

УДК 336.144:657.422.1:631.11

Томчук В.В.

БЮДЖЕТ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті досліджено загальні положення виробничо-фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств. Розглянуто систему взаємозалежних бюджетів та етапи складання генерального бюджету. Запропоновано застосовувати бюджет грошових потоків як один із факторів утворення кінцевих фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: *бюджет, бюджетування, бюджет підприємства (генеральний бюджет), система операційних бюджетів, система фінансових бюджетів, допоміжні бюджети, бюджет грошових потоків.*

Постановка проблеми. Сільське господарство має свою яскраво виражену специфіку, насамперед – це сезонність виробництва. Продукція рослинництва й тваринництва вирощується кілька місяців, а часом і років. Тому в підприємств АПК у певні періоди виникає потреба в сезонному фінансуванні витрат. Так, у рослинництві в першому півріччі спостерігається різке зростання витрат, яке не покривається виходом продукції, а в другому півріччі, навпаки, витрати знижуються й зростає вихід продукції та її реалізація. У тваринництві споживання оборотних коштів і їхнє вивільнення протягом року також коливається, однак згладжування цих коливань може відбуватися за рахунок накладення одного кругообігу господарських коштів на інший.

Таким чином, у сільському господарстві як правило в період найбільших витрат відзначається найменше надходження виручки від реалізації, а в період найменших витрат найбільша наявність інкасованих коштів. Тому керівництву цих підприємств для ефективного управління грошовими потоками потрібна не тільки ретроспективна (історична) інформація, але й та, що заснована на планах, прогнозах, результатах контролю за виконанням планованих й мінімального відхилення фактичних показників. Ефективно управляти грошовими потоками можна тільки в системі «планові величини - фактичні дані». Здійснення такого планування й контролю можливо в рамках управлінського обліку, одним з основних елементів якого є бюджетування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розробку теоретичних і прикладних засад бюджетування на підприємстві зробили такі зарубіжні науковці: І. Балабанов [1], К. Друрі [6], Д. Хан [16], Б. Райан [12], В. Майер [9], М. Мескон [10], Ч. Т. Хорнгрен [17], Дж. Фостер [17], М. Шим [20] та інших. Серед вітчизняних вчених та економістів-практиків слід виділити праці: Т. К. Бень [2], М. Д. Білик [3], Ф.Ф.Бутинця [4], С.Ф. Голова [5], Т. П. Карпової [8], Л.В. Нападовської [11], В. П. Савчука [13], А. Д. Шеремета [19] й інших. Однак, низка питань теоретичного, практичного та методологічного характеру потребують подальшого дослідження, зокрема це

стосується розробки та застосування на практиці бюджету грошових потоків сільськогосподарських підприємств.

Мета статті. Метою статті є дослідження формування бюджету грошових потоків сільськогосподарських підприємств та забезпечення синхронності грошових надходжень і видатків у плановому періоді.

Виклад основного матеріалу. Грошові потоки – сукупність розподілених у часі надходжень і виплат грошових коштів підприємства, що генеруються його господарською діяльністю. Процес управління потоками грошових надходжень являє собою постійний моніторинг впливу різноманітних об'єктивних і суб'єктивних чинників, які призводять до виникнення трьох ситуацій:

1) Виплати перевищують надходження підприємства на певний період. У цьому випадку виникає дефіцит коштів, усунення якого вимагає залучення додаткових 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 несвоєчасні 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 додаткового 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. Грошові потоки є найважливішим самостійним об'єктом бюджетування сільськогосподарського підприємства, що допомагає в досягненні поставлених поточних і стратегічних цілей та сприяє формуванню позитивних фінансових результатів. Бюджетування належить розглядати як процес прийняття виважених управлінських рішень у фінансово-господарській діяльності підприємства за допомогою системи бюджетів, контролю за їх виконанням, аналізу відхилень і, відповідно, здійснення планування грошових потоків.

На сільськогосподарських підприємствах щорічно складають по розроблених формах План виробничо-фінансової діяльності на наступний період. Традиційний процес планування, який використовують багато фахівців і керівників підприємств, полягає в тому, що за основу беруться показники за минулий рік і вносяться зміни з урахуванням визначених коригувань. Часто це призводить до того, що повторювані приховані проблеми автоматично виявляються перенесеними в план (бюджет). На наш погляд, щоб уникнути подібних помилок, варто впроваджувати в роботу управлінських служб бюджетування, у процесі якого розробляються бюджети для всіх структурних підрозділів підприємства, які потім зводяться в єдиний бюджет, що називається генеральним (загальним, майстром-бюджетом).

