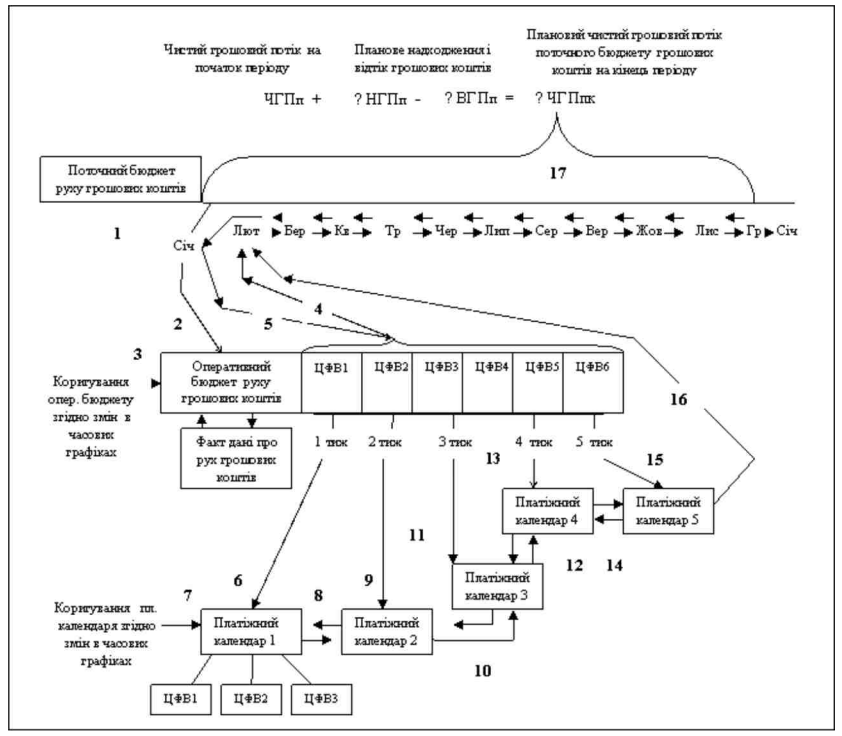


Рис. 1. Схема процесу козного планування грошових потоків.  
Джерело: власні розробки

ЦФВ може коригувати інформацію по платежам, наприклад, операційний департамент може виявити в процесі переговорів, що платежі по проекту №806 переносять період.

**Четвертий етап.** В результаті зміни періоду надходження і витрачання грошових коштів в часових графіках по проекту №806 в оперативному плані, відбувається з періоду платежу в «Поточному бюджеті грошовим коштів».

**П'ятий етап.** Відбуваються корегування «Поточного бюджету грошових коштів», що пов'язані зі зміною періоду надходження і витрачання коштів в часових графіках: корегування їх на більш раніше періоди ніж планувалися. Відповідно такі операції також впливають на «Оперативний бюджет грошових коштів» шляхом відображення додаткових плановому поточному місяці. Наприклад, будівництво судна проходить в швидший термін ніж заплановано, в результаті чого змінюється часовий графік платежів в розрізі збіль зменшення відтоків і надходження від фінансування проектів, де використовуються власні, авансові, кредитні кошти, а також грошові кошти, які отримані від замовників після судна.

**Шостий етап.** Формується перенесення планової інформації з «Оперативного бюджету грошових коштів» в тижденьний платіжний календар з необхідною деталізацією і з Порядок корегування інформації відбувається кожного тижня, що на схемі відображено в 9-му,11-му,13-му і 15-му етапах.

**Сьомий етап.** Подальші дії пов'язані з настанням прогнозного тижня і характерним плануванням платежів на поточні потреби. Загальний порядок планування і в платіжного календарю в розрізі «Оперативного бюджету грошових коштів» на місяць відбувається в результаті надання інформації по платежам на тиждень до його почат фінансової відповідальності (ЦФВ). Таке планування відбувається кожного тижня, а загальний порядок зміни часових графіків надходження і витрачання коштів в розз відбувається подібно 4-го і 5-го етапів.

