



ЗМІЦНЕННЯ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ
МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

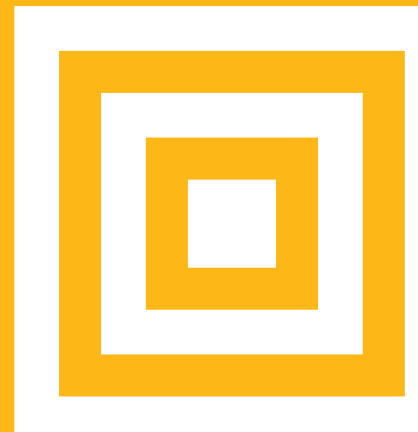
Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



Фінанси для бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств

МАРИНА ЛАЗАРЕВА



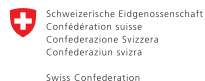
Фінанси для бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств / Марина Лазарева – Київ: 2017 – 70 с.

Публікацію підготовлено Києво-Могилянською Бізнес Школою (kmbS) в рамках проекту Програми розвитку ООН в Україні «Зміцнення бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств», що впроваджується за фінансової підтримки Державного секретаріату Швейцарії з економічних питань (SECO).

Думки, висновки чи рекомендації належать авторам та упорядникам видання і не обов'язково відображають погляди ПРООН, інших агенцій ООН та Державного секретаріату Швейцарії з економічних питань.

Матеріал, наведений у цій публікації, є об'єктом авторського права. Оскільки ПРООН вітає поширення своїх знань, цю публікацію можна відтворювати, повністю або частково, в некомерційних цілях і за умови наведення повного посилання на неї.

Програма розвитку ООН в Україні
Кловський узвіз, 1. Київ 01021, Україна
Тел.: +380 (44) 253-9363
www.undp.org



Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER,
State Secretariat for Economic Affairs SECO



ЗМІСТ

1. ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯМИ: БАЗОВІ ПОНЯТТЯ	3
2. ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯХ	7
2.1. ОЦИФРОВУВАННЯ ЦІЛЕЙ	7
2.2. ВИБУДОВУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРУКТУРИ	8
2.3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ	11
2.4. ФОРМУВАННЯ БАЛАНСУ	14
2.5. СКЛАДАННЯ ЗВІТУ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ	19
2.6. СКЛАДАННЯ ЗВІТУ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ	24
2.7. ВІДСТЕЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОГО СТАНУ БО	33
3. БЮДЖЕТУВАННЯ В БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯХ	43
3.1. ФІНАНСОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ: БАЗОВІ ПОНЯТТЯ	43
3.2. ПРАКТИКУМ З ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ	46
КРОК 1. СКЛАДАННЯ ПРОГНОЗУ ТА БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ / НАДХОДЖЕНЬ ГРОШОВИХ КОШТІВ	46
КРОК 2. СКЛАДАННЯ БЮДЖЕТУ РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ	57
КРОК 3. ПОБУДОВА ПРОГНОЗНОГО БАЛАНСУ	61
КРОК 4. КОЕФІЦІЄНТНИЙ АНАЛІЗ	65
ГЛОСАРІЙ	66
ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	69

1. ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯМИ: БАЗОВІ ПОНЯТТЯ

Фінанси

Складно визначити суть фінансів точніше, ніж це зробив відомий американський інвестор Л. Дж. Гітман.

Згідно з його баченням фінанси – це мистецтво та наука управління грошима.

Практично всі люди та організації або заробляють гроші, або збирають, або витрачають, або вкладають. Отже, категорія фінансів охоплює процеси, інститути, ринки та інструменти, пов'язані з рухом грошей між окремими особами, організаціями та урядами. В такому контексті: **фінанси** – це наука та мистецтво управління надходженням і витрачанням дефіцитних грошових ресурсів протягом певного періоду для досягнення конкретних цілей.

Зверніть увагу, що в нашому визначенні мова не йде про те, що необхідно досягати ефективності, або прибутковості, або чогось іще, пов'язаного з корисним ефектом. Але в умовах дефіциту фінансових ресурсів для бізнес-об'єднання (БО) важливо забезпечити їх приплив у потрібному обсязі в потрібний час. Це означає, що для БО грамотне управління фінансами є життєво необхідним. Зауважте: акцент робиться на тому, що треба управляти дефіцитними ресурсами. Це так і є.

Діяльність БО пов'язана з отриманням грантів, пожертвувань або надходжень від членів БО. І ці ресурси є для БО основними джерелами доходу, які в деяких випадках доповнюються торговельною діяльністю. БО діють як неприбуткові організації, але при цьому належне управління фінансовою діяльністю гарантує їм, що в них є і буде достатньо ресурсів для досягнення своїх цілей, що БО є і буде платоспроможним і стійким.

Фінансові цілі

Отже, головні фінансові цілі БО – це забезпечення фінансової стабільності та стійкості в довгостроковій перспективі.

Для досягнення таких цілей потрібне грамотне фінансове управління, яке допомагатиме:

- приймати правильні та своєчасні рішення;
- застосовувати фінансово обґрунтовані підходи до реалізації стратегічних завдань;
- отримувати конкурентні переваги за рахунок дефіцитних ресурсів;
- ефективно та результативно використовувати ресурси для досягнення цілей і виконання зобов'язань перед членами БО та іншими зацікавленими сторонами;
- поліпшувати звітність перед донорами БО та іншими зацікавленими сторонами;
- завойовувати повагу та довіру у фінансових інститутів і партнерів;
- забезпечувати довгострокову фінансову стійкість.

Завдяки такій практиці всім членам БО буде зрозуміло, на що спрямовуються отримувані об'єднанням кошти.

Елементи фінансового управління

Управління фінансами БО передбачає аналіз, планування, організацію, контроль і моніторинг його фінансових ресурсів. Стрижневі елементи цього процесу зображено на рисунку 1.



Рисунок 1. Елементи фінансового управління

- **Управління дефіцитними ресурсами.** З одного боку, БО працюють в обмеженому ринковому секторі або в межах якогось регіону, тобто із обмеженою кількістю компаній, від яких можна отримувати членські внески, з іншого — вони працюють у конкурентному середовищі, в якому дефіцит донорських коштів постійно зростає. Це означає, що їм необхідно забезпечувати належне використання внесків і пожертвувань, щоб успішно виконувати свої завдання та реалізувати свої цілі.
- **Управління ризиками.** У практичній діяльності перед кожним БО постають певні ризики. Щоб мінімізувати збитки, яких ці ризики можуть завдати, потрібно вчасно їх виявляти й управляти ними активно та організовано. Найбільш поширеними фінансовими ризиками є для БО неотримання коштів своєчасно або отримання їх не в такому обсязі, як потрібно для ефективного виконання своїх функцій. Тому важливо вміти знаходити баланс в управлінні надходженнями: внесками, пожертвуваннями та доходами від комерційної діяльності.
- **Стратегічне фінансове управління.** Управління фінансовими ресурсами є процесом, розподіленим у часі. Для прийняття своєчасних та ефективних рішень необхідно налагодити управління фінансами як у середньостроковій перспективі, так і в короткостроковій. І ці процеси повинні бути взаємопов'язаними.
- **Цільове управління.** Кожне фінансове рішення має бути скоординованим із загальними стратегічними цілями БО. Фінансове управління вимагає постійної уваги до цілей БО в цілому і кожного його проекту зокрема.
- **Бухгалтерський облік.** Усі фінансові операції БО відображаються в бухгалтерському обліку. Це невід'ємна складова процесу управління фінансами, оскільки без фіксації операцій приймати правильні поточні та середньострокові рішення неможливо.

Процес організації фінансового управління в БО:



Рисунок 2. Функції фінансового управління

На рисунку 2 зображено функції процесу організації фінансового управління в БО. Кожна з них має свої складові:

- **Дизайн стратегічних цілей:** формування фінансової структури; оцифрування цілей БО та їх розподіл на центри фінансової відповідальності.
- **Планування:** прогнозування грошових надходжень і вибуття на середньо- та короткостроковий періоди; складання середньо- та короткострокових фінансових планів; складання фінансових планів окремих програм; інтеграція окремих планів і програм (середньо- і короткострокових) у загальний фінансовий план; оцінка ефективності роботи БО за період та окремих програм; розроблення фінансової політики щодо внесків (визначення видів, періодичності внесення, розмірів) і політики ціноутворення (для різних послуг, що надаються об'єднанням членам БО та зовнішнім контрагентам).
- **Фандрайзинг:** розроблення та реалізація програм забезпечення коштами (формування та наповнення фондів) для успішного ведення діяльності БО (робота з донорами, фінансовими інститутами, застосування краудфандингу та інших новітніх інструментів залучення коштів).
- **Управління грошовими фондами:** управління грошовими коштами (казначейські операції); забезпечення необхідного банківського обслуговування; отримання, зберігання та витрачання грошових коштів і цінних паперів БО; управління інвестиціями; управління кредитами та інкасацією банківського обслуговування; отримання, зберігання та витрачання грошових коштів і цінних паперів БО; управління інвестиціями; управління кредитами та інкасацією банківського обслуговування; отримання, зберігання та витрачання грошових коштів і цінних паперів БО; управління інвестиціями; управління кредитами та інкасацією.
- **Облік і звітність:** розроблення політики ведення бухгалтерського та управлінського обліку; збір даних для бухгалтерського та управлінського обліку; установлення норм затрати ресурсів; розроблення бухгалтерських систем і процедур; звітування перед державними органами; підготовка та подання звітності; підготовка фактів для розроблення середньо- і короткострокових фінансових планів.

2. ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯХ

Розглянемо ведення цього процесу на прикладі бізнес-асоціації «Біла Хмара»¹.

Асоціація об'єднує 200 підприємців, які займаються хмарними технологіями в Україні. Реалізує дві програми: «Чисте місто» і «Туристична країна». Ці програми фінансуються за рахунок членських внесків та грантів від донорів. Асоціація залучає пожертвування в незначних розмірах. Постійно відчуває дефіцит грошових коштів. Розпочала вибудовування системи регулярного фінансового менеджменту.

2.1. Оцифровування цілей

Всі цілі БО після їх остаточного формулювання необхідно оцифрувати, тобто визначити конкретні фінансові показники або / та конкретні дії, які забезпечать досягнення поставлених цілей.

Формулюємо для БА «Біла Хмара» таку фінансову мету: «Забезпечення фінансової стабільності та стійкості в середньостроковій і короткостроковій перспективі».

Переводимо цю мету в конкретні вимірювані величини. Для цього визначаємо, які дії є необхідними для реалізації такої мети і в які терміни їх потрібно виконати.

Деталізація установленої мети може бути такою:

1) залучення додаткових фінансових ресурсів у сумі 100 тис. грн на 3 роки на безоплатній основі (для реалізації цієї мети потрібні активні дії щодо залучення донорів);

2) збалансування фінансових надходжень за трьома напрямками – внески; гранти / пожертвування; послуги – таким чином, щоб не відчувати дефіциту ресурсів у короткостроковій перспективі (для реалізації цієї мети необхідно за кожним напрямом визначити відсотки, періодичність і ступінь надійності; потім потрібно сформулювати структуру надходжень, яка забезпечуватиме бездефіцитний грошовий потік).

¹ Вигадане бізнес об'єднання. Далі в тексті – БА «Біла Хмара».

2.2. Вибудовування фінансової структури

Фінансова структура БО

Фінансова структура БО — це формалізована система центрів його відповідальності, яка відображає ієрархію відповідальності за досягнення цільових фінансових показників і використовується:

- при складанні бюджетів — для закріплення зон відповідальності за конкретними підрозділами;
- у бізнес-плануванні — для визначення зон відповідальності підрозділів і ланок;
- у бухгалтерському та управлінському обліку;
- у роботі з персоналом — для формування мотиваційних програм працівників.

Основними елементами фінансової структури є:

- **центр фінансової відповідальності (ЦФВ)** — фінансова одиниця БО (елемент фінансової структури), що виконує певний набір основних або забезпечувальних видів діяльності; може безпосередньо впливати на доходи та / або витрати; має необхідні повноваження та компетенцію для управління доходами / витратами / прибутками / інвестиціями. ЦФВ поділяються на центри витрат, доходів та управління проектами;
- **центр витрат (ЦВ)** — ЦФВ, діяльність якого спрямовується на управління витратами (наприклад: адміністрація БО, бухгалтерія, фінансовий відділ); керівник ЦВ відповідає за витрати, на які він має безпосередній вплив;
- **центр доходів (ЦД)** — ЦФВ, що відповідає за дохід, який він приносить за рахунок своєї діяльності (наприклад: відділ освітніх послуг, відділ консалтингу); керівник ЦД має повноваження приймати рішення, що впливають на дохід.
- **центр управління проектами (ЦУП)** — ЦФВ, який реалізує проекти і програми; керівник ЦУП відповідає за реалізацію програмних та / або проектних цілей.

Алгоритм побудови фінансової структури БО

Як правило, при вибудовуванні фінансової структури БО застосовується такий порядок:

- 1) визначення типів ЦФВ;
- 2) формування переліку всіх організаційних ланок (складається таблиця з переліком усіх структурних підрозділів БО та / або використовується органіграма організаційної структури БО);
- 3) класифікація структурних ланок БО за типами ЦФВ (щоб визначити, до якого типу ЦФВ належить той чи інший підрозділ, треба вивчити його вхідні та вихідні ресурсні та фінансові потоки; кожен підрозділ можна уявити як самостійний господарюючий суб'єкт, який має свої витрати й отримує дохід у процесі своєї діяльності; результати проведеного дослідження заносяться у зведену таблицю, в якій у першій колонці (графі) вказуються організаційні ланки, у другій — тип ЦФВ, у третій — код ЦФВ для відображення в обліку та бюджетуванні);
- 4) побудова фінансової структури БО (на підставі зведеної таблиці створюється схема фінансових центрів БО);
- 5) підготовка регламенту (положення про фінансову структуру БО).