Бюджет підприємства (генеральний бюджет) являє собою систему взаємозалежних бюджетів і описує в структурованій формі очікування керівництва підприємства щодо обсягів продажів, величини видатків і інших подій у планованому періоді. На думку більшості економістів, він включає два основних блоки: систему операційних бюджетів (планові кошториси основних бізнесів-процесів) і систему фінансових бюджетів (рис. 1).

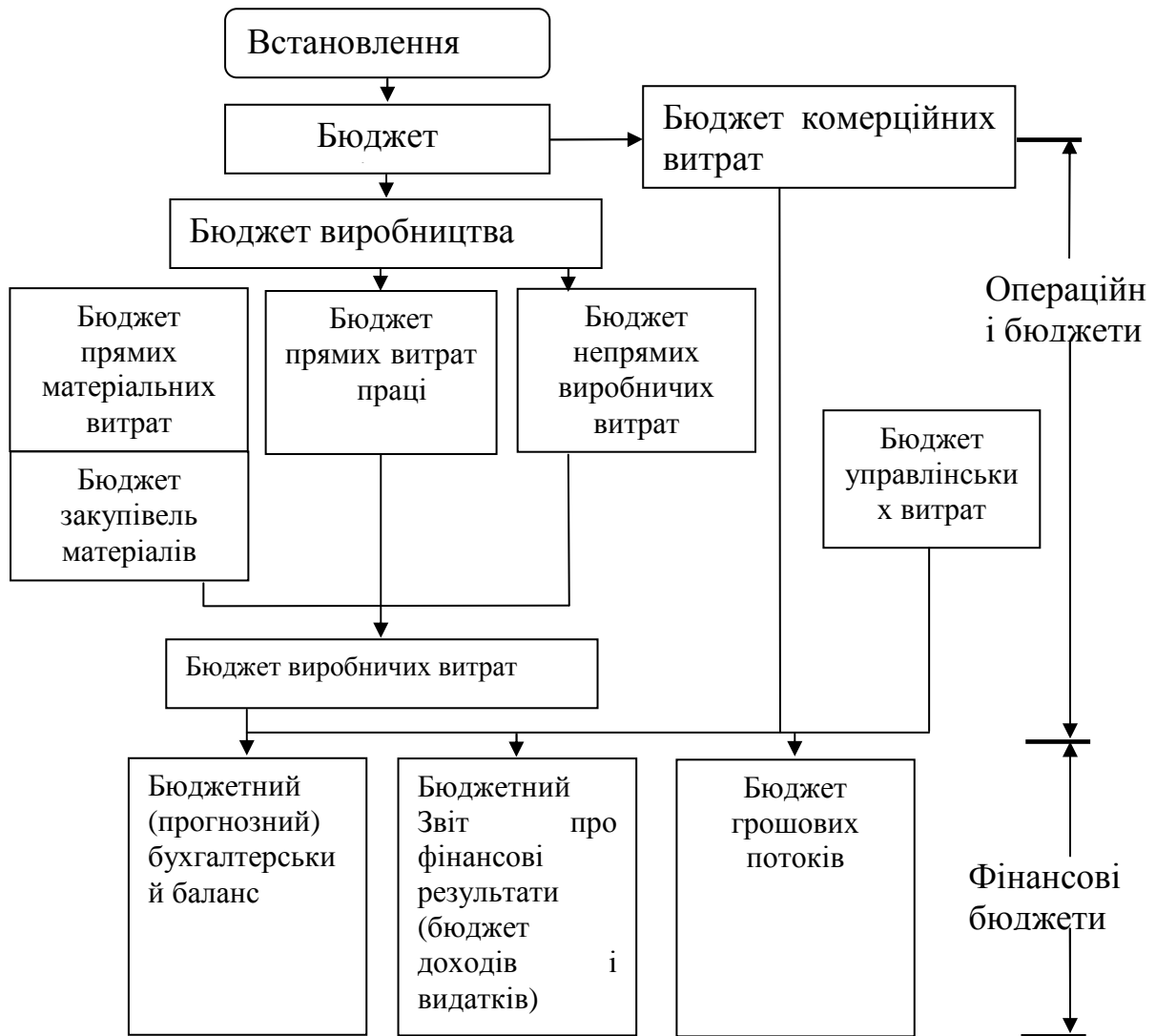


Рис.1. Схема генерального бюджету

Джерело: складено автором.