**Восьмий етап.** Отримавши детальний план на найближчий період в розрізі тижнів на місяць згідно необхідних аналітик, невблаганно настає час фактичного викона часті факт не збігається з планом, що і приводить до необхідності перепланування наступного періоду, а в нашому випадку тижня [8].

При проведенні аналізу виконання бюджетних показників при проходженні планових термінів, з'ясувалося, що необхідно удосконалити інструменти плануванн розрахунку планової зміни показників надходження і витрачання грошових коштів в часових графіках.

Загальна модель розрахунку зміни показників в планових часових графіках надходження і витрачання грошових коштів і порядок формування бази для оновлення данн графіків в бюджеті руху грошових коштів представлена в табл. 2

- в основі моделі розрахунку зміни в часових графіках надходження і витрачання грошових коштів лежить проходження запланованих даних в розрізі наступних показників
- зменшення початкової кредиторської і дебіторської заборгованості;
- формування поточної кредиторської і дебіторської заборгованості;
- надходження і витрачання грошових коштів.

Всі вище перераховані показники відповідають за виконання бюджету грошових коштів, але в практичній діяльності дуже часто планові показники переносяться в ран (етапи: 8,10,12,14) або в наступний бюджетний місяць (етап 16).

Автори звертають увагу на загальний взаємозв'язок всіх етапів схеми козного планування грошових коштів в розрізі формування впливу на планову синхронізацію грошо підприємства враховуючи фактичні дані (етап 17). Загальний розрахунок оновленої синхронізації грошових коштів в періоді потребує додаткових досліджень.

*Коригування планових бюджетних величин грошових потоків* на суднобудівному або судноремонтному підприємстві відбувається в результаті поточного коригування бюджетів, що представлено, як нормальний (регулярний) процес, який виявлений з ініціативи спеціалістів заздалегідь, а також в результаті контролю і аналізу показників і фактичного бюджету.

Поточне коригування бюджету повинно бути описане відповідним регламентом і не виходить за рамки прийнятних варіантів розвитку від ситуації разового перегляду підприємства, викликаного зміною умов здійснення його діяльності, коли досягнення запланованих показників стає неможливим. В останньому випадку проводиться перегляд бюджетів, виходячи з нових умов і прийнятих принципів планування. Регламент поточної коригування бюджетів визначає порядок проходження та оформлення документів розпоряджень, на підставі яких здійснюється коригування бюджетів (включаючи перелік документів), дій посадових осіб, які мають право на коригування (включаючи перелік також порядок передачі інформації про коригування бюджетів (включаючи формат і спосіб передачі інформації, перелік посад/інстанцій - одержувачів).

Практичне виконання регламенту коригування бюджету здійснюється у три етапи.

Перший етап, необхідно перерахувати бюджети, що підлягають поточному коригуванню. Визначити бюджети, що підлягають взаємопов'язаному коригуванню на основі базового бюджету. Визначити підстави для коригування для різних видів бюджетів.

Табл. 2. Модель розрахунку планової зміни показників в часових графіках надходження і витрачання грошових коштів