Побудуємо фінансову структуру бізнес-об'єднання на прикладі БА «Біла Хмара», організаційну структуру якої представлено на рисунку 3.

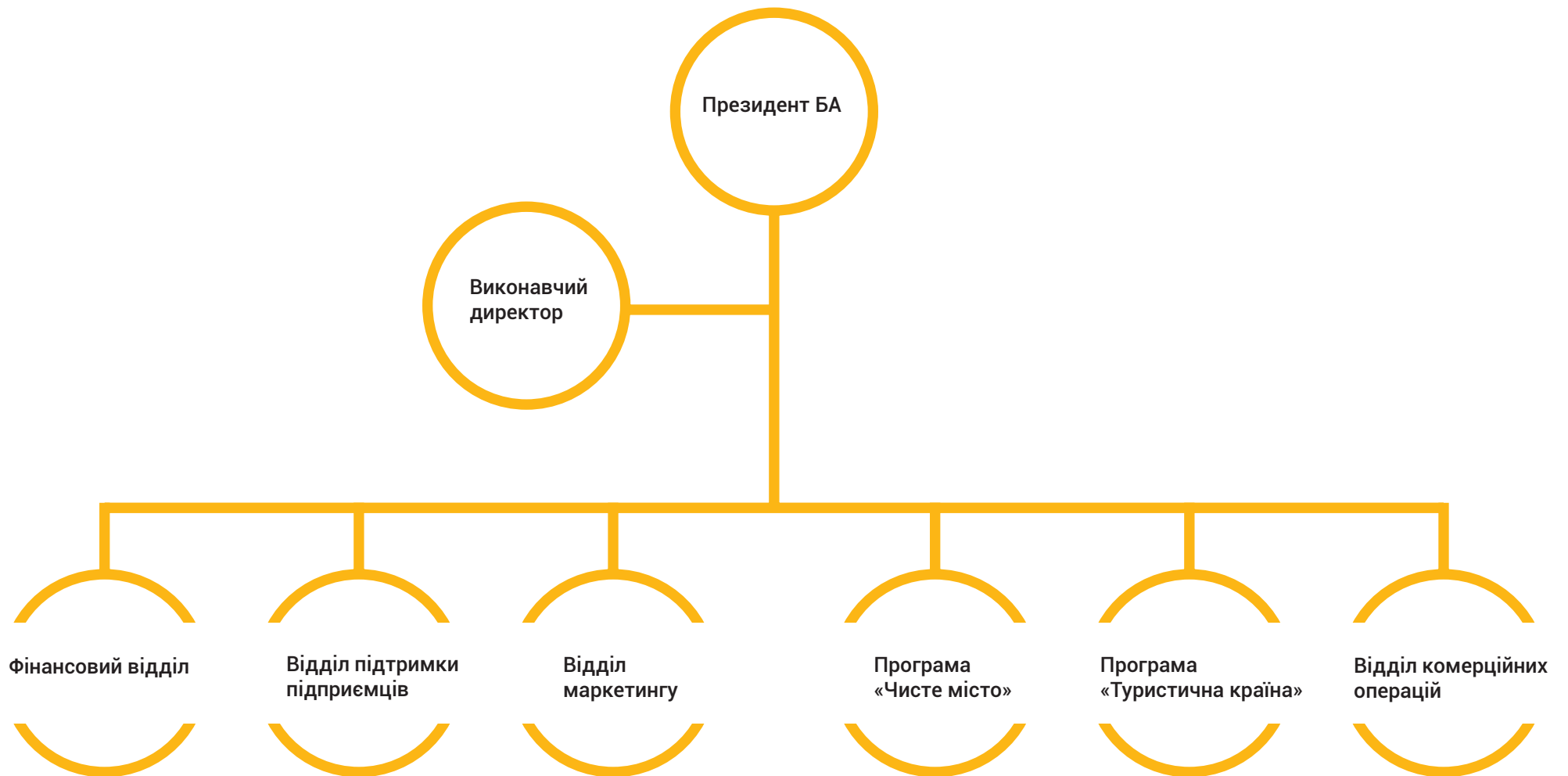


Рисунок 3. Організаційна структура БА «Біла Хмара»

Визначаємо, що для БО доцільно виділяти всі типи ЦФВ: ЦВ, ЦД, ЦУП.
Складаємо таблицю закріплення відповідальності.

Закріплення відповідальності за організаційними ланками БА «Біла Хмара»

Таблиця 1

Назва ЦФВ	Тип ЦФВ	Код (номер) ЦФВ
Керівництво БА	ЦВ	1
Фінансовий відділ	ЦВ	2
Відділ підтримки підприємців	ЦВ	3
Відділ маркетингу	ЦВ	4
Програма «Чисте місто»	ЦУП	5
Програма «Туристична країна»	ЦУП	6
Відділ комерційних операцій	ЦД	7

Відображаємо результати в органіграмі (рис. 4).



Рисунок 4. Фінансова структура БА «Біла Хмара»

2.3. Забезпечення фінансової звітності

Фінансові звіти відображають ефективність БО. Маючи письмове фінансове резюме БО за певний період, його керівництво та всі інші зацікавлені в його діяльності сторони бачать його плюси та мінуси. Для БО фінансова звітність є важливою насамперед тому, що вона допомагає демонструвати життєздатність послуг, що надаються, і тим самим забезпечувати подальшу громадську та державну підтримку.

Основні функції фінансової звітності полягають у тому, що вона є:

- 1) джерелом інформації для стейкхолдерів про поточний стан БО та його ефективність за конкретний період;
- 2) базою для встановлення показників ефективності БО в цілому та його підрозділів і працівників зокрема;
- 3) основою для створення шаблонів (моделей) для різних цілей (планування, бюджетування, позичання).

За допомогою звітності не завжди можна отримати повне уявлення про ефективність функціонування БО, але, будучи обізнаним людина завжди може зробити попередні висновки про те, що фінансова звітність коригувалась. Звітність подає сигнали, треба тільки знати, де саме їх можна побачити.

Міжнародні стандарти фінансової звітності

Вся фінансова звітність стандартизована. На сьогодні у цій сфері чинними є:

- GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) – Загальноприйняті принципи і правила бухгалтерського обліку. Діють тільки у США; затверджуються і переглядаються Радою зі стандартів фінансового обліку США (Financial Accounting Standard Board);
- IFRS (International Financial Reporting Standards; до 2001 р. – IAS, International Accounting Standards) – Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). Діють в усіх країнах світу (крім США); розроблені у Міжнародному комітеті з міжнародних стандартів IASC (International Accounting Standards Committee), що базується в Лондоні.

Капітал

Кожному БО для ведення діяльності потрібні активи (ресурси, майно) Наприклад, будівлі, офісне обладнання, транспортні засоби та, можливо, запаси (в тому числі непродані акції). Все це має бути оплачене. БО оплата проводиться за рахунок членських внесків, грантів, фандрайзингу, пожертвувань, можливих торгових операцій, позик у фінансових інститутів.

Організація потребує активів для роботи, і ці активи фінансуються або за рахунок накопичених коштів від операцій, які вона проводить, або за рахунок грошових позик у зовнішніх сторін.

Капітал БО — це його ресурси / майно (у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах), які спрямовуються на формування активів для реалізації його цілей.

Іншими словами, засновники БО вкладають матеріальні та нематеріальні цінності у забезпечення діяльності об'єднання. У БО складовими поняття «капітал» зазвичай вважають фонди зі збору коштів, гранти тощо. Тому часто замість терміна «капітал» застосовують термін «фонди».

Показник активів БО ніколи не повинен бути негативним, інакше це означатиме, що капітал (фонди) БО вичерпано і воно не в змозі сплатити свої борги. Для всіх БО фінансова спроможність є дуже вагомим питанням.

Цінності, створювані БО, є, по суті, трансакційними витратами які винесені членами БО на аутсорсинг, тому БО створює вартість для кожного з них. Якщо БО працює ефективно, то кожен учасник отримує у своєму бізнесі приріст вартості, а якщо приросту немає, то відбувається руйнування вартості бізнесу учасників. Схему створення цінності для членів БО зображено на рисунку 5.



Рисунок 5. Ланцюжок створення цінності для членів БО

Величину капіталу фірми та його приріст зазначають у фінансовій звітності.

Базові звіти

Існує три базові фінансові звіти, які відображають всю діяльність БО:

- **баланс** (інша його назва – звіт про фінансовий стан, Statement of financial position);
- **звіт про прибутки та збитки** (звіт про фінансові результати, Profit and loss statement (P & L) or Statement of Financial Performance);
- **звіт про рух грошових коштів** – the Cash Flow Statement, CFS (звіт про надходження та платежі – Statement of receipts and payments).

Складаються також додаткові звіти, які входять, наприклад, до річної звітності БО. Але вони здебільшого розшифровують ту чи іншу інформацію, яка міститься у трьох основних звітах.

Щоб ефективно управляти БО, потрібно такі фінансові звіти складати щомісяця, постійно переглядати результати й аналізувати їх для прийняття своєчасних рішень.

Як саме ці три фінансові звіти пов'язані і як вони можуть допомогти у проведенні моніторингу ефективності БО?

На рисунку 6 зображено взаємозалежність фінансових звітів.

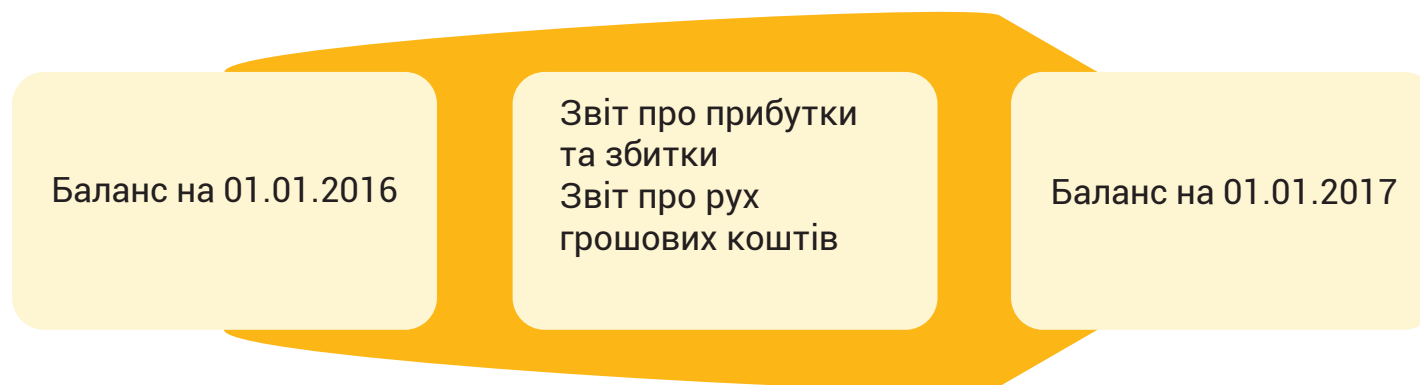


Рисунок 6. Взаємозв'язок фінансових звітів

Баланс дає фотографію поточного стану справ організації на конкретний момент (точніше, стану активів, які використовуються в БО). Іншими словами, це документ статичного характеру із прив'язкою до конкретної дати.

Два інші звіти – про прибутки та збитки і про рух грошових коштів – допомагають побачити картину зміни активів у часі.

Звіт про прибутки та збитки відображає доходи та витрати за певний час.

Звіт про рух грошових коштів показує надходження (притоки) і вибуття (відтоки) грошових коштів за певний час і складається на основі балансу та звіту про прибутки та збитки, тобто пов'язує головні розділи цих звітів між собою.

Ці три звіти разом відображають повну картину фінансового стану БО.

2.4. Формування балансу

Баланс демонструє картину фінансового стану організації в конкретний момент (зазвичай це кінець місяця, кварталу або фінансового року) та є звітом про джерела капіталу (фондів) БО та його (їх) використання (рис. 7).

АКТИВИ (майно)	ПАСИВИ (капітал / зобов'язання)
Використання капіталу	Джерела капіталу
Куди вкладено та на що витрачено кошти	Звідки отримано кошти

Рисунок 7. Основні складові балансу БО

Баланс – це своєрідне економічне втілення закону збереження енергії: активи не виникають самі собою, а формуються за рахунок збільшення капіталу.

У балансі відображаються усі активи, якими володіє БО, його зобов'язання та капітал (або власний капітал БО). На рисунку 8 приведено схематичне зображення балансових показників БО «Біла Хмара».

Актив, тис. грн		Пасив, тис. грн	
Необоротні активи	700	Власний капітал	250
		Довгострокові зобов'язання	350
Поточні активи	300	Поточні зобов'язання	400
	1000		1000

Рисунок 8. Баланс БО «Біла Хмара» станом на 01.01.2016

Активи поділяють на необоротні / фіксовані (основні засоби; нематеріальні активи; довгострокові фінансові вкладення) та оборотні (товарно-матеріальні запаси; дебіторська заборгованість; грошові кошти на рахунку і в касі; інші).

Капітал поділяють на власний (в українських реаліях це, як правило, статутний капітал + накопичений прибуток), довгострокові зобов'язання (позики, взяті більше ніж на 1 рік), короткострокові зобов'язання (кредиторська заборгованість; короткострокові позики – до 1 року; інші види, наприклад, нараховані, але не виплачені податки, дивіденди, заробітна плата).

Сукупні активи – це сума показників, зазначених в обох колонках (рис. 8), тобто іноді ми дивимося на активи з точки зору їхньої величини, а іноді – з позиції джерел фінансування:

Сукупні активи = Необоротні активи + Поточні активи.

Сукупні активи = Власний капітал + Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання.

Активи — це елементи вартості капіталу, що належать БО.

Пасиви — це суми, належні стейкхолдерам БО.