У систему операційних бюджетів входять: бюджет продажів, бюджет виробництва, бюджет прямих матеріальних витрат (бюджет закупівель матеріалів і бюджет виробничих запасів), бюджет прямих виробничих (операційних) витрат, бюджет комерційних видатків, бюджет управлінських видатків та ін.

На основі операційних бюджетів будується система фінансових бюджетів (їх іноді називають основними бюджетами). До їхнього складу входить бюджетний звіт про фінансові результати (бюджет доходів і видатків), бюджет грошових потоків, бюджетний (прогнозний) бухгалтерський баланс (бюджет по балансовому аркушу).

Крім операційних і фінансових бюджетів, на підприємстві можуть застосовуватися допоміжні бюджети (наприклад, бюджет капітальних витрат) і спеціальні бюджети (наприклад, податковий бюджет, бюджет розподілу прибутку й ін.). Допоміжні й спеціальні бюджети необхідні для визначення цільових показників і нормативів фінансового планування й обліку особливостей місцевого оподаткування і є основою для складання основних бюджетів. Набір цих бюджетів встановлюється керівництвом підприємства залежно від специфіки господарської діяльності.

Робота зі складання генерального (загального) бюджету на сільськогосподарських підприємствах повинна проводитися в декілька етапів:

1. *На першому етапі* визначається блок операційних бюджетів і встановлюється черговість їхньої розробки, що залежить від ключових факторів, що обмежують комерційну діяльність підприємства. Бюджет обмежувального фактору готується першим, а всі інші розробляються на його основі (таблиця 1).

Таблиця 1

Черговість розробки бюджетів залежно від обмежувального фактора

Назва операційного бюджету	Ключовий фактор			
	Основні засоби (в т. ч. земельні ділянки, поголів'я тварин тощо)	Сировина та матеріали	Продаж	Трудові ресурси
	Черговість розробки бюджетів			
1	2	3	4	5
Бюджет виробництва	1	2	2	2
Бюджет матеріальних витрат	2	1	3	3
Бюджет витрат праці	3	3	4	1
Бюджет непрямих витрат	4	4	5	4
1	2	3	4	5
Бюджет виробничих витрат	5	5	6	5
Бюджет продажів	6	6	1	6
Бюджет комерційних витрат	7	7	7	7
Інші бюджети	8	8	8	8

Джерело: побудовано автором.

На сільськогосподарських підприємствах одним із ключових факторів є обмеженість землекористування господарства, що не дозволяє значно розширити посівну площу, а, отже, й істотно підвищити обсяг виробництва продукції рослинництва.

У тваринництві обмежувальними факторами можуть стати відсутність достатньої кормової бази, необхідної для нарощування обсягів виробництва, обмеження кількості репродуктивного стада тощо. Крім того, на сьогодні у підприємств сільського господарства недостатньо фінансових ресурсів для розширення парку основних засобів, повільними темпами відбувається відновлення цих фондів, а, відверто кажучи, взагалі не відбувається, техніка морально застаріла, яка відпрацювала 4-5 повних термінів амортизації. Вважаємо, що саме такі фактори стримують ріст обсягів виробництва, зокрема сільськогосподарської продукції та в цілому економіки країни.

У різні періоди функціонування підприємства ситуація з обмежувальними факторами може змінюватися, тому в кожний бюджетний період необхідно відслідковувати ці зміни.

2. *На другому етапі* на основі операційних бюджетів розробляються три найважливіших фінансових документи: бюджет доходів і витрат, бюджет грошових потоків і бюджетний баланс.

Бюджет доходів і витрат є основою для розрахунку величини очікуваного прибутку, а також обсягів продажу продукції, що забезпечують беззбитковість виробництва. Завдяки цьому бюджету створюються необхідні передумови для підвищення рівня гнучкості фінансових планів за рахунок маневру ціновими факторами, обсягами продажу і т.д.

У бюджеті грошових потоків (БГП) висвітлюють передбачувані надходження й виплати коштів у планованому періоді. БГП є складовою загального бюджету підприємства й тому тісно взаємозалежний з бюджетом виробництва, бюджетом продажів, кредитним планом, інвестиційним планом та ін.

Взаємозв'язок загального бюджету з бюджетом грошових потоків наведений у таблиці 2 [14, 15].