№	Види грошових потоків	План бюджету грошових коштів				Фактичний бюджет грошових коштів				Формування заборгованості на кінець періоду		Формування плану згідно фактичних на кінець періоду			
		Загальний план надходження/ відтік грошових коштів	Планове надходження/ відтік грош. коштів	План пог. деб./ кред. забор.	Залишок деб./ кред. забор. на поч. мк.	Факт. вик. бюд. надход./ відтоку грош. кошт.	Надходження/ відтік грош. кошт.	Пог. деб./ кред. забор.	Залишок деб./кред. забор.	Загальна деб./кред. заб.	Залишок деб./кред. забор.	Зміна планового часового графіку надходження /відтоку грошових коштів на майбутні періоди	Зміна планового графіку надходж. грошових коштів періоду		
1	Надходження грошових коштів	ЗНГ Кпл=НГ Кпл+ ПДЗпл	НГ Кпл	ПДЗпл	ЗДЗпм= ДЗзаг- ПДЗпл	НГ Квб= НГ К + ДЗпот	НГ К	З них: закр. деб. забор. (ДЗзак)	ДЗпот	ДЗзаг.= ДЗзал + ДЗпот	ДЗзал= ПДЗпл + ЗДЗпм - ДЗзак	ЗНГ Кмп= НГ Кпл- (НГ К- ДЗзак+ ДЗпот)	За умови: 1)Якщо ЗНГ Кмп >0; 2)Якщо не відб. факт. зменшення доходів 3)Якщо не заплановані потоки.	ЗНГ Крп= НГ Кпл- (НГ К- ДЗзак+ ДЗпот)	Зс 1) З 2) ві зб дк З) за пс
2	Відтік грошових коштів	ЗВГ Кпл=ВГ Кпл+ ПКЗпл	ВГ Кпл	ПКЗпл	ЗКЗпм= КЗзаг -ПКЗпл	ВГ Квб= ВГ К+КЗпот	ВГ К	З них: закр. кред. забор. (КЗзак)	КЗпот	КЗзаг.= КЗзал + КЗпот	КЗзал= ПКЗпл + ЗКЗпм -КЗзак	ЗВГ Кмп= ВГ Кпл- (ВГ К- КЗзак+ КЗпот)	За умови: 1)Якщо ЗВГ Кмп >0; 2)Якщо не економія витрат. 3)Якщо не заплановані потоки.	ЗВГ Крп= ВГ Кпл- (ВГ К- КЗзак+ КЗпот)	Зс 1) З 2) пс З) за пс

Джерело: власні розробки

Другий етап, необхідно перерахувати документи, на підставі яких здійснюється поточне коригування бюджетів у зв'язку: документ - > бюджет (наприклад, фінансові документи руху грошових коштів/виплати). При необхідності - розробити та затвердити формати документів.

Третій етап, необхідно перерахувати посади, на підставі усних розпоряджень яких або особисто якими здійснюється поточна коригування бюджетів у зв'язку: посада (наприклад, комерційний директор - > бюджет руху грошових коштів/надходження).

На думку авторів особливу увагу на проектно-орієнтованих підприємствах заслуговує корегування бюджетів проектів, які пов'язані з впливом наступних факторів:

- внутрішні і зовнішні чинники впливу [7];
- в результаті отримання нових проектів;
- в результаті змін в часових графіках надходження і витрачання коштів на підприємстві.

Процес поточної коригування бюджетів проектів відображено на рис. 2.

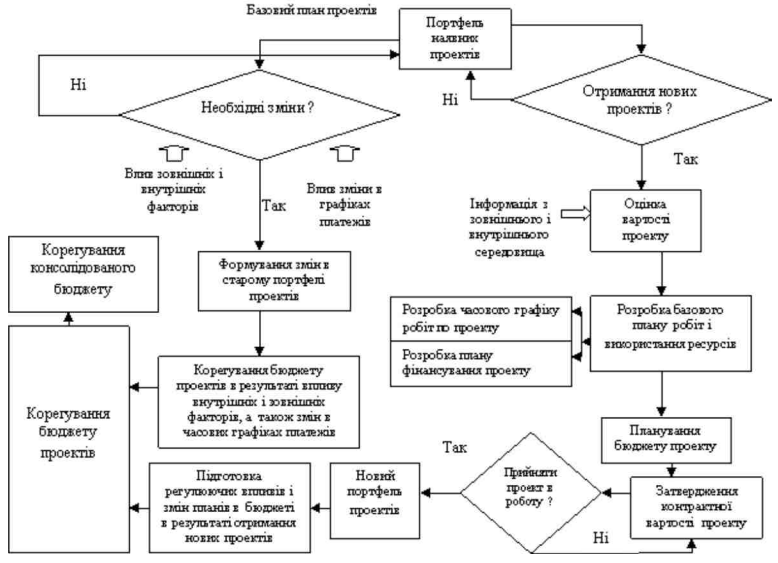


Рис. 2. Алгоритм корегування бюджету проектів ремонту і будівництва суден  
Джерело: власні розробки на основі інформації [7]