Капітал — це накопичені кошти від операцій БО, які часто називаються накопиченими коштами в балансі для БО.

Оскільки БО приділяє особливу увагу готівковим фінансовим ресурсам, усі позиції, зазначені в балансі, є для нього однаково вагомими. Відображення активів у балансі (зверху вниз) показує, як швидко кошти можуть бути перетворені на готівку: спочатку — необоротні активи або довгострокові, які можуть бути реалізовані за період, що перевищує 12 місяців, потім — поточні, які містять активи, що можуть бути реалізовані протягом 12-місячного періоду.

Залучений капітал = Власний капітал + Довгострокові зобов'язання:

$$250 + 350 = 600 \text{ (тис. грн.) (рис. 8).}$$

Робочий капітал = Поточні активи — Поточні зобов'язання

$$300 - 400 = -100 \text{ (тис. грн.) (рис. 8).}$$

Робочий капітал = Власний капітал + Довгострокові зобов'язання — Необоротні активи

$$250 + 350 - 700 = -100 \text{ (тис. грн.) (рис. 8).}$$

Робочий капітал застосовується для розрахунку ліквідності. Величина робочого капіталу визначається як величина довгострокового капіталу, не вкладеного у довгострокові активи, і показує, чи достатньо в БО короткострокових активів для відшкодування короткострокової заборгованості.

Вартість усіх активів організації без вартості зовнішніх сторін (зобов'язань) дорівнюватиме чистій вартості організації, тобто вартості організації після виплати всіх її боргів.

У наведеному нижче прикладі балансу (складеного для БО «Біла Хмара») застосовано як вертикальну (загальноприйнятту) схему (рис. 9), так і форму із п'яти блоків (рис. 8). Замість терміна «капітал» використано прийнятий у міжнародній практиці для БО термін «фонди і резерви» (у зв'язку зі специфікою неприбутковості БО). Крім того, формат балансу дещо змінено (доповнено рядками «Всього зобов'язань» і «Чисті активи»). Це так звана **управлінська форма** подання балансу (для зручності читання, аналізу та прийняття рішень). Такий баланс доцільно доповнювати колонкою «Зміни в абсолютних величинах», що дає змогу аналізувати зміни за період (від однієї звітної дати до іншої) та допомагає у складанні звіту про рух грошових коштів. Часто для зручності аналізу додають ще одну колонку — «Зміни у%».

	2015 р.	2016 р.	Зміни в абсолютних величинах
АКТИВ			
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,0
Основні засоби	2 522,0	2 644,0	122,0
Накопичена амортизація	1 256,0	1 270,0	14,0
Інші необоротні активи	0,0	0,0	0,0
Разом за розділом I	1 266,0	1 374,0	108,0
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Запаси	300,0	289,0	-11,0
Дебіторська заборгованість	265,0	303,0	38,0
Грошові кошти та грошові еквіваленти	339,0	426,0	87,0
Інші оборотні активи	0,0	0,0	0,0
Разом за розділом II	904,0	1 018,0	114,0
БАЛАНС	2 170,0	2 392,0	222,0
ПАСИВ			
I. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Довгострокові позики	500,0	700,0	200,0
Інші довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0

	2015 р.	2016 р.	Зміни в абсолютних величинах
Разом за розділом I	500,0	700,0	200,0
II. КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Короткострокові запозичення	114,0	159,0	45,0
Кредиторська заборгованість	270,0	382,0	112,0
Інші короткострокові зобов'язання	99,0	79,0	-20,0
Разом за розділом II	483,0	620,0	137,0
Всього зобов'язань	983,0	1 320,0	337,0
ЧИСТІ АКТИВИ	1 187,0	1 072,0	-115,0
III. ФОНДИ ТА РЕЗЕРВИ			
Акумуляовані кошти	808,0	819,0	11,0
Прибуток / збиток	379,0	253,0	-126,0
Разом за розділом III	1 187,0	1 072,0	-115,0
БАЛАНС	2 170,0	2 392,0	222,0

Рисунок 9. Баланс БА «Біла Хмара», тис. грн

2.5. Складання звіту про прибутки та збитки

Звіт про прибутки та збитки прямо пов'язаний із результатами діяльності БО за певний період і є картиною зведених доходів і витрат за цей період. Його важливість для БО полягає насамперед у демонструванні того, як отримані кошти були розподілені на операційні витрати протягом звітного періоду та в наданні інформації всім донорам, раді БО та комітету управління БО. Принципову схему створення звіту про прибутки і збитки подано на рисунку 10.

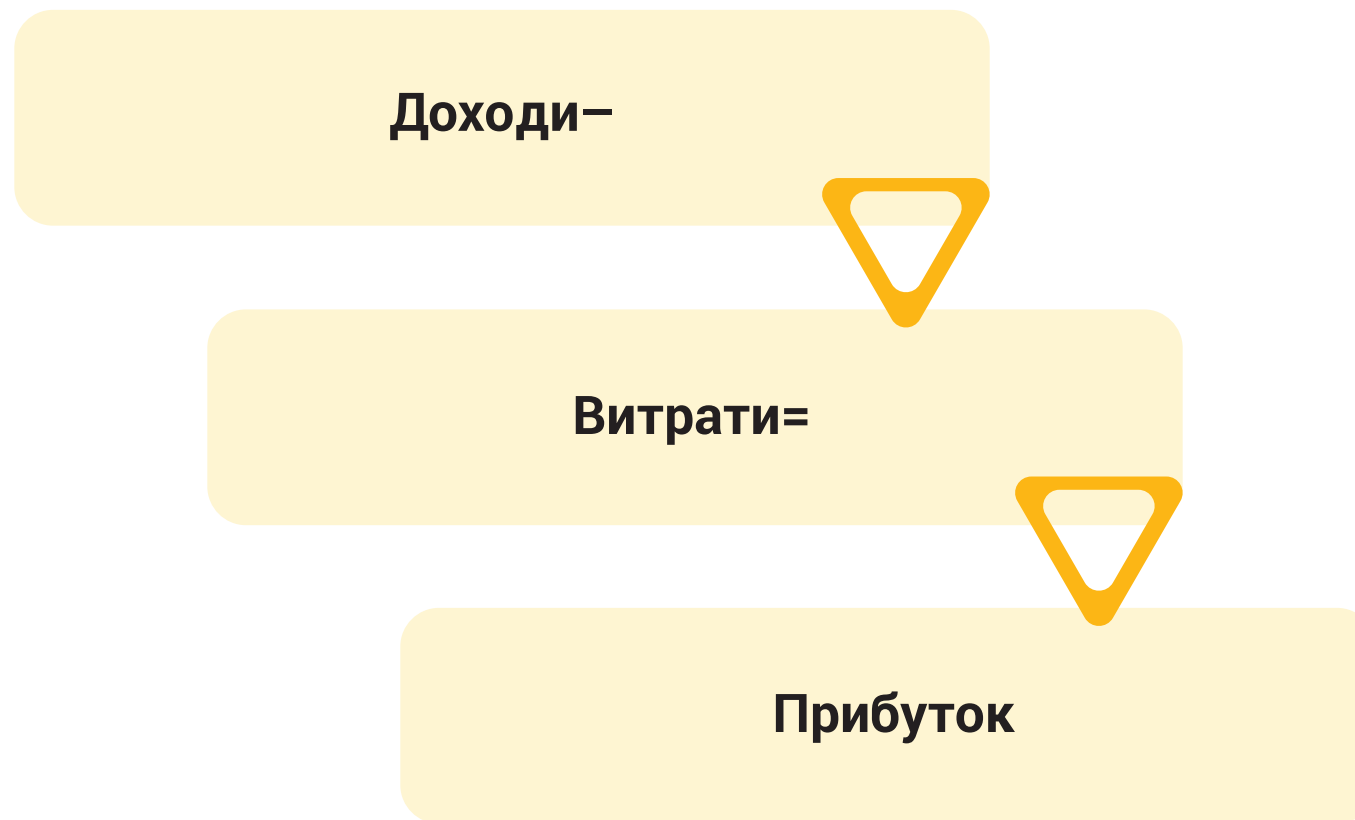


Рисунок 10. Принципова схема складання звіту про прибутки та збитки

На рисунку 11 представлено звіт про прибутки та збитки БО «Біла Хмара».

	2015 р.	2016 р.
I. ДОХІД		
1. Членські внески	1 500,0	1 500,0
2. Гранти	400,0	500,0
3. Пожертвування	110,0	125,0
Разом внесків (Total contributions)	2010,0	2 125,0
Звіт про комерційні операції:		
Виручка від реалізації продуктів / послуг	1 300,0	1 600,0
Собівартість реалізованої продукції / послуг	1 200,0	1 450,0
4. Дохід від комерційних операцій	100,0	150,0
Усього доходів	2 110,0	2 275,0
II. ВИТРАТИ		
Заробітна плата	1 100,0	1 187,6
Оренда	15,0	16,0
Транспортні витрати	5,5	5,5
Комунальні витрати	1,9	1,9
Маркетинг	600,0	600,0
Підтримка клієнтів	360,0	370,0
Навчання персоналу	110,0	220,0
Усього витрат	2 192,4	2 401,0
III. ЧИСТИЙ ПРИБУТОК / ЗБИТОК	-82,4	-126,0

Рисунок 11. Звіт про прибутки та збитки БО «Біла Хмара», тис. грн

Доходи

Фактично для будь-якого БО доходи від діяльності можна представити у вигляді шести базових блоків:

- 1) внески (вступні та членські внески, внески засновників);
- 2) цільові надходження від юридичних і фізичних осіб, у тому числі іноземних (включаючи гранти);
- 3) пожертвування (добровільні внески, що надходять від підприємств, організацій, установ, громадських об'єднань, громадян України, іноземних юридичних і фізичних осіб; як правило, спрямовуються на статутну діяльність);
- 4) доходи від підприємницької діяльності;
- 5) асигнування з бюджету на реалізацію окремих проектів, програм, заходів;
- 6) інші доходи (надлишки, виявлені при інвентаризації, незатребувана заборгованість, надходження від реалізації непотрібного майна та ін.).

Особливу увагу треба приділяти першим чотирьом видам доходів. Необхідно саме між ними встановити баланс і згрупувати їх відповідним чином.

Як правило, БО отримують більшу частину доходів від грантів, пожертвувань і членських внесків (а не від плати за послуги). Деякі організації отримують дохід також від торговельної діяльності, такої як продаж фірмових товарів або вироблених для проведення різних заходів у межах реалізації програм.

Кожне джерело доходу БО має специфічні характеристики, і його треба належним чином відобразити у звіті. Якщо доходи отримані з конкретними умовами використання, ці умови мають бути відображені у фінансовій звітності. Це особливо актуально для одержуваних грантів. Звіти про використання коштів, отриманих від донорів (грантів) готуються окремо щодо кожного донора, але неодмінно основні показники повинні бути представлені у загальному звіті про прибутки та збитки БО.

У наведеному прикладі (рис. 11) доходи розділено на чотири групи: членські внески, гранти, пожертвування та доходи від комерційних операцій.

Витрати

Щоб завершити відображення фінансового змісту операційної діяльності БО, необхідно весь дохід порівняти з витратами протягом звітного періоду.

Витрати БО можна розділити на такі групи:

- 1) адміністративно-господарські, пов'язані з виконанням основної статутної діяльності (це заробітна плата адміністративно-господарського персоналу; відрахування до фондів соціального страхування; витрати на оренду та господарське утримання приміщень, у яких працює адміністративно-господарський персонал; абонентська плата за телефонний зв'язок; поштово-телеграфні витрати; витрати на відрядження; представницькі витрати; витрати на проведення обов'язкового аудиту; амортизаційні відрахування; плата за комунальні послуги, витрати на ремонт та ін.);
- 2) на виконання програм і заходів, для реалізації яких отримано цільові надходження;
- 3) на виконання програм, для реалізації яких отримано бюджетне фінансування;
- 4) на підприємницьку діяльність;
- 5) пов'язані зі списанням та ін.

У звіті про комерційні операції, який представлено в консолідованому звіті про прибутки та збитки БО «Біла Хмара» (рис. 11), відображають виручку від реалізації та собівартість реалізованої продукції.

Звіт про комерційні операції (результати ведення підприємницької діяльності) складається тільки для тих БО, в яких такі операції виконуються.

Розгорнутий (сегментований) звіт про прибутки та збитки

Однією із форм звітності про прибутки та збитки є звітність за сегментами. Вона актуальна там, де операційні дії, які відрізняються, відображаються у звіті про прибутки та збитки окремо. Операційні дії БО можна розділяти на дві категорії: програмні та пов'язані з основою діяльністю БО.

Програмні заходи — це дії, що приводять до розподілу товарів і послуг серед бенефіціарів, клієнтів або членів БО, які виконують завдання або забезпечують реалізацію цілей, задля яких функціонує організація.

Допоміжні заходи — це всі інші дії. Вони можуть бути додатково деталізовані у звіті про прибутки та збитки. Деякі БО окремо розглядають питання про збір коштів і розвиток членства, а також спільні заходи. Заходи зі збору коштів можуть охоплювати витрати на рекламу, проведення інформаційних кампаній, розсилок для донорів, підготовку та розповсюдження посібників, інструкцій та інших матеріалів, заходи, пов'язані із залученням внесків від приватних осіб, фондів, державних установ, інші спеціальні заходи.

Діяльність із розвитку членства — це пошук потенційних членів, планування використання членських внесків та інші заходи, пов'язані з членськими відносинами.

Управління та спільні дії передбачають контроль і нагляд, управління бізнесом, загальний облік, бюджетування, фінансування і пов'язані з цим адміністративні функції, а також управління та адміністрування, за винятком безпосереднього надання програмних послуг та операцій зі збору коштів.