Таблиця 2

Взаємозв'язок генерального бюджету із бюджетом грошових потоків

Елементи бюджету грошових потоків	Джерела інформації
1	2
<i>Надходження грошових засобів</i>	
Виручка від реалізації	Бюджет продажів (за готівку)
Погашення дебіторської заборгованості покупцями	Бюджет продажів (в кредит)
Доходи від продажів інших активів	Прогнозний звіт про фінансові результати (Бюджет доходів і витрат)
Отримані кредити	Кредитні договори
<i>Вибуття грошових засобів</i>	
Придбання основних засобів	Бюджет купівлі
Виплата заробітної плати	Бюджет трудових витрат
Загальновиробничі витрати	Бюджет загальновиробничих витрат
Комерційні витрати	Бюджет комерційних витрат

Адміністративні витрати	Бюджет адміністративних витрат
Капітальні витрати	Бюджет капітальних витрат
Сплата податків, зборів й обов'язкових платежів до бюджету	Прогнозований звіт про фінансові результати (бюджет доходів і витрат)
Плата відсотків за кредит	Прогнозний звіт про фінансові результати (бюджет доходів і витрат)
Повернення кредитів	Кредитні договори

Джерело: побудовано автором.

Бюджетний баланс являє собою заключний документ фінансового плану, у якому представлені всі зміни в активах і пасивах у результаті запланованих заходів, стан майна й фінансів підприємства.

На основі отриманих у результаті перспективного планування бюджету доходів і витрат, бюджету грошових потоків і бюджетного балансу оцінюється фінансове становище підприємства на кінець планового періоду.

3. *На третьому етапі* здійснюється прийняття бюджету (у тому випадку, коли його оцінка задовольняє керівництво підприємства) або аналіз і коригування генерального бюджету у випадку незадовільної його оцінки. Як правило, перший варіант генерального бюджету рідко буває остаточним, оскільки, бюджетний курс, прийнятий підприємством, може виявитися нездійсненим з різних причин (через недолік сировини й матеріалів, відсутність належного фінансування, попиту на продукцію й ін.). Розробка загального бюджету починається в цьому випадку заново. Після коректування плану дій підприємства в цілому і його окремих структурних підрозділів вносяться зміни, і знову аналізується вплив окремих бюджетів на майбутній фінансовий стан підприємства.

Таким чином, «бюджетування припускає прийняття ієрархічної системи бюджетів підприємства, що дозволяє встановити твердий контроль за надходженням і витрачанням коштів, створити реальні умови для створення ефективної фінансової стратегії», – підкреслює І.Т. Балабанов [1].

Зупинимося більш детально на порядку складання бюджету грошових потоків, оскільки кожна стадія циклу руху грошових коштів є одним з факторів утворення кінцевих фінансових результатів діяльності сільськогосподарського підприємства.

Бюджет грошових потоків являє собою план надходжень і витрат коштів і їхніх еквівалентів у майбутньому періоді.

Мета формування такого бюджету полягає у забезпеченні синхронності грошових надходжень і видатків у планованому періоді. Досягнення цієї мети можливо лише на основі професійно побудованого плану й контролю виконання планових показників, а також оперативного аналізу даних про рух грошових коштів і їхніх еквівалентів.

При розробці БГП важливо дотримуватися «касового» принципу, тобто зосереджувати увагу на моменті фактичних надходжень або платежів коштів, а не на моменті, коли виникає право одержати (або зобов'язання заплатити) кошти. Складність у плануванні БГП в тому, що іноді дуже важко вгадати обсяг

і час фактичного надходження грошей. Справа в тому, що дебіторська заборгованість покупців і замовників може бути погашена невчасно, а в окремих випадках навіть визнана безнадійним боргом. Невдала інкасація може зменшити загальні надходження коштів від продажу. Варто також враховувати, що не завжди борги можуть погашатися грошми, тому іноді варто передбачити негрошову форму погашення такої заборгованості.

Планування грошових потоків дає можливість розподілити виплати відповідно до очікуваних надходжень, визначити терміни, коли потрібно вдатися до зовнішнього фінансування, а також дозволяє акумулювати кошти перед великими платежами. Крім того, за допомогою БГП можна розділити платежі в часі в такий спосіб (наприклад, зрушивши їх уперед або назад у порівнянні з передбачуваними строками), щоб, з одного боку, мінімізувати вартість позикових коштів, а з іншого боку, – уникнути штрафних санкцій з боку контрагентів або держави. На основі даних БГП керівництво підприємства може встановити періоди, коли в підприємства приблизно з'являться вільні кошти, які можуть бути спрямовані на здійснення інвестицій у необоротні й інші активи.