З економічної точки зору основною проблемою впливу на бюджет проектів вище перерахованих факторів є вирішення питання покриття додаткових сформованих витрат яких джерел вони будуть покриватися: за рахунок замовника чи виконавця, а також шляхи фінансування цих додаткових витрат. Як правило виконавець зацікавлений в прибутковості проекту на заданому рівні, а потенційний інвестор або замовник не бажає відшкодувати вартість проекту, більшу ніж в кошторисній специфікації контракту. Для цього питання необхідні додаткові переговори зі сторони учасників проекту, ініціатором яких виступає підприємство виконавець. При успішному або не успішному розвитку події в будь-якому випадку формувати управлінських вплив у вигляді відповіді на питання за рахунок, яких коштів буде покриватися додаткові витрати:

- за рахунок виконавця, при цих обставинах додаткові витрати покриваються за рахунок прибутку або інших фондів;
  - за рахунок замовника, при цих обставинах додаткові витрати покриваються за рахунок додаткових платежів від замовника.
- При першому і другому варіанті відбувається внесення доповнень і змін в бюджет доходів і витрат де автоматично формується корегування наступних бюджетів:
- операційний бюджет доходів і витрат;
  - блок доходів та витрат від інвестиційної діяльності;
  - блок маркетингових витрат;
  - блок інших накладних витрат;
  - бюджет фінансових доходів і витрат.

Проводячи паралель до управління грошовими коштами на основі планування грошових потоків, автори звертають увагу, що в зв'язку з коригуванням показників в «Бюджет витрат» формується зміна даних в «Бюджеті руху грошових коштів». Всі вище перераховані елементи змін планів повинні вводити в основу козвного планування грошових суднобудівному або судноремонтному підприємстві в розрізі коригування бюджетних величин.

Слід зауважити, що в бюджеті доходів і витрат, де суттєво витрати впливають на загальну планову собівартість кожного проекту формуються і розраховуються згідно загальної калькуляції витрат де деякі витрати мають індивідуальну або загальну проекту ідентифікацію.

Індивідуальна проектна ідентифікація - це пряме розпізнавання доходів витрат згідно проекту в результаті чого можна побудувати без додаткових зусиль прямих зв'язок графіками надходження і витрачання коштів.

Загальна проектна ідентифікація - це розпізнавання доходів і витрат, що мають опосередковану (премія і додаткова зарплата начальника корпусу-обробного цеху за певні

час та інші витрати) або часткову залежність до проекту (загально-виробничі, адміністративні витрати та інші витрати) і тому зв'язок з часовими графіками надходження і витрат формується за допомогою додаткових драйверів розподілу.

Враховуючи вище наведені обставини побудувати прямий зв'язок бюджету доходів і витрат і бюджету руху грошових коштів не завжди вдається але на практиці вико альтернативні методи розрахунку показників бюджету руху грошових потоків і, відповідно, часових графіків надходження і витрачання грошових коштів.

#### **Висновок.**

В умовах динамічних ситуацій господарювання одним з ключових питань ефективного управління грошовими коштами є досягнення синхронізації грошових потоків в часовому періоді. Основою для вирішення даної проблеми є ефективна система планування грошових потоків, що складається з трьох етапів: прогнозування цільових параметр грошових потоків, поточне планування грошових потоків і оперативне планування грошових потоків.

На практиці, як правило, результатом реалізації вище зазначених етапів є поточний і оперативний бюджет руху грошових потоків, що формується у вигляді жорст Основний недолік сформованих планів пов'язаний з неможливістю оперативного внесення змін. Як наслідок, знижується швидкість прийняття рішення і страждає якість грошовими потоками.

Для вирішення зазначеної проблеми, в даній статті запропоновано використовувати ковзне планування бюджету руху грошових коштів, що враховує вплив на бюджет пі наступних складових:

- коригування періоду надходження і відтоку грошових коштів в планових часових графіках;
- коригування планових бюджетних величин в результаті впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Для врахування впливу корегування періоду надходження і відтоку грошових коштів в бюджеті руху грошових потоків розроблено і запропоновано використовувати схе ковзного планування грошових коштів. Основою даної схеми складає розроблена авторами модель розрахунку планової зміни показників в часових графіках надходження і грошових коштів.