Розподіл витрат може варіюватися у широких межах для кожного БО. Наприклад, час, що витрачається головним виконавчим директором, який розробляє та контролює програми, можна вважати витратами на послуги за програмами. При цьому деякі БО будуть відносити всю зарплату генерального директора до витрат з управління та спільної діяльності. Оренда, комунальні послуги, страхування, постачання та інші статті витрат можуть бути справедливо розподілені між різними функціональними класифікаціями і не повинні розглядатися виключно як управлінські та загальні заходи. Важливо, щоб розподіл забезпечував прозорість і був однаковим для різних сегментів і періодів звітності.

У кожного БО — свій спосіб розподілу загальних витрат. Зразок сегментованого звіту про доходи та витрати представлено на рисунку 12. Витрати на оренду та комунальні послуги розподілені пропорційно сумі внесків.

	2016 р.	Про- грама «Чисте місто»	Про- грама «Тури- стична країна»	Всьо- го на про- грами	Головна діяльність	Збір коштів (Fundrasing)	Комер- ційні операції
I. ДОХІД							
1. Членські внески	1 500,0		500,0	500,0	1 000,0		
2. Гранти	500,0	500,0		500,0			
3. Пожертвування	125,0			0,0		125,0	
Разом внесків	2 125,0	500,0	500,0	1 000,0	1 000,0	125,0	0,0
Звіт про комерційні операції:							
Виручка від реалізації продуктів / послуг	1 600,0						1 600,0
Собівартість реалізованих продуктів / послуг	1 450,0						1 450,0
4. Дохід від комерційних операцій	150,0						150,0
Усього доходів	2 275,0	500,0	500,0	1 000,0	1 000,0	125,0	150,0
II. ВИТРАТИ							
Заробітна плата	1 187,6	200,0	100,0	300,0	877,6	10,0	
Оренда	16,0	3,8	3,8	7,5	7,5	0,9	
Транспортні витрати	5,5	1,0	1,0	2,0	3,5	0,0	
Комунальні послуги	1,9	0,4	0,5	0,9	0,9	0,1	
Маркетинг	600,0	170,0	50,0	220,0	370,0	10,0	
Підтримка клієнтів	370,0	0,0	150,0	150,0	70,0		
Навчання персоналу	220,0	124,8	50,0	174,8	45,2		
Усього витрат	2 401,0	500,0	355,2	855,2	1 374,7	21,1	0,0
III. ЧИСТИЙ ПРИБУТОК / ЗБИТОК	-126,0	0,0	144,8	144,8	-374,7	103,9	150,0

Рисунок 12. Приклад сегментованого звіту про прибутки та збитки БА «Біла Хмара», тис. грн

2.6. Складання звіту про рух грошових коштів

Цей звіт відображає надходження коштів до організації та вибуття з неї протягом певного періоду і є базовим документом для ведення казначейських операцій. Готується регулярно (зазвичай щомісяця і в кінці фінансового року), щоб показати джерела коштів (звідки надходять), час і способи їх використання (коли та на що були витрачені).

Зверніть увагу: звіт про рух грошових коштів завжди складається з урахуванням непрямих податків (наприклад, ПДВ).

У таких звітах виділяють три типи грошових потоків:

від операційної діяльності (притоки та відтоки грошових коштів від основної діяльності);

від інвестиційної діяльності (рух грошових коштів, спрямованих на розвиток і підтримку поточної діяльності. Наприклад, придбання та продаж основних засобів);

від фінансової діяльності (рух грошових коштів за фінансовими операціями: позичання, виплата боргів і т. ін.).

Із фінансовою діяльністю можуть бути пов'язані такі грошові потоки:

- додаткове введення коштів в організацію (для БО це внески);
- залучення позикових коштів;
- погашення позик та ін.

Цей звіт використовується як інструмент для визначення фінансового стану організації та ризиків, які можуть перед нею постати.

З його допомогою можна виділити три попереджувальні сигнали про можливі фінансові проблеми в БО:

- грошові надходження є меншими, ніж готівкові платежі – в організації закінчуються гроші;
- чистий операційний грошовий потік є негативним;
- чистий операційний грошовий потік є меншим від прибутку після сплати податків – організація витрачає більше, ніж заробляє.

Для побудови звіту про рух грошових коштів можна скористатися такою **покроковою шпаргалкою**:

1) визначаємо зміну кожної статті балансу в абсолютних величинах за минулий період;

2) розподіляємо кожну статтю балансу на джерела (притоки) і використання (відтоки), користуючись таблицею¹ (рис. 13);

3) беремо чистий прибуток після оподаткування зі звіту про прибутки і збитки і проводимо його коригування.

Притоки (джерела)	Відтоки (використання)
Зменшення будь-якого активу	Збільшення будь-яких активів
Збільшення будь-якого зобов'язання	Зменшення будь-якого зобов'язання
Чистий прибуток після оподаткування	Чистий збиток
Амортизація та інші негрошові витрати	Виплачені дивіденди
Продаж акцій	Викуп акцій

Рисунок 13. Допоміжна таблиця для розподілу статей балансу на джерела і використання

¹ Цю таблицю можна застосовувати при складанні звіту про рух грошових ресурсів для будь-якої організації.

Розглянемо підготовку звіту про рух грошових коштів для БА «Біла Хмара»¹.

Крок 1

Визначаємо зміну кожної статті балансу в абсолютних величинах за минулий період і зазначаємо результат у 4-й колонці (рис. 14).

	2015 р.	2016 р.	Зміни в абсолютних величинах	Джерела +	Використання –
АКТИВ					
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ					
Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,0		
Основні засоби	2 522,0	2 644,0	122,0		122,0
Накопичена амортизація	1 256,0	1 270,0	14,0	14,0	
Інші необоротні активи	0,0	0,0	0,0		
Разом за розділом I	1 266,0		1 374,0	108,0	
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ					
Запаси	300,0	289,0	-11,0	11,0	
Дебіторська заборгованість	265,0	303,0	38,0		38,0
Грошові кошти та грошові еквіваленти	339,0	426,0	87,0		87,0
Інші оборотні активи	0,0	0,0	0,0		0,0
Разом за розділом II	904,0	1 018,0	114,0		
БАЛАНС	2 170,0	2 392,0	222,0		

¹ Для спрощення не враховано ніякі податки

	2015 р.	2016 р.	Зміни в абсолютних величинах	Джерела +	Використання –
I. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ					
Довгострокові запозичення	500,0	700,0	200,0	200,0	
Інші довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0		
Разом за розділом I	500,0	700,0	200,0		
II. КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ					
Короткострокові позики	114,0	159,0	45,0	45,0	
Кредиторська заборгованість	270,0	382,0	112,0	112,0	
Інші короткострокові зобов'язання	99,0	79,0	-20,0		20,0
Разом за розділом II	483,0	620,0	137,0		
Всього зобов'язань	983,0	1 320,0	337,0		
ЧИСТІ АКТИВИ	1 187,0	1 072,0	-115,0		
III. ФОНДИ ТА РЕЗЕРВИ					
Акумулятовані кошти	808,0	819,0	11,0	11,0	
Прибуток / збиток	379,0	253,0	-126,0		126,0
Разом за розділом III	1 187,0	1 072,0	-115,0		
БАЛАНС	2 170,0	2 392,0	222,0	393,0	393,0

Рисунок 14. Баланс БА «Біла Хмара»: джерела та використання коштів, тис. грн

Зверніть увагу на те, що підсумкові показники в активах і пасивах повинні збігатися (в нашому прикладі це 2 170 тис. грн у 2015 році та 2 392 тис. грн у 2016-му).

Крок 2

Розподіляємо кожну статтю балансу на джерела (притоки) та використання (відтоки), користуючись допоміжною таблицею (рис. 13).

Показники за статтями, що є джерелами, вносимо у 5-ту колонку, показники за статтями, які є відтоками, – у 6-ту колонку.

Наприклад, ми бачимо, що основні засоби збільшились у 2016 році порівняно з 2015-м на 122 тис. грн. Це означає, що у 2016 році в БА було придбання основних засобів, тобто вибуття грошових коштів. У допоміжній таблиці (рис. 13) позиція «збільшення будь-яких активів» розміщена в колонці «Відтоки» – це значить, що показник 122 тис. грн ми фіксуємо в 6-й колонці (рис. 14).

Сума амортизації за період збільшилася на 14 тис. грн, і це означає, що збільшилася сума джерел коштів. У допоміжній таблиці (рис. 13) «збільшення амортизації» – це джерела, тому зазначаємо суму 14 тис. грн в 5-й колонці. Якби за період амортизація зменшилась, це означало б, що вона нараховувалась у цьому періоді в менших сумах, ніж у попередньому, і це були б відтоки, і ми помістили б цей показник у колонку «Використання».

У 2016 році зменшилися запаси на 11 тис. грн, а «зменшення будь-яких активів» – це «джерело» коштів, тому показник 11 тис. грн заносимо в колонку «Джерела».

Дебіторська заборгованість збільшилася на 38 тис. грн, значить, суму 38 тис. грн зазначаємо в колонці «Використання».

У 2016 році збільшилася сума довгострокових позикових коштів на 200 тис. грн, це означає, що асоціація робила позичання і, відповідно, збільшила свої грошові кошти на зазначену суму Згідно з допоміжною таблицею (рис. 13) «збільшення будь-якого зобов'язання» – це джерело коштів, тому показник 200 тис. грн зазначаємо в колонці «Джерела».

Аналогічно розглядаємо інші статті активів і пасивів і розподіляємо отримані суми на притоки та відтоки.

Зверніть увагу на те, що підсумки припливів і відтоків повинні збігатися. У нашому випадку це 393 тис. грн.

Крок 3

Беремо чистий прибуток зі звіту про прибутки та збитки (рис. 10) і проводимо коригування.

У 2016 році в БА були збитки в сумі 126 тис. грн. Зазначаємо цей показник у першому рядку звіту про рух грошових коштів (рис. 15).

Формуємо чистий грошовий потік від операційної діяльності. До цього потоку можна зараховувати надходження і вибуття грошових коштів, які були пов'язані з веденням основної діяльності БА:

Збиток –126

+ Амортизація 14

+ Збільшення запасів 11

+ Зменшення дебіторської заборгованості –38

+ Збільшення кредиторської заборгованості 112

+ Зменшення інших зобов'язань –20

= Разом операційний грошовий потік –47 (тис. грн).

Зверніть увагу: всі цифри з графи «Джерела» беремо зі знаком «+», із графи «Використання» – зі знаком «–».

Грошовий потік від інвестиційної діяльності формується згідно зі змінами показника основних засобів (необоротних активів), який становить 122 тис. грн. Це відтоки грошових коштів.

Грошовий потік від фінансової діяльності формується в такому порядку:

Збільшення довгострокових зобов'язань +200

+ Збільшення короткострокових позик + 45

+ Зміни в акумульованих засобах +11

= Разом грошовий потік від фінансової діяльності + 256 (тис. грн).

Сумарний грошовий потік за період = $-47 - 122 + 256 = 87$ (тис. грн).

Залишок коштів на початок періоду беремо з балансу (рис. 14, рядок «Грошові кошти та грошові еквіваленти» в колонці «2015 р.»), він становить 339 тис. грн.

Складаємо звіт про рух грошових коштів (рис. 15).

Залишок коштів на початок періоду	339,0
Грошовий потік від операційної діяльності	
Чистий прибуток після оподаткування	-126,0
Амортизаційні відрахування	14,0
Запаси	11,0
Дебіторська заборгованість	-38,0
Кредиторська заборгованість	112,0
Інші зобов'язання	-20,0
Разом	-47,0
Грошовий потік від інвестиційної діяльності	
Зміна необоротних активів	-122,0
Разом	-122,0

Грошовий потік від фінансової діяльності	
Довгострокові зобов'язання	200,0
Короткострокові позики	45,0
Зміна в акумульованих засобах	11,0
Разом	256,0
Сумарний грошовий потік за період	87,0
Залишок коштів на кінець періоду	426,0

Рисунок 15. Звіт про рух грошових коштів у БА «Біла Хмара», тис. грн

Перевіряємо правильність складання звіту про рух грошових коштів таким способом:

Залишок коштів на початок періоду +339

+ Грошовий потік від операційної діяльності –47.

+ Грошовий потік від інвестиційної діяльності –122

+ Грошовий потік від фінансової діяльності 256

= Залишок коштів на кінець періоду 426 (тис. грн).

Або так:

Залишок коштів на початок періоду 339

+ Сумарний грошовий потік за період 87

= Залишок коштів на кінець періоду 426 (тис. грн).

Дивимось баланс (рис. 14): у рядку «Грошові кошти та грошові еквіваленти» в колонці «2016 р.» зазначено суму 426 тис. грн. Звіряємо з нашими розрахунками. Величина така сама. Значить, розрахунки виконані правильно.

Таким чином, ми простежили, як пов'язані між собою всі три фінансові звіти і маємо такі контрольні точки:

1) зміна чистого прибутку за період в балансі (рис. 14, рядок «Прибуток / збиток», 4-та колонка) = величині чистого прибутку у звіті про прибутки та збитки (рис. 11, рядок «Чистий прибуток / збиток») у 2016 році;

2) залишки коштів на початок і кінець періоду у звіті про рух грошових коштів повинні збігатися з даними балансу в рядку «Грошові кошти та грошові еквіваленти» на початок і кінець відповідних звітних періодів.

Принципові відмінності між звітом про прибутки та збитки і звітом про рух грошових коштів

Розглянемо на прикладі¹, чим відрізняється відображення операцій у звіті про прибутки та звіті про рух грошових коштів.

Корпорація Nassau, невеликий дилер яхт, продала одну яхту за \$100 000 у кінці календарного року. Яхта була нею куплена протягом року при загальній вартості \$80 000 доларів. Хоча фірма заплатила у повному обсязі за яхту протягом року, станом на кінець року їй ще не вдалося зібрати \$100 000 від клієнтів. Бухгалтерський і фінансовий погляди на діяльність фірми протягом року відображаються у звітах про доходи та рух грошових коштів.