Починаючи розробку БГП, треба, насамперед, встановити періодичність складання нового планового документа. Потрібно враховувати те, що чим більш віддаленим є період, на який складається БГП, тим менш точним стає прогнозування, тому видатки на його підготовку доцільні тільки в тому випадку, якщо він складений на найближче майбутнє (не більше ніж на рік). Через особливу важливість БГП для функціонування всього підприємства його потрібно розглядати й коригувати набагато частіше, ніж інші бюджети. БГП варто наводити у тимчасовому розгорненні за періодами (квартал, місяць, тиждень) у межах бюджетного періоду.

Для різних підприємств БГП може відрізнятися своїми форматами залежно від галузевої спрямованості й специфіки діяльності. Нами розроблений і представлений у таблиці 3 формат БГП для сільськогосподарських підприємств, побудований за вертикальним принципом.

Таблиця 3

Бюджет грошових потоків сільськогосподарських підприємств

Стаття бюджету	Сума, тис. грн.					
	1-й місяць	2-й місяць	3-й місяць	4-й місяць	і т. д	Всього за рік
1	2	3	4	5	6	7
Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на початок періоду						
Операційна діяльність						
<i>Надходження грошових коштів, у т. ч.</i>						
- від продажу продукції всього, у тому числі:						

- продаж продукції рослинництва						
- продаж продукції тваринництва						
- продаж продукції промислового виробництва						
- інкасація минулих періодів						
- інші надходження						
<i>Вибуття грошових коштів у т.ч.</i>						
- сплата за сировину й матеріали						
- виплата заробітної плати						
- сплата податків						
- орендна плата						
- комунальні платежі						
- інші платежі						
<i>Чисті кошти поточної діяльності</i>						
Інвестиційна діяльність						
<i>Надходження грошових коштів, у т. ч.</i>						
- продаж основних засобів						
- продаж фінансових вкладень						
- отримані дивіденди						
- інші надходження						
<i>Вибуття грошових коштів, у т.ч.</i>						
- придбання основних коштів						
- придбання цінних паперів						
- інші фінансові вкладення						
- надані позики						
- інші виплати						
<i>Чисті кошти інвестиційної діяльності</i>						
Фінансова діяльність						
<i>Надходження грошових коштів, у т. ч.</i>						
- отримані позики й кредити						

- цільове фінансування						
1	2	3	4	5	6	7
- надходження від емісії цінних паперів						
- інші надходження						
<i>Вибуття грошових коштів, у т.ч.</i>						
- погашення позик і кредитів						
- повернення бюджетних коштів						
- погашення зобов'язань по фінансовій оренді						
- інші виплати						
<i>Чисті грошові кошти фінансової діяльності</i>						
Чисті грошові кошти за період						
Залишок коштів та їх еквівалентів на кінець періоду						

Джерело: побудовано автором.

БГП може бути побудований за балансовим принципом (таблиця 4). У цьому випадку залишок і надходження грошових коштів відображається в лівій частині бюджету, а вибуття у правій його частині. БГП складається з безлічі статей, які можуть бути сформовані у відповідності із такими показниками: з економічною природою цих статей; з урахуванням значущості статей у сумарному грошовому потоці; організаційною структурою самого сільськогосподарського підприємства.

Таблиця 4

Бюджет грошових потоків на ___ місяць 20___ року

Назва статті	Сума, грн.	Назва статті	Сума, грн.
1	2	3	4
Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на початок періоду			
Надходження грошових коштів		Вибуття грошових коштів	
<i>Рух коштів у результаті операційної діяльності всього, в т. ч.</i>		<i>Рух коштів у результаті операційної діяльності всього, в т. ч.</i>	

- від продажу продукції, в тому числі:		- одержано за сировину й матеріали	
- продаж продукції рослинництва		- виплата заробітної плати	
- продаж продукції тваринництва		- сплата податків, зборів, обов'язкових платежів	
- повернення авансів		- орендна плата	
- інкасація минулих періодів		- комунальні платежі	
- інші надходження		- інші платежі	
<i>Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності, в т. ч.</i>		<i>Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності, в т. ч.</i>	
- продаж необоротних активів		- придбання необоротних активів	
- продаж фінансових інвестицій		- надані кредити та позики	
- отримані дивіденди		- придбання фінансових інвестицій	
- отримані відсотки		- майнових комплексів	
- інші надходження		- інші виплати	
<i>Рух коштів у результаті фінансової діяльності, в т.ч.</i>		<i>Рух коштів у результаті фінансової діяльності, в т.ч.</i>	
- надходження власного капіталу		- погашення позик	
- надходження від емісії цінних паперів		- сплачені дивіденди	
- цільове фінансування		- погашення зобов'язань із фінансової оренди	
- інші надходження		- інші витрати	
Всього надійшло		Всього вибуло	
Залишок грошових коштів та їх еквівалентів на кінець періоду			

Джерело: побудовано автором.