Для корегування планових бюджетних величин в результаті впливу внутрішніх і зовнішніх факторів запропоновано використовувати алгоритм корегування планових п бюджетах проектів, що, в свою чергу, формують вплив на зведений бюджет підприємства.

Подальші дослідження будуть спрямовані на дослідження синхронізації грошових коштів за умови оптимального рівня фінансування проектів.

#### **Література.**

1. Жуїріков К.К., Раїм С.Р. Корпоративні фінанси. Підручник. Алмати, 2004 р
2. Бланк І.А., Управление денежными потоками, К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. — 736 с.— (Серия "Библиотека финансового менеджера"; Вып. 8). ISBN 5-94773-001-4 ISBN 966-521-150-1 (Киев)
3. Хахонова Н.Н. Бюджетирование денежных потоков: зарубежный опыт и российская практика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rae.ru/snt/?section=show\\_article&article\\_id=1939](http://www.rae.ru/snt/?section=show_article&article_id=1939)
4. Савина Т.О. Скользящее планирование и управление денежными потоками в системе кризисного оздоровления предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [kras.ru/sites/mn2010/pdf/13/115b.pdf](http://kras.ru/sites/mn2010/pdf/13/115b.pdf)
5. Срешко Ю.О. Бюджетування-інструмент оптимізації грошових потоків підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [economy.kpi.ua/files/files/20\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/20_kpi_2010_7.pdf)
6. Т. Работина Управление денежными потоками. Платежный календарь: процесс внедрения и примеры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intalev.ua/lib/article.php?ID=24559>
7. Фатеев Н.В. Механизм регулирования стоимости в проектах и программах судоремонтного предприятия / Н.В. Фатеев, И.М. Запорожец // Управление проектами в производстве: 3б. наук. пр.- Луганськ: вид-но СЧУ ім. В. Даля, 2011-№3(39).-с. 74-79.
8. В. Радионова Скользящее планирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=24556>

#### **References.**

1. Zhujrikov, K.K. and Raim, S.R. (2004), *Korporativni finansy* [Corporate Finance], Almaty, Kazakhstan.
2. Blank, I.A. (2002), *Upravlenie denezhnymi potokami* [Cash Flow Management], Nika-Centr Jel'ga, Moscow, Russia.
3. Hahonova, N.N. (2006), "Budgeting cash flows: foreign experience and the Russian practice", *Sovremennye naukoemkie tehnologii*, vol.7, [online], available at: [http://snt/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=1939](http://snt/?section=content&op=show_article&article_id=1939) (Accessed 4 Sept 2014).
4. Savina, T.O. (2010), "Moving planning and cash flow management system of the enterprise crisis recovery", available at: [conf.sfu-kras.ru/sites/mn2010/pdf/13/115b.pdf](http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2010/pdf/13/115b.pdf) (Accessed 4 Sept 2014).
5. Yereshko, Yu.O. (2010), "Budgeting tool of optimization cash flow", *Ekonomichnyy visnyk NTUU «KPI»*, vol. 7, [online], available at: [economy.kpi.ua/files/files/20\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/20_kpi_2010_7.pdf) (Accessed 4 Sept 2014).
6. Rabortina, T. (2010), "Cash flow management. Payment calendar: the process of implementation and examples", available at: <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24559> (Accessed 4 Sept 2014).
7. Fateev, N.V. and Zaporozhec, I.M. (2011), "Mechanism of regulation of the value of projects and programs shipyard", *Zh. nauk. pr.- Lugans'k vid-no SNU im. V. Dalja*, vol.№3(39), pp. 74-79.
8. Radionova, V. (2010), "Moving planning", available at: <http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=24556> (Accessed 4 Sept 2014).

*Стаття надійшла до редакції 0*



ТОВ "ДКС Центр"