Бухгалтерський погляд (принцип нарахування) Звіт про прибутки та збитки корпорації Nassau за рік що закінчився 31.12.

Виручка від реалізації \$100 000
– Собівартість реалізованої продукції \$80 000
= Чистий прибуток \$20 000

Фінансовий погляд (касовий метод) Звіт про рух грошових коштів корпорації Nassau за рік, що закінчився 31.12.

Надходження грошових коштів \$0
Вибуття грошових коштів –\$80 000
Чистий грошовий потік –\$80 000

З точки зору фінансових результатів, відображених у звіті про прибутки та збитки, корпорація Nassau Corporation є прибутковою: вона отримала \$20 000 прибутку. З точки зору реального грошового потоку, в корпорації відбувся відтік грошей у сумі \$80 000. Відсутність грошового потоку була викликана непогашенням дебіторської заборгованості в сумі \$100 000.

Тобто прибуток є, а грошей немає.

Отже,

за принципом нарахування: при підготовці фінансової звітності відображається виручка в момент продажу / відвантаження (перша подія) та визнаються витрати в тому самому періоді, в якому вони відбулися;

за касовим методом: визнаються доходи та витрати тільки щодо фактичних припливів і відтоків грошових коштів.

¹ Див. у посібнику [15, р. 12]

2.7. Відстеження та аналіз показників фінансового стану БО

Аналіз фінансових коефіцієнтів

Застосування коефіцієнтного аналізу в БО дає змогу відстежувати його фінансове здоров'я.

Аналіз фінансових коефіцієнтів є поширеним методом оцінювання та прогнозування фінансового стану БО, його потенціалу, успіхів чи невдач, виявлення тенденцій в діяльності БО та порівняння його ефективності із середньою ефективністю аналогічних організацій у тій самій галузі.

Для оцінювання фінансового стану БО застосовуються різні показники. Проаналізуємо основні з них, які можна легко використовувати. Співвідношення групуються за кожним напрямом, на якому організація повинна зосередитись, щоб забезпечити фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Показники ліквідності

Ліквідність – це ступінь доступності грошових коштів.

До цієї групи показників, які відображають швидкість перетворення активів БО на грошові кошти, належать три коефіцієнти: поточної ліквідності, швидкої ліквідності та оборотності робочого капіталу.

- Коефіцієнт поточної ліквідності

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1)$$

Чисельник цього коефіцієнта становить суму ліквідних активів: грошові кошти, еквіваленти грошових коштів і поточні активи. Знаменник показує найближчу потребу в грошових коштах. Обчислюється на підставі балансу БО. Це один із найбільш поширених показників, який дає змогу оцінити фінансову стійкість БО.

Цей коефіцієнт показує, чи є в БО поточні активи, достатні для забезпечення своїх поточних зобов'язань.

Прийнятний коефіцієнт поточної ліквідності повинен бути більшим від одиниці. Однак це залежатиме від характеру діяльності БО та структури його поточних активів і зобов'язань. Наприклад, БО може мати поточні активи, що складаються переважно з грошових коштів, і, отже, бути стійким з більш низьким співвідношенням поточних активів до поточних зобов'язань.

Зверніть увагу на те, що ніякий коефіцієнт не можна аналізувати ізольовано від інших, тому треба порівнювати величину кожного показника зі стандартами (наприклад, галузевими) та розглядати кожен коефіцієнт у динаміці. Тільки такий аналіз буде повноцінним. Скажімо, показник поточної ліквідності, який становить 1,1 може бути як позитивним, так і негативним, оскільки ми не знаємо його величини за попередні періоди.

Проаналізуємо цей показник стосовно БА «Біла Хмара».
У 2015 році:

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{904}{483} = 1,87$$

у 2016 році:

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{1018}{620} = 1,64$$

Отже, коефіцієнт поточної ліквідності в БА у 2015-му та 2016 році був більшим від 1, що свідчить про достатність поточних активів для забезпечення поточних зобов'язань. Однак за один рік цей коефіцієнт знизився, що є сигналом про зміну ситуації з ліквідністю в гіршу сторону та необхідність додаткового аналізу для виявлення причин незначного зниження ліквідності.

- **Коефіцієнт швидкої ліквідності**

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{\text{поточні активи} - \text{запаси}}{\text{Поточні зобов'язання} - \text{овердрафт}} \quad (2)$$

Запаси віднімаються від поточних активів, тому що вони можуть виявитись низьколіквідними.

Іноді визначення цього показника називають «кислотним тестом». Це один із найкращих показників ліквідності. Він допомагає відповісти на питання: «Чи зможе організація виконати свої поточні зобов'язання з легко конвертованими швидкими активами, якщо вона не отримає доходу?»

Величина цього коефіцієнта – від 0,3 до 1,4. Коефіцієнт, що дорівнює 1, вважається дуже високим і на практиці зустрічається рідко.

Проаналізуємо коефіцієнт швидкої ліквідності для БА «Біла Хмара».

У 2015 році:

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{904-300}{483} = 1,3$$

у 2016 році:

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{1018-289}{620} = 1,2$$

Як бачимо, для БО ситуація з ліквідністю є достатньо оптимістичною попри незначне зниження цього показника за рік.

Зверніть увагу: у показників поточної та швидкої ліквідності є один суттєвий недолік: вони показують тільки статичну картину, тобто відображають ситуацію в конкретний момент (на дату складання балансу). При цьому досвідчені фахівці знають, скільки існує прийомів облікової політики для прикрашання ситуації. Для усунення цього недоліку визначається показник потоку грошових коштів, або коефіцієнт оборотності робочого капіталу, який допомагає отримати більш коректні дані.

- Коефіцієнт оборотності робочого капіталу

$$\frac{\text{Поточні активи} - \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Доходи від продажу}} \cdot 100\% \quad (3)$$

У цьому показнику відображено прив'язку річного потоку грошових коштів, який певною мірою відображається у виручці від реалізації, до короткострокової ліквідності. Значення цього коефіцієнта коливається в діапазоні від 4% до 44%¹.

Для БА «Біла Хмара» коефіцієнт оборотності робочого капіталу становив:
у 2015 році:

$$\frac{904-483}{2110} \cdot 100\% = 20\%$$

у 2016 році:

$$\frac{1018-620}{2110} \cdot 100\% = 17,5\%$$

Показники платоспроможності

Ці показники відображають відношення боргу до капіталу, вказують, наскільки організація здатна виконувати свої боргові зобов'язання за рахунок інших джерел, крім грошових потоків, і, отже, залишатися платоспроможною та продовжувати свою діяльність.

Зазвичай використовуються такі коефіцієнти платоспроможності:

- фінансового левериджу;
- автономії;
- фінансової залежності.

¹ Див. [12, с. 121]

- Коефіцієнт фінансового левериджу

$$\text{коефіцієнт левериджу} = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}} \quad (4)$$

У якості позикового капіталу для БО доцільно використовувати суму довгострокових і короткострокових залучень. Власний капітал для БО – це сума його фондів і резервів.

Розрахуємо коефіцієнт фінансового левериджу для БА «Біла Хмара».

У 2015 році:

$$\frac{500+114}{1187} = 0,52$$

у 2016 році:

$$\frac{700+159}{1072} = 0,8$$

- Коефіцієнт автономії

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Сукупні активи}} \cdot 100\% \quad (5)$$

Цей коефіцієнт показує, якою частиною активів володіють безпосередньо інвестори. Після того, як всі зобов'язання задоволено, інвестори отримують частину активів.

Коефіцієнт відображає боргову стійкість компанії та роль у ній інвесторів, тобто дає змогу побачити, яку частину активів профінансували безпосередньо інвестори. Інвесторами для БО можуть бути донори, члени БО та інші стейкхолдери, які допомагали БО акумулювати фонди, створювати резерви та заробляти прибуток.

Розрахуємо коефіцієнт автономії для БА «Біла Хмара»:
У 2015 році:

$$\frac{1187}{2170} \cdot 100\% = 54,7\%$$

у 2016 році:

$$\frac{1072}{2392} \cdot 100\% = 44,8\%$$

• Коефіцієнт фінансової залежності

Це показник, протилежний коефіцієнту автономії. Найчастіше використовується в практичній діяльності. Допомогає побачити, наскільки компанія в змозі розплатитися за своїми зобов'язаннями за допомогою активів, або скільки активів потрібно продати компанії, щоб розплатитися за своїми зобов'язаннями. Характеризує довгострокову фінансову стійкість компанії (якою є її здатність розплачуватися з боргами в майбутньому).

Для кожної галузі існує своє прийнятне значення цього коефіцієнта. Нормальним вважається показник 0,6–0,7, оптимальним – не більше ніж 0,5 (тобто розміри позикового і власного капіталу – однакові).

Якщо цей коефіцієнт дуже низький, це свідчить про надмірну обережність компанії та втрачені можливості. Якщо він вищий від норми, то компанія сильно залежить від кредиторів.

$$\text{Коефіцієнт фінансової залежності} = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Сукупні активи}} \cdot 100\% \quad (6)$$

Важливо! Позиковим капіталом для БО є сума всіх зобов'язань за балансом, тобто сума показників 1-го і 2-го розділу пасивів.

**Визначимо коефіцієнт фінансової залежності для БА «Біла Хмара»:
У 2015 році:**

$$\frac{500+483}{2170} \cdot 100\%=45,3\%$$

$$\frac{700+620}{2392} \cdot 100\%=55,2\%$$

Показники рентабельності

Це показники, за допомогою яких вимірюють ефективність БО та визначають рівень успіху його діяльності.
Для оцінювання комерційної діяльності БО використовується показник рентабельності продажу:

$$\text{Коефіцієнт рентабельності продажу} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}} \cdot 100\% \quad (7)$$

Розрахуємо цей показник для БА «Біла Хмара», використовуючи дані звіту про прибутки та збитки в позиції «Звіт про комерційні операції» (рис. 11 або 12).

У 2015 році:

$$\text{Коефіцієнт рентабельності продажу} = \frac{100}{1300} \cdot 100\%=7,7\%$$

У 2016 році:

$$\text{Коефіцієнт рентабельності продажу} = \frac{150}{1600} \cdot 100\%=9,4\%$$

Операційні показники

Ці показники демонструють ефективність кожного виду діяльності в межах БО. Вони допомагають керівництву оперативно визначати, наскільки успішним є кожен із напрямів діяльності.

- Коефіцієнт операційної ефективності

$$\text{Коефіцієнт операційної ефективності} = \frac{\text{Витрати за видом діяльності}}{\text{Дохід за видом діяльності}} \quad (8)$$

Для комерційної частини БО цей показник характеризує витрати на одиницю реалізованої продукції. Для інших видів діяльності це співвідношення показує вартість збору коштів порівняно з доходом, отриманим від їх збору.

Обчислимо цей показник для фандрайзингу БА «Біла Хмара» у 2016 році (див. рис. 12):

$$\text{Коефіцієнт операційної ефективності} = \frac{21,1}{125} \cdot 100\% = 16,8\%$$

- Частка витрат за певним видом діяльності у загальних витратах

$$\frac{\text{Витрати за видом діяльності}}{\text{Витрати БО}} \cdot 100\% \quad (9)$$

Це співвідношення допомагає керівництву швидко побачити, які дії є найбільш затратними.

Обчислимо цей показник для фандрайзингу БА «Біла Хмара» у 2016 році (див. рис. 12):

$$\frac{21,1}{2401} \cdot 100\% = 0,9\%$$

• **Частка доходу від певного виду діяльності в загальному доході БО**

$$\frac{\text{Дохід за видом діяльності}}{\text{Дохід БО}} \cdot 100\% \quad (10)$$

Для фандрайзингу БА «Біла Хмара» у 2016 році (див. рис. 12) цей показник матиме таке значення:

$$\frac{125}{2275} \cdot 100\% = 5,5\%$$

• **Залежність від донорів**

Для БО, в яких частка донорських коштів достатньо велика, визначається показник «залежно від донорів» за формулою 10:
Розрахуємо показник залежності від донорів для БА «Біла Хмара» у 2016 році:

$$\frac{500}{2275} \cdot 100\% = 22\%$$

де 500 тис. грн – це сума залучених в БО грантів.

Як бачимо, залежність БО від донорів є незначною.

Балансові показники

Ці коефіцієнти показують, наскільки ефективно БО використовує активи та капітал для одержання прибутку та / або досягнення своїх цілей.

Одними із найважливіших у цій групі є показники рентабельності інвестицій (ROI – return on investments), які допомагають зрозуміти, чи досягає БО своїх цілей та чи забезпечує повернення залучених ним коштів.

Показники прибутковості інвестицій ROI – ROA та ROE:

- Рентабельність капіталу (ROE – return on equity)

$$\text{Рентабельність капіталу} = \frac{\text{Чистий прибуток до оподаткування}}{\text{Фонди та резерви}} \cdot 100\% \quad (11)$$

Розрахуємо рентабельність капіталу БА «Біла Хмара» у 2015 році:

$$\text{ROE} = \frac{-82,4}{1187} \cdot 100\% = -6,9\%$$

у 2015 році:

$$\text{ROE} = \frac{-126}{1072} \cdot 100\% = -11,8\%$$

- Рентабельність активів (ROA – return on assets / ROTA – return on total assets)

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{\text{Чистий прибуток до оподаткування}}{\text{Активи}} \cdot 100\% \quad (12)$$

Цей коефіцієнт показує, наскільки ефективно менеджери БО використовують всі його активи задля акумулювання операційного прибутку / забезпечення беззбитковості. Якщо рентабельність активів БО порівняно з відповідними коефіцієнтами організацій, які функціонують в аналогічній сфері, є меншою, це означає, що БО використовує свої активи менш ефективно.