Вважаємо, що форма бюджету грошових потоків багато в чому повинна бути схожою з формою звіту про рух грошових коштів бухгалтерської фінансової звітності. Це забезпечить порівнянність планованих і фактичних показників про грошові потоки й дозволить скоротити витрати на перетворення інформації.

Першим етапом складання БГП є встановлення планового залишку коштів на початок і кінець планованого періоду, тому що вони представляють початкову й кінцеву позицію формату БГП й необхідні для оцінки реальних платіжних можливостей підприємства.

При цьому кінцеве сальдо попереднього періоду завжди є вступним сальдо для наступного періоду, тому величина початкового залишку коштів (хоча б приблизно) відома до кінця поточного періоду.

Кінцевий залишок коштів – це ключовий показник БГП, навколо якого й будується весь процес оптимізації статей цього бюджету. У бюджетуванні грошових потоків існує два підходи у визначенні цільового значення кінцевого сальдо коштів [18, с. 140]:

1) встановлення діапазону кінцевого залишку для конкретного періоду часу. Виходячи із цілей керівництва підприємства в галузі управління грошовими потоками, встановлюється максимальна й мінімальна величина залишку коштів;

2) вибір мінімального значення кінцевого залишку коштів. При перевищенні заданої величини кінцевого сальдо кошти можуть бути вигідно розміщені. При цьому варто враховувати той факт, що в умовах інфляції інвестування коштів у будь-які операції виправдано лише в тому випадку, коли прибутковість вкладень перевищує темпи інфляції.

Підприємству, що не має відкритого банківського овердрафта, слід враховувати те, що залишок доступних коштів перебувають у його розпорядженні (у касі й на розрахунковому рахунку) завжди повинен бути позитивним. Це означає, що за будь-який період сума надходжень разом із залишком коштів на початок цього періоду повинна бути більше суми платежів і відображатись такою нерівністю:

$$\sum G_{кп} + H \geq \sum B, \text{ де} \quad (1)$$

$G_{кп}$ – сума надходжень грошових коштів;

B – сума вибуття грошових коштів.

Після встановлення значення кінцевого залишку варто приступати до планування грошових потоків за основною діяльністю. Починати потрібно з аналізу даних за минулі періоди, класифікуючи їх відповідно до особливостей умов руху грошових коштів. Потім варто встановити можливі зовнішні й внутрішні джерела надходження коштів і складові їхньої частини в бюджетному періоді.

Вважаємо, що для визначення ймовірних обсягів грошових надходжень у певний період і здійснення контролю над інкасацією необхідно:

1. Скласти графік майбутніх надходжень від продажів на короткостроковий період як додаток до бюджету продажів. Зробити це на перспективу можливо тільки на основі аналізу укладених договорів на майбутній період. Більшою перевагою в плануванні грошових потоків буде наявність на підприємстві довгострокових договорів (контрактів) з покупцями сільськогосподарської продукції, що дозволить із великою часткою ймовірності прогнозувати надходження коштів;

2. Оцінити сформовані за минулі періоди тенденції збуту продукції й надходження від її продажу, а також встановити, який відсоток у загальній сумі виручки від продажу становила реалізація за готівку, передплата за продукцію, продаж у борг або безнадійну заборгованість;

3. Врахувати поточні зрушення в платіжній практиці боржників і вчасно відобразити їх у своїх прогнозах.

Після того, як будуть встановлені можливі джерела й складові грошових надходжень, необхідно визначити обсяги й напрямки використання коштів.

Виплати коштів більш передбачувані ніж надходження, тому що управлінський персонал заздалегідь планує обсяги виробництва, а отже, і видатки, пов'язані з ним. Керівництву сільськогосподарських підприємств варто враховувати так само той факт, що основна частина платежів постачальникам і підрядникам, як правило, припадає на початок виробничого процесу (наприклад, посівні роботи), а надходження від продажу продукції здійснюється на його кінець (наприклад, період збору урожаю).

Розробка графіка платежів на підприємстві дозволить більш точно визначити момент виникнення потреби в коштах для погашення зобов'язань. Для його складання необхідна інформація про черговість майбутніх виплат, тобто, які платежі повинні бути погашені у тому періоді, в якому вони нараховуються (наприклад, орендна плата), за якими зобов'язаннями варто розраховуватися у наступному періоді (наприклад, заробітна плата з відрахуваннями на соціальні потреби), а які потрібно виплатити авансом (наприклад, передоплати). При цьому варто враховувати той факт, що більшість платежів включає суму ПДВ. Не містять ПДВ виплати в бюджет, оплата праці співробітників, комунальні й деякі інші платежі.

При розробці графіка платежів слід пам'ятати, що деякі витрати не впливають на грошовий потік (наприклад, амортизація, видатки майбутніх періодів), і тому не повинні прийматися в розрахунок. Зовнішні й внутрішні фактори роботи підприємства можуть змінюватись, тому в процесі бюджетування грошових потоків необхідно оперативно відслідковувати ці зміни. Для оперативного управління грошовими потоками може використатися платіжний календар (таблиця 5), у якому відображено взаємозалежні надходження й вибуття коштів.

Платіжний календар може складатися на місяць, декаду, п'ятиденку шляхом уточнення й конкретизації планових показників БГП чергового кварталу (місяця). У процесі його складання приймається до уваги необхідність забезпечення синхронності надходження й витрат коштів; дотримання пріоритетності платежів; встановлення моменту виникнення дефіциту грошових ресурсів і розробка заходів щодо його подолання; визначення обсягів тимчасово вільних коштів (з урахуванням цільового залишку) і шляхи їхнього вигідного розміщення.

Платіжний календар необхідно щодня коригувати на основі фактичних даних оперативного обліку операцій, що впливають на грошові потоки підприємства. При цьому враховуються відхилення фактичних показників від планових.

Одним із найбільш ефективних методів управління грошовими потоками є розробка динамічних БГП, які складаються шляхом перегляду щорічних бюджетів, передбачаючи додавання нового кварталу після закінчення кожного кварталу. Таким чином, процес планування в цьому випадку носить

безперервний характер, і на підприємстві завжди є затверджений бюджет на 12 місяців. Однак, необхідно враховувати й той факт, що розробка бюджетів, взаємозалежних із БГП, також повинна здійснюватися на динамічній основі.

Після закінчення планового періоду складаються звіти про виконання БГП за минулий період. Джерелом одержання фактичної інформації можуть служити дані аналітичного обліку, отримані з реєстрів бухгалтерського обліку.

Таблиця 5

Платіжний календар підприємства

Показники продажів	Дні місяця										Всього за місяць	
	1		2		3		4		...		План	Факт
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт		
<i>Залишок грошових коштів на початок дня</i>												
Загальний обсяг продажів (за методом нарахування)												
Продаж у кредит поточного місяця												
Загальний обсяг інкасації, в т. ч.												
—інкасація минулих місяців												
—інкасація поточного місяця												
Продаж за готівковий розрахунок												
Передплата за рахунок майбутнього продажу												
Всього надійшло готівки												
Оплата постачальниками												
Виплата заробітної плати												
Сплата податків												
Комунальні платежі												

Орендна плата												
Інші виплати												
Всього витрачено готівки												
Залишок грошових коштів на кінець дня												

Джерело: побудовано автором.

Висновки. При впровадженні бюджетування на сільськогосподарському підприємстві варто враховувати, що видатки, пов'язані із цим процесом, повинні бути зіставлені з економічним ефектом від його застосування. Щоб знизити витрати на розробку можливих варіантів БГП (і інших бюджетів), варто скористатися комп'ютерною технікою, що дозволяє просто створювати складні електронні таблиці, за допомогою яких можна швидко відслідковувати зміни й вносити поправки у подальші дії. Завдяки ним вдається значно прискорити процеси бюджетування.

Таким чином, застосування бюджетування грошових потоків на сільськогосподарських підприємствах дозволить:

- ✓ забезпечити стабільну ліквідність і платоспроможність підприємства;
- ✓ проводити ефективну фінансову політику в сферах залучення позикових коштів;
- ✓ забезпечити раціональне розміщення тимчасово вільних коштів;
- ✓ здійснювати облік, аналіз і планування грошових потоків і утворюючих його центрів фінансової відповідальності.