Розраховуємо рентабельність активів БА «Біла Хмара» у 2015 році:

$$ROA = \frac{-82,4}{2170} \cdot 100\% = -3,8\%$$

у 2016 році:

$$ROE = \frac{-126}{2392} \cdot 100\% = -5,3\%$$

Порівнюючи кожен із цих показників з попередніми після кожного звітного періоду, можна виявити сильні та слабкі сторони діяльності БО.

Підсумки коефіцієнтного аналізу діяльності БА «Біла Хмара» показано на рисунку 16.

Показники	2015 р.	2016 р.
Ліквідність		
Поточна ліквідність	1,87	1,64
Оборотність робочого капіталу	20,0%	17,5%
Швидка ліквідність	1,3	1,2
Платоспроможність		
Коефіцієнт заборгованості (варіанти розрахунку):		
• Позиковий капітал / власний капітал	0,52	0,80
• (Власний капітал / Сукупні активи)•100%	54,7%	44,8%
• (Сукупні зобов'язання / Сукупні активи) •100%	45,3%	55,2%
Рентабельність		
Рентабельність продажу (комерційної діяльності)	7,7%	9,4%
Операційні показники		
Коефіцієнт операційної ефективності (фандрайзинг)		16,8%
Частка витрат за видом діяльності в загальній сумі витрат (фандрайзинг)		0,9%
Частка доходу за видом діяльності в загальному доході (фандрайзинг)		5,5%
Коефіцієнт залежності від донорів		22,0%
Балансові показники (ROI)		
Рентабельність капіталу (ROE)	-6,9%	-11,8%
Рентабельність активів (ROA)	-3,8%	-5,3%

Рисунок 16. Підсумки коефіцієнтного аналізу діяльності БА «Біла Хмара» у 2015–2016 рр.

3. БЮДЖЕТУВАННЯ В БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯХ

3.1. Фінансове прогнозування та планування: базові поняття

Фінансове прогнозування — це складання прогнозу визначальних факторів фінансових планів на плановий період. Воно становить основу для фінансового планування та фінансового бюджетування, тобто є процесом, який супроводжує складання фінансових планів. Визначальними факторами у цьому процесі є всі параметри фінансового плану (розміри членських внесків за видами, обсяг продажу послуг за видами, обсяг продажу чи будь-якого виду комерційних операцій БО, заробітна плата персоналу, орендна плата, обсяг інвестицій тощо).

Фінансове планування — це процес формалізації цілей БО в кількісному та / або грошовому вираженні та декомпозиції їх на процес регулярної діяльності БО, відображеної в довгострокових програмах й оперативних (короткострокових) планах або бюджетах.

Фінансове планування є періодичним циклом таких дій:

- складання плану на певний період;
- реалізація плану;
- коригування плану з урахуванням отриманих результатів.

Фінансове планування — найважливіший з елементів фінансового управління для БО. Більшість БО працюють без великих фінансових резервів. Тому формування бюджету та прогнозування даватиме змогу керівництву визначати, чи будуть досягнуті цілі БО в короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періодах.

Є доцільним проведення каскадування базової ідеї існування БО задля її реалізації до операційного рівня — до процесу бюджетування.

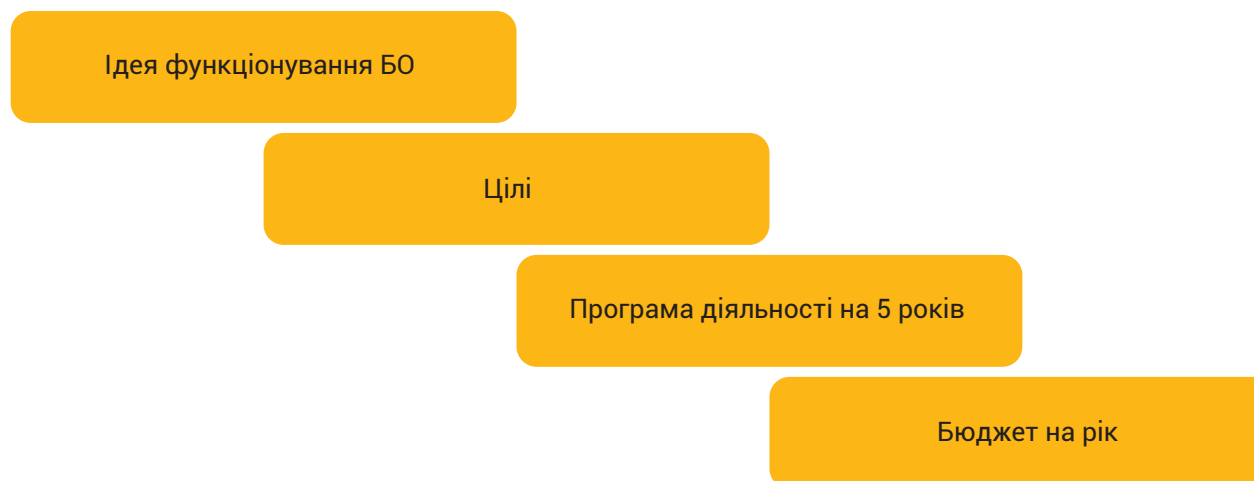


Рисунок 17. Каскадування ідеї створення БО

Бюджет – це короткостроковий фінансовий план діяльності БО, що складається на рік із розбивкою за кварталами (або місяцями) та за центрами фінансової відповідальності.

Рік – це бюджетний період.

Бюджет БО завжди розробляється на певний часовий інтервал, який називається *бюджетним періодом*.

Алгоритм формування бюджету в БО

1. Складання прогнозу та бюджету доходів / надходжень грошових коштів із таких джерел:

- внески;
- гранти;
- пожертвування;
- продаж послуг;
- продаж товарів (наприклад, сувенірної продукції);
- фандрейзинг.

2. Складання прогнозу та бюджету за кожною програмою БО.

3. Складання прогнозу та бюджету витрат за кожним напрямом діяльності:

- пошук донорів, підготовка договорів, проведення розрахунків та інших витрат, пов'язаних із залученням нових донорів та обслуговуванням старих;
- підготовка заходів зі збору пожертвувань;
- надання існуючих і розроблення нових видів послуг;
- відшкодування собівартості виробництва та / або витрат на придбання товарів;
- залучення фінансування;
- адміністративно-управлінські заходи.

4. Побудова зведеного бюджету прибутків і збитків.

5. Складання прогнозу та бюджету інвестицій в основні та оборотні активи для досягнення цілей БО.

6. Складання бюджету руху грошових коштів прямим методом.

7. Визначення джерел фінансування для покриття дефіциту (в разі дефіцитного бюджету руху грошових коштів).

8. Коригування бюджету руху грошових коштів.

9. Складання прогнозного балансу.

10. Формування бюджету руху грошових коштів непрямим методом.

Базою для складання прогнозів є фактичні дані за попередні періоди та цільові показники, на які треба вийти у майбутньому. Тому для складання бюджетів беруться дані, відображені у звітах і програмах діяльності БО на довгостроковий період.

Якісне бюджетування та прогнозування вимагають:

- підготовки до досягнення стратегічних цілей, схвалених радою директорів або комітетом управління;
 - передбачення в бюджеті термінів, необхідних для підготовки фінансових звітів;
 - регулярного порівняння бюджетних показників із фактичними фінансовими результатами, відображеними у фінансовій звітності;
 - передбачення можливостей внесення змін у діяльність і завдання (якщо фактичні результати вказують на ризики невиконання бюджету).
- Прогнозування завжди передбачає певні припущення, оскільки ми працюємо з майбутнім і не можемо знати достеменно, яким воно буде. Але наші припущення мають бути економічно обґрунтованими.

3.2. Практикум з формування бюджету

Розглянемо процес прогнозування та побудови бюджетів на прикладі БА «Біла Хмара».

Крок 1. Складання прогнозу та бюджету доходів / надходжень грошових коштів

Для прогнозування доходів від внесків за необхідності переглядається політика формування величини та видів внесків, періодичності оплати, а також політика залучення нових клієнтів. Потрібно пам'ятати, що це найбільш стабільне джерело доходів і надходжень грошових коштів у БО.

Для БА «Біла Хмара» передбачається збільшення цієї статті доходів на 300 тис. грн на рік за рахунок перегляду політики визначення величини внесків і залучення нових членів БО. Сума членських внесків – 1800 тис. грн.

Допущення: за внесками не виникає дебіторської заборгованості, внески сплачуються регулярно, у визначені терміни та у повному обсязі. Тому бюджет доходів за внесками збігатиметься з бюджетом надходжень грошових коштів.

Гранти є цільовими формами фінансування. Вони спрямовуються на реалізацію конкретних програм, розрахованих, як правило, на кілька років. У разі роботи з уже розпочатою програмою суми беруться з графіка надходжень за цим грантом. Якщо ми працюємо над отриманням гранту і шанси на це є великими, то потрібно суми надходжень врахувати в прогнозі. Можна включати в прогноз передбачувані суми надходжень від потенційних грантів, про які ми зараз, можливо, нічого не знаємо, але нашою метою є залучення певної суми від нового донора, і ці надходження також можна включати до прогнозу. При цьому треба враховувати ймовірність отримання коштів, тому ці суми доцільно включати у варіант оптимістичного бюджету.

У БО «Біла Хмара» продовжує діяти програма «Чисте місто», відповідно до якої величина гранту буде збільшена до 600 тис. грн. у 2017 році. Допущення стосовно дебіторської заборгованості таке саме, як і щодо внесків.

Стаття доходів «Пожертвування» є найбільш ризиковою, оскільки складно припустити, будуть у майбутньому пожертвування чи ні, і складно прогнозувати їхній обсяг, якщо немає постійних жертвувачів, з якими вже існує домовленість.

У нашому прикладі сума пожертвувань залишається на рівні 2016 року – 125 тис. грн.

Допущення стосовно дебіторської заборгованості таке саме, як і щодо внесків.

Разом доходи від внесків для БА «Біла Хмара» становлять 2525 тис. грн.

Далі робимо прогноз за комерційними операціями. Для цієї частини зведеного бюджету про прибутки та збитки доцільно складати окремо бюджет із комерційних операцій, який, у свою чергу, є зведеним, оскільки складається із низки операційних бюджетів. Ці розрахунки повинні містити прогноз продажу за кожним видом послуг і товарів, які передбачається продавати у плановому періоді, з розподілом доходів і надходжень грошових коштів за періодами прогнозування (наприклад, на щомісячній основі). Форма подання бюджету за окремим видом послуг може бути такою, як представлено на таблиці 2.

Бюджет прибутків і збитків із реалізації сувенірної продукції (ручок з логотипом)

Таблиця 2

	Факт	План, всього	Квартали			
			1-й	2-й	3-й	4-й
Кількість, шт.	180	200	50	50	50	50
Ціна, грн/шт.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
1. Виручка від реалізації, грн	90	100	25	25	25	25
2. Собівартість реалізованої продукції	80	80	20	20	20	20
3. Валова маржа (1–2), грн:	10	20	5	5	5	5
Податок на прибуток (18% від 3)	1,8	3,6	0,9	0,9	0,9	0,9
4. Чистий прибуток, грн	8,2	16,4	4,1	4,1	4,1	4,1

У цьому простому прикладі також передбачається, що гроші за продані ручки будуть отримані авансом. Тому прогноз надходження грошових коштів збігатиметься із прогнозом доходів і видатків.

Такі звіти складаються за кожним видом послуг і зводяться у підсумковий звіт за комерційними операціями.

Розглянемо далі складання бюджету доходів / надходжень грошових коштів для БА «Біла хмара».

1. Складаємо бюджет реалізації для БА «Біла Хмара»

Сувенірну продукцію БА замовляє, а не виготовляє власними силами, тому бюджет реалізації матиме приблизно такий вигляд, як показано на рисунку 18:

Бюджет реалізації (комерційні операції)	Квартали				Всього за рік	
	1-й	2-й	3-й	4-й		
Планова реалізація за закупівельною вартістю	450,0	450,0	450,0	450,0	1 800,0	
Націнка	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%		
Сума націнки	50,0	50,0	50,0	50,0		
Витрати на реалізацію	30,0	30,0	30,0	30,0	120,0	
Прибуток від реалізації	20,0	20,0	20,0	20,0	80,0	в Р & L
Собівартість реалізованої продукції	480,0	480,0	480,0	480,0	1 920,0	в Р & L
Виручка від реалізації	500,0	500,0	500,0	500,0	2 000,0	в Р & L

Рисунок 18. Бюджет реалізації БА «Біла Хмара» на 2017 рік, тис. грн

Зауваження: для спрощення не береться до уваги частина бюджету в кількісному вираженні, як це показано в прикладі з ручками; на практиці обов'язково потрібно складати бюджет спочатку в кількісному вираженні, а потім у вартісному. Фахівці БО склали прогноз продажу сувенірної продукції, припустивши, що продаж зросте на 25% і становитиме 2000 тис. грн (виручка від реалізації).

Нехай величина націнки становить 10%. Розрахуємо планову реалізацію за закупівельною вартістю (тобто визначимо, скільки потрібно закупити сувенірної продукції, щоб продати заплановану її кількість).

Націнка – це планова величина надбавки, за яку продають сувенірну продукцію (у %).

Планова реалізація = Виручка від реалізації – Виручка від реалізації × Націнка

$$500 - 500 \cdot 10\% = 450 \text{ (тис. грн)}$$

Сума націнки = Виручка від реалізації – Планова реалізація

$$500 - 450 = 50 \text{ (тис. грн)}$$

За планом витрати на реалізацію продукції становлять 30 тис. грн / квартал.

Прибуток від реалізації = Сума націнки – Витрати на реалізацію

$$50 - 20 = 30 \text{ (тис. грн)}$$

Собівартість реалізованої продукції = Планова реалізація + Витрати на реалізацію

$$450 + 30 = 480 \text{ (тис. грн)}$$

2. Другим кроком є складання графіка надходжень грошових коштів від продажу (рис. 19).