Список використаних джерел

1. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: учеб. пособие [Текст] / И. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 208 с.: ил.
2. Бень Т.Г. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств [Текст] / Т.Г. Бень, С.Б. Довбня // Фінанси України. – 2001. – № 7. – С. 56–60.
3. Білик М.Д. Управління фінансами державних підприємств [Текст] / М.Д. Білик. – К.: Т-во Знання, КОО, 1999. – 312 с.
4. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський управлінський облік: курс лекцій [Текст]: навч. посіб. [для студ. спец. 7.050106 «Облік і аудит»] / Ф.Ф. Бутинець, Л.В. Чижевська, Н.В. Герасимчук / Житомирський інженерно-технологічний ін-т. – Житомир : ПП «Рута», 2000. – 448 с.
5. Голов С.Ф. Управлінський облік [Текст]: підручник / С.Ф. Голов. – [3-тє вид.] – Київ: «Лібра», 2006. – 704 с.
6. Друри К. Управленческий и производственный учет [Текст]: [пер. с англ.: учебник] / К. Друри. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 1071 с.
7. Єрешко Ю.О. Бюджетування – інструмент оптимізації грошових потоків підприємства [Текст] / Ю.О. Єрешко // Економічний вісник НТУУ «КПІ»,

- Економіка підприємства // Сайт НБУ ім. В.І. Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2010/5.Ekonomika%20p-va/20_kpi_2010_7.pdf
8. Карпова Т.П. Управленческий учет: учебник [Текст] / Т.П. Карпова – М.: ЮНИТИ, 2001. – 350 с.
 9. Майер Е. Контроллинг как система мышления [Текст] / Е. Майер – М.: ДИС, 1997. – 159 с.
 10. Мескон М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: [пер. с англ.] – М.: Дело, 1993. – 702 с.
 11. Нападовська Л.В. Управлінський облік: підруч. для студ. вищ. навч. закл. [Текст] / Л.В. Нападовська – К.: Книга, 2004. – 544 с.
 12. Райан Б. Стратегический учет для руководителя [Текст] / Б. Райан: [пер. с англ.] / Под ред. В. А. Микрюкова – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 616 с.
 13. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций [Текст] / В.П. Савчук. – К.: Издат. дом «Максимум», 2001. – 600 с.
 14. Управленческий учет: Учебное пособие [Текст] / Под редакцией А.Д. Шеремета. – 2-е изд., испр. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 512 с.
 15. Финансовый менеджмент: Теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива», 1999. – 656 с.
 16. Хан Д. Планирование и контроль; концепция контроллинга [Текст] / Д. Хан: [пер. с нем.] Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.: ил.
 17. Хорнгрен Ч.Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект [Текст] / Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер: [пер. с англ.] / Под ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 416 с.: ил.
 18. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В., Сизова Т.В. Внутрифирменное бюджетирование [Текст]: настольная книга по подготовке финансового планирования / Под ред. В.Е. Хруцкого. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 380 с.
 19. Шеремет А.Д. Финансы предприятий [Текст] / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, . – М.: ИНФРА-М, 1997. – 343 с. 19.
 20. Шим Джай К. Основы коммерческого бюджетирования [Текст] / Джай К. Шим, Г. Сигел Джозл: [пер. с англ.] – СПб.: Азбука, 2001. – 496 с.

Подано до редакції 14 березня 2013 року

Томчук В. В.

Бюджет денежных потоков как составляющая процесса бюджетирования на сельскохозяйственных предприятиях

В статье исследованы общие положения производственно-финансовой деятельности сельскохозяйственных предприятий. Рассмотрена система взаимосвязанных бюджетов и этапы составления генерального бюджета.

Предложено применять бюджет денежных потоков как один из факторов образования конечных финансовых результатов деятельности сельскохозяйственных предприятий.

Ключевые слова: *бюджет, бюджетирование, бюджет предприятия (генеральный бюджет), система операционных бюджетов, система финансовых бюджетов, вспомогательные бюджеты, бюджет денежных потоков*

Tomchuk V.V.

Budget of cash flows as a part of budgeting process at agricultural enterprises

General principles of production and financial activity of agricultural enterprises are studied in the article. The system of interconnected budgets and stages of drawing up general budgets are considered. The budget of cash flows is offered to be used as one of the factors of the formation of final financial results of the activity of agricultural enterprises.

Key words: *budget, budgeting process, budget activities (general budget), system operating budgets, system financial budgets, auxiliary budgets, budget of cash flows*

Томчук Віктор Васильович – аспірант ННЦ «Інститут аграрної економіки».