Графік надходження грошових коштів від продажу	Квартали				Всього за рік	
	1-й	2-й	3-й	4-й		
Дебіторська заборгованість на початок / кінець періоду	303,0				203,0	в баланс
1 квартал: 80% від 500 тис. грн	400,0					
20% від 500 тис. грн		100,0				
Погашення ДЗ 50%	151,5					
2 квартал: 80% від 500 тис. грн		400,0				
20% від 500 тис. грн			100,0			
Погашення ДЗ 50%		151,5				
3 квартал: 80% від 500 тис. грн			400,0			
20% от 500 тис. грн				100,0		
4 квартал: 80% від 500 тис. грн				400,0		
Всього надходжень від продажу	551,5	651,5	500,0	500,0	2203,0	в CF

Рисунок 19. Графік надходжень грошових коштів від продажу в «Біла Хмара» у 2017 році

Тут робляться такі припущення в прогнозі:

- дебіторська заборгованість минулих періодів погашається рівними частками у 1-му та у 2-му кварталах;
- платежі за реалізовану продукцію будуть надходити за схемою: 80% коштів від проданої продукції – у кварталі, в якому відбуватиметься продаж, 20% – у наступному кварталі.

Дебіторську заборгованість на початок періоду беремо з балансу за 2016 рік на кінець періоду (рис. 14), це 303 тис. грн.

$$\text{Дебіторська заборгованість на кінець періоду} = \text{Надходження від продажу} - \text{Виручка від реалізації} \\ 2203 - 2000 \text{ (тис. грн)}$$

3. Бюджет закупівель. Цей бюджет виконується спочатку в кількісному вираженні. Для спрощення не показуємо цю частину розрахунків. Оскільки комерційні операції БА «Біла Хмара» є по суті торговими операціями (купуються товари для подальшого перепродажу), то запаси, відображені в балансі, – це запаси готової продукції¹.

Бюджет закупівель	Квартали				Всього за рік
	1-й	2-й	3-й	4-й	
Планова реалізація за закупівельною вартістю	450,0	450,0	450,0	450,0	1 800,0
Запас на початок періоду	289,0	90,0	90,0	90,0	
Норма запасу на кінець періоду	90,0	90,0	90,0	90,0	
Потреба в закупівлях	251,0	450,0	450,0	450,0	1 601,0

в баланс
1 800,0

Рисунок 20. Бюджет закупівель БА «Біла хмара» у 2017 році

¹ За наявності в БО власного виробництва в балансі зазначаються запаси сировини та готової продукції в окремих рядках

Запаси на початок періоду беремо з балансу за 2016 рік (рис. 13), це 289 тис. грн.

Фахівці БО визначили, що норма запасу сувенірної продукції на кінець періоду має становити 90 тис. грн.

Визначаємо кількість товарів, яку необхідно закупити з урахуванням наявних запасів на кінець попереднього періоду, та норми запасів на кінець кожного планового періоду:

$$\text{Потреба в закупівлі} = \text{Планова реалізація} + \text{Норма запасу на кінець період} - \text{Запас на початок періоду}$$

$$450 + 90 - 289 = 251 \text{ (тис. грн)}$$

Зверніть увагу: запас на кінець планового періоду є запасом на початок наступного планового періоду.

4. Графік розрахунку з постачальниками (рис. 21). Стосовно закупівель визначаємося (так домовились із постачальниками), що 80% закупленого товару буде оплачуватися в поточному періоді, 20% – у наступному за плановим. За домовленістю з постачальниками прострочену заборгованість у сумі 382 тис. грн БА сплатить у 2-му та 3-му кварталах. Розмір кредиторської заборгованості беремо з балансу за 2016 рік (рис. 14).

Розрахунки з постачальниками	Квартали				Всього за рік
	1-й	2-й	3-й	4-й	
Кредиторська заборгованість на початок / кінець періоду	382,0				292,0
Закупівля, 1-й квартал					
251•0,8	200,8				200,8
251•0,2		50,2			50,2

в баланс

Розрахунки з постачальниками	Квартали				Всього за рік
	1-й	2-й	3-й	4-й	
Закупівля, 2-й квартал					
450•0,8		360,0			360,0
450•0,2			90,0		90,0
Погашення 50% кредиторської заборгованості		191,0			
Закупівля, 3-й квартал					
450•0,8			360,0		360,0
450•0,2				90,0	90,0
Погашення 50% кредиторської заборгованості			191,0		
Закупівля, 4-й квартал					
450•0,8				360,0	360,0
Всього платежів за товари	200,8	601,2	641,0	450,0	

Рисунок 21. Графік розрахунків з постачальниками БА «Біла Хмара» у плановому році, тис. грн

Сума кредиторської заборгованості на кінець періоду = Всього платежів за товари – Потреба в закупівлях
 1983–1601 = 292 (тис. грн)

Отже, ми сформуваємо дохідну частину прогнозного звіту про прибутки та збитки. Маємо дохід у розмірі 2605 тис. грн (рис 22).

		2016 р.	Прогноз на 2017 р.
	1. ДОХІД		
1.	Членські внески	1 500,0	1 800,0
2.	Гранти	500,0	600,0
3.	Пожертвування	125,0	125,0
	Разом внесків	2 125,0	2 525,0
	Звіт за комерційними операціями:		
	виручка від реалізації продукції / послуг	1 600,0	2 000,0
	собівартість реалізованої продукції / послуг	1 450,0	1 920,0
4	Дохід від комерційних операцій	150,0	80,0
	ВСЬОГО ДОХОДУ	2 275,0	2 605,0

Рисунок 22. Дохідна частина бюджету прибутків і збитків БА «Біла Хмара», тис грн

5. Складаємо інвестиційний бюджет (рис. 23). На наступний період планується придбання основних засобів на суму 1 200 тис. грн (комп'ютерів і програмного забезпечення). Сума амортизаційних відрахувань збільшиться у зв'язку з цим на 18 тис. грн (див. прогнозний баланс в колонці «Зміна за період» (рис. 28). Ця сума відображена також у бюджеті про прибутки і збитки в рядку «амортизація» (рис. 24). Придбання буде здійснено в 1-му кварталі, оплата відбуватиметься за узгодженням із постачальниками основних засобів графіком (рис. 23).

Розрахунки з постачальниками	Квартали				Всього за рік	в баланс зміна за період
	1-й	2-й	3-й	4-й		
Придбання основних засобів	400,0	200,0	200,0	400,0	1 200,0	

Рисунок. 23 Інвестиційний бюджет БА «Біла Хмара»

1 200 тис. грн – це сума, на яку буде збільшено вартість основних засобів у прогнозному балансі.

Зверніть увагу! На практиці вказується кожна позиція, за якою відбувається зміна основних засобів. Тут для спрощення взято підсумкову суму.

6. Розрахуємо видаткову частину бюджету. У плановому періоді не передбачається збільшення штатної чисельності, але розмір винагороди збільшується до 1 425,1 тис. грн.

Орендні платежі збільшаться за рахунок амортизації до 20 тис. грн (в тому числі амортизація – 18 тис. грн).

Транспортні витрати, комунальні платежі та витрати з підтримки клієнтів залишаються в плановому періоді без змін.

Витрати на маркетинг збільшаться на 100 тис. грн і становитимуть 700 тис. грн.

Навчання персоналу в прогнозному періоді не проводитиметься.

Таким чином, видаткову частину бюджету сформовано, сума витрат в прогнозному періоді становить 2 552 тис. грн.

7. Формуємо бюджет доходів і витрат. Заносимо результати прогнозів у таблицю (рис. 24):

		2016 р.	Прогноз на 2017 р.
	1. ДОХІД		
1.	Членські внески	1 500,0	1 800,0
2.	Гранти	500,0	600,0
3.	Пожертвування	125,0	125,0
	Разом внесків	2 125,0	2 525,0
	Звіт за комерційними операціями:		
	виручка від реалізації продуктів / послуг	1 600,0	2 000,0
	собівартість реалізованих продуктів / послуг	1 450,0	1 920,0
4	Дохід від комерційних операцій	150,0	80,0
	Усього доходу	2 275,0	2 605,0
	2. ВИТРАТИ		
	Заробітна плата	1 187,6	1 425,1
	Оренда	16,0	20,0
	в т. ч. амортизація	14,0	18,0
	Транспортні витрати	5,5	5,5
	Комунальні послуги	1,9	1,9
	Маркетинг	600,0	700,0
	Підтримка клієнтів	370,0	370,0
	Навчання персоналу	220,0	0
	Усього витрат	2 401,0	2 522,5
	3. ЧИСТИЙ ПРИБУТОК / ЗБИТОК	-126,0	82,5

Рисунок 24. Прогнозний звіт про прибутки та збитки БА «Біла Хмара»

Зверніть увагу, що чистий прибуток у сумі 82,5 тис. грн буде зазначено в прогнозному балансі, в колонці «Зміна за період», у рядку «Прибуток / Збиток» (рис. 28).

8. *Складаємо розгорнутий бюджет прибутків і збитків* виходячи із запланованих показників кожної з програм на 2017 рік.

У практичній діяльності складання консолідованого звіту починається після затвердження всіх програм на майбутній період. За кожною програмою треба скласти окремий бюджет.

	Всього за 2017 рік	Програма «Чисте місто»	Програма «Туристична країна»	Всього за програмами	Основна діяльність	Збір коштів	Комерційні операції
1. ДОХІД							
Членські внески	1 800,0		500,0	500,0	1 300,0		
Гранти	600,0	600,0		600,0			
Пожертвування	125,0			0,0		125,0	
Разом внесків	2 525,0	600,0	500,0	1 100,0	1 300,0	125,0	0,0
Звіт за комерційними операціями:							
виручка від реалізації продуктів / послуг	2 000,0						2 000,0
Собівартість реалізованих продуктів/послуг	1 920,0						1 920,0
Дохід від комерційних операцій	80,0						80,0
Усього доходу	2 605,0	600,0	500,0	1 100,0	1 300,0	125,0	80,0
2. ВИТРАТИ							
Заробітна плата	1 425,1	400,0	100,0	500,0	915,1	10,0	
Оренда	20,0	4,8	4,0	8,7	10,3	1,0	
Транспортні витрати	5,5	1,0	1,0	2,0	3,5	0,0	
Комунальні послуги	1,9	0,5	0,4	0,8	1,0	0,1	
Маркетинг	700,0	193,8	50,0	243,8	446,2	10,0	
Підтримка клієнтів	370,0	0,0	90,0	90,0	280,0		
Навчання персоналу	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
Усього витрат	2 522,5	600,0	245,3	845,3	1 656,1	21,1	0,0
3. ЧИСТИЙ ПРИБУТОК/ЗБИТОК	82,5	0,0	254,7	254,7	-356,1	103,9	80,0

Рисунок 25. Розгорнутий бюджет: прибутки та збитки БА «Біла Хмара», тис. грн

Крок 2. Складання бюджету руху грошових коштів

1. *Операційна діяльність.* Для формування надходжень допускаємо, що дебіторська заборгованість за всіма видами надходжень (крім надходжень від комерційних операцій) відсутня, всі внески сплачуються відповідно до встановленого графіка у повному обсязі.

Зауваження: в практичній діяльності це буває рідко, тому доцільно складати окремо бюджет дебіторської заборгованості з графіками її погашення.

Робимо допущення, що виплати за постійними витратами проводяться в тому ж періоді, в якому відбулось нарахування, і немає заборгованості із заробітної плати, орендних платежів, транспортних витрат, комунальних платежів, витрат на маркетинг і підтримку клієнтів. Витрати за кожним із зазначених видів проводитимуться рівномірно протягом року, тобто рівними частками щокварталу. Для відображення руху грошових коштів від комерційних операцій використовуємо графік надходжень від продажу (рис. 19) і графік розрахунку з постачальниками (рис. 21).

2. *Інвестиційна діяльність.* Для формування цієї частини бюджету користуємося схемою інвестиційного бюджету (рис. 23).

3. *Фінансова діяльність.* Ця частина бюджету, в якій відображається рух грошових коштів, на практиці складається у вигляді окремого бюджету, в якому зазначаються всі надходження нових позик і виплати сум відсотків усіх позик БО.

У розрахунку цієї частини бюджету для БО «Біла Хмара» з метою спрощення зробимо допущення, що всі позики є безвідсотковими.

У плановому періоді передбачається погашення короткострокових позик у сумі 159 тис. грн у 1-му кварталі 2017 року. Згідно з графіком погашення довгострокової позики передбачаються виплати в сумі 100 тис. грн, яка погашатиметься протягом року рівномірно по 25 тис. грн на квартал.

Залишок коштів на початок періоду відповідає залишку грошових коштів на кінець періоду в балансі за 2016 рік (див. рис. 14) і становить 426 тис. грн.

Залишок на кінець періоду = Залишок на початок періоду + Чистий грошовий потік за період

Чистий грошовий потік за період = Сальдо від операційної діяльності + Сальдо від інвестиційної діяльності + Сальдо від фінансової діяльності

4. Таким чином, ми отримуємо проформу бюджету руху грошових коштів (рис. 26).

	Бюджет руху грошових коштів				Всього за рік
	Квартали				
	1-й	2-й	3-й	4-й	
Залишок коштів на початок періоду	426,0	62,1	-268,3	-489,9	
ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ					
Надходження від внесків:					
Членські внески	375,0	475,0	475,0	475,0	1 800,0
Гранти			300,0	300,0	600,0
Пожертвування	125,0				125,0
Усього надходжень від внесків	500,0	475,0	775,0	775,0	2 525,0
Надходження від комерційних операцій	551,5	651,5	500,0	500,0	2 203,0
Вибуття від комерційних операцій	200,8	601,2	641,0	450,0	1 893,0
Сальдо від комерційних операцій	350,7	50,3	- 141,0	50,0	310,0
Усього надходжень	850,7	525,3	634,0	825,0	2 835,0
Вибуття					
Заробітна плата	356,3	356,3	356,3	356,3	1 425,1
Оренда	5,0	5,0	5,0	5,0	20,0
Транспортні витрати	1,4	1,4	1,4	1,4	5,5
Комунальні послуги	0,5	0,5	0,5	0,5	1,9
Маркетинг	175,0	175,0	175,0	175,0	700,0
Підтримка клієнтів	92,5	92,5	92,5	92,5	370,0
Навчання персоналу	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Усього вибуття	630,6	630,6	630,6	630,6	2 522,5

	Бюджет руху грошових коштів				Всього за рік
	Квартали				
	1-й	2-й	3-й	4-й	
Чистий операційний грошовий потік за період	220,1	-105,3	3,4	194,4	
ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ					
Придбання основних засобів	400,0	200,0	200,0	400,0	1 200,0
Сальдо грошових коштів від операційної та інвестиційної діяльності	-179,9	- 305,3	- 196,6	-205,6	-887,5
ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ					
Надходження довгострокових позик		0,0	0,0	0,0	0,0
Надходження короткострокових позик					0,0
Погашення довгострокових позик	25,0	25,0	25,0	25,0	100,0
Погашення короткострокових позик	159,0				159,0
Сальдо від фінансової діяльності	-184,0	-25,0	-25,0	-25,0	-259,0
Чистий грошовий потік за період	-363,9	-330,3	-221,6	-230,6	-1 146,5
Залишок коштів на кінець періоду	62,1	-268,3	-489,9	-720,5	

Рисунок 26. Проформа бюджету руху грошових коштів для БА «Біла Хмара», тис. грн

5. Ліквідація дефіциту грошових коштів. Очевидно, що ми отримали дефіцитний бюджет.

На практиці процес ліквідації дефіциту полягає в перегляді кожної зі статей бюджету та пошуку резервів. Якщо всі резерви вичерпано (припустимо, це наш приклад з БА «Біла Хмара»), розглядають варіанти залучення фінансування ззовні.

У нашому прикладі це довгострокові кредити. Сума позик підбирається «вручну», тобто методом підстановки таких сум, при яких залишок на кінець періоду буде позитивним.

Отримуємо таку схему надходження довгострокових позик:

2-й квартал – 300 тис. грн;

3-й квартал – 300 тис. грн;

4-й квартал – 250 тис. грн;

усього за рік – 850 тис. грн.

Бюджет руху грошових коштів (прямий метод) (рис. 27)

	Бюджет руху грошових коштів				Всього за рік
	Квартали				
	1-й	2-й	3-й	4-й	
Залишок коштів на початок періоду	426,0	62,1	31,7	110,1	
ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ					
Надходження від внесків:					
Членські внески	375,0	475,0	475,0	475,0	1 800,0
Гранти			300,0	300,0	600,0
Пожертвування	125,0				125,0
Усього надходжень від внесків	500,0	475,0	775,0	775,0	2 525,0
Надходження від комерційних операцій	551,5	651,5	500,0	500,0	2 203,0
Вибуття від комерційних операцій	200,8	601,2	641,0	450,0	1 893,0
Сальдо від комерційних операцій	350,7	50,3	-141,0	50,0	310,0
Усього надходжень	850,7	525,3	634,0	825,0	2 835,0

	Бюджет руху грошових коштів				Всього за рік
	Квартали				
	1-й	2-й	3-й	4-й	
Вибуття					
Заробітна плата	356,3	356,3	356,3	356,3	1 425,1
Оренда	5,0	5,0	5,0	5,0	20,0
Транспортні витрати	1,4	1,4	1,4	1,4	5,5
Комунальні послуги	0,5	0,5	0,5	0,5	1,9
Маркетинг	175,0	175,0	175,0	175,0	700,0
Підтримка клієнтів	92,5	92,5	92,5	92,5	370,0
Навчання персоналу	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Усього вибуття	630,6	630,6	630,6	630,6	2 522,5
Чистий операційний грошовий потік за період	220,1	-105,3	3,4	194,4	
ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ					
Придбання основних засобів	400,0	200,0	200,0	400,0	1 200,0
Сальдо грошових коштів від операційної та інвестиційної діяльності	-179,9	-305,3	-196,6	-205,6	-887,5
ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ					
Надходження довгострокових позик		300,0	300,0	250,0	850,0
Надходження короткострокових позик					0,0
Погашення довгострокових позик	25,0	25,0	25,0	25,0	100,0
Погашення короткострокових позик	159,0				159,0
Сальдо від фінансової діяльності	-184,0	275,0	275,0	225,0	591,0
Чистий грошовий потік за період	-363,9	-30,3	78,4	19,4	-296,5
Залишок коштів на кінець періоду	62,1	31,7	110,1	129,5	

Рисунок 27. Бюджет руху грошових коштів БА «Біла Хмара» (прямий метод), 2017 р., тис. грн

Сума 129, 5 тис. грн зазначається у балансі в рядку «Грошові кошти та грошові еквіваленти».

Крок 3. Побудова прогнозного балансу

1. *Приріст основних засобів* беремо з інвестиційного бюджету (рис. 23). Сума інвестицій – 1200 тис. грн. Тоді величина за статтею «Основні засоби» становить:

$$2644 + 1200 = 3844 \text{ (тис. грн)}$$

2. Накопичення амортизації розраховується таким чином:

$$1270 + 18 = 1288 \text{ (тис. грн),}$$

де 18 тис. – приріст амортизації за період за рахунок придбання нових основних засобів, 1270- сума амортизації на кінець 2016 року (рис. 9).

3. *Запаси*. Беремо показник із бюджету закупівель (рис. 20). Залишок на кінець періоду – 90 тис. грн.

4. *Дебіторська заборгованість*. Береться показник із графіка надходжень від продажу (рис. 19). Залишок дебіторської заборгованості на кінець періоду – 203 тис. грн.

5. *Грошові кошти та грошові еквіваленти*. Беремо показники з бюджету про рух грошових коштів (рис. 27). Залишок на кінець періоду = 129,5 тис. грн.

6. Довгострокові кредити розраховуємо таким чином:

$$700 + 850 - 100 = 1450 \text{ (тис. грн),}$$

де 700 тис.грн. – це сума довгострокових кредитів на кінець 2016 року (рис. 14), 850 тис.грн. – сума залучених коштів у прогнозованому періоді, 100 тис.грн. – сума, яка буде погашено протягом плануемого періоду (рис. 27).

7. *Короткострокові позики* дорівнюють нулю, тому що позику в сумі 159 тис. грн погашено (рис. 27)..

8. *Розмір кредиторської заборгованості* беремо з графіка розрахунку з постачальниками (рис. 21), залишок на кінець періоду дорівнює 292 тис. грн.

9. *Інші зобов'язання* згідно з планами БО збільшаться на 3 тис. грн і становитимуть 82 тис. грн.

10. *Акумуляовані кошти* не зміняться – 819 тис. грн.

11. *Прибуток* формується таким чином:

$$253 + 82,5 = 335,5 \text{ (тис. грн),}$$

де 253 тис. грн. – балансовий прибуток на кінець 2016 року (рис. 14)

82,5 тис. грн. – це прибуток в плановому періоді, беремо його з бюджету про прибутки і збитки (рис. 24).

12. *Формуємо прогнозний баланс* (рис. 28).

	2016 р.	Прогноз 2017 р.	в абсолютних величинах	Джерела +	Використання –
АКТИВ					
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ					
Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,0		
Основні засоби	2 644,0	3 844,0	1 200,0		1 200,0
Накопичена амортизація	1 270,0	1 288,0	18,0	18,0	
Інші необоротні активи	0,0	0,0	0,0		
Разом за розділом I	1 374,0	2 556,0	1 182,0		
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			0,0		
Запаси	289,0	90,0	–199,0	199,0	
Дебіторська заборгованість	303,0	203,0	–100,0	100,0	
Грошові кошти та грошові еквіваленти	426,0	129,5	–296,5	296,5	
Інші оборотні активи	0,0	0,0	0,0		
Разом за розділом II	1 018,0	422,5	–595,5		
БАЛАНС	2 392,0	2 978,5	586,5		

	2016 р.	Прогноз 2017 р.	в абсолютних величинах	Джерела +	Використання –
ПАСИВ					
I. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ					
Довгострокові позики	700,0	1 450,0	750,0	750,0	
Інші зобов'язання	0,0	0,0	0,0		
Разом за розділом I	700,0	1 450,0	750,0		
II. КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ					
Короткострокові позики	159,0	0,0	–159,0		159,0
Кредиторська заборгованість	382,0	292,0	–90,0		90,0
Інші зобов'язання	79,0	82,0	3,0	3,0	
Разом за розділом II	620,0	374,0	–246,0		
Усього зобов'язань	1 320,0	1 824,0			
ЧИСТІ АКТИВИ	1 072,0	1 154,5	82,5		
III. ФОНДИ ТА РЕЗЕРВИ					
Акумуляовані кошти	819,0	819,0	0,0	0,0	
Прибуток / збиток	253,0	335,5	82,5	82,5	
Разом за розділом III	1 072,0	1 154,5	82,5		
БАЛАНС	2 392,0	2 978,5	586,5	1 449,0	1 449,0

Рисунок 28. Прогнозний баланс БА «Біла Хмара», тис. грн

Як бачимо, балансові показники збігаються, тобто величина активів дорівнює величині пасивів. У плановому періоді величину активів буде збільшено на 686,5 тис. грн.

Бюджет руху грошових коштів (непрямий метод)

Використовуючи той же алгоритм, що при складанні звіту про рух грошових коштів, побудуємо бюджет руху грошових коштів непрямим методом (рис. 29). Для цього розподілимо всі кошти, відображені в балансі, на джерела (це плюси або притоки) та використання (мінуси або відтоки (рис. 28)).

Залишок коштів на початок періоду	426,0
Грошовий потік від операційної діяльності	
Чистий прибуток після оподаткування	82,5
Амортизаційні відрахування	18,0
Запаси	199,0
Дебіторська заборгованість	100,0
Кредиторська заборгованість	-90,0
Інші зобов'язання	3,0
Разом грошовий потік від операційної діяльності	312,5
Грошовий потік від інвестиційної діяльності	
Зміна необоротних активів	-1 200,0
Разом грошовий потік від інвестиційної діяльності	-1 200,0
Грошовий потік від фінансової діяльності	
Довгострокові зобов'язання	750,0
Короткострокові позики	-159,0
Зміна в акумульованих засобах	0,0
Разом грошовий потік від фінансової діяльності	591,0
Сумарний грошовий потік за період	-296,5
Залишок коштів на кінець періоду	129,5

Рисунок 29. Бюджет руху грошових коштів БА «Біла Хмара» (непрямий метод), 2017 р., тис. грн

Як бачимо, залишок грошових коштів на кінець періоду, зазначений на рисунку 29, такий самий, як залишок коштів на кінець періоду, зазначений в бюджеті руху грошових коштів, побудованому прямим методом (рис. 27).

Крок 4. Коефіцієнтний аналіз

Процес бюджетування закінчується розрахунком основних коефіцієнтів і порівнянням запланованих показників з фактичними. Таким чином оцінюється якість складання прогнозу на основі бюджетів, що є індикаторами ефективності роботи БО та окремих ЦФВ і їх керівництва у плановому році.

Показник	2016 р. (факт)	2017 р. (план)
Ліквідність		
Поточна ліквідність	1,64	1,13
Оборотність робочого капіталу	17,5%	1,9%
Швидка ліквідність	1,2	1,6
Платоспроможність		
Коефіцієнт заборгованості (варіанти розрахунку):		
Позиковий капітал / Власний капітал	0,80	1,26
(Власний капітал / Сукупні активи) •100	45%	39%
Сукупні зобов'язання / Сукупні активи) •100	55%	61%
Рентабельність		
Рентабельність продажу (комерційної діяльності)	9,4%	4,0%
Операційні показники		
Коефіцієнт операційної ефективності (фандрайзинг)	16,8%	17%
Частка витрат за видом діяльності в загальній сумі витрат (фандрайзинг)	0,9%	0,8%
Частка доходу від виду діяльності в загальному доході (фандрайзинг)	5,5%	4,8%
Коефіцієнт залежності від донорів	22,0%	23,0%
Балансові показники – ROI		
Рентабельність капіталу – ROE	-11,8%	7,1%
Рентабельність активів – ROA	-5,3%	2,8%

Рисунок 30. Коефіцієнтний аналіз БА «Біла Хмара» у плановому році

Із рисунка 30 видно, що планується значно покращити фінансовий стан бізнес об'єднання у наступному році. Про це свідчать насамперед головні коефіцієнти ROE та ROA, які матимуть позитивне значення.

З метою спрощення процесу приклади складання бюджетів для БО представлено без розподілу за ЦФВ. У практичній діяльності, якщо БО веде облік за ЦФВ, то необхідно закріпити за ЦФВ кожен бюджет (або окремі статті конкретних бюджетів).

У кінці кожного бюджетного періоду (місяця, кварталу, року) відстежуються фактичні дані, які порівнюються з плановими, аналізуються отримані результати і приймаються рішення. Цикл бюджетного процесу повторюється.

Глосарій

Термінів, пов'язаних з управлінням фінансами та необхідних насамперед для роботи з фінансовою звітністю і спілкування з фахівцями сфери фінансів, існує дуже багато. Основні з термінів, що використовуються в цьому посібнику, вжито у таких значеннях:

Активи — елементи вартості капіталу, що належать БО.

Баланс — «фотографія» стану справ на конкретний момент (точніше, стану активів, які використовуються в БО).

Бюджет — фінансовий короткостроковий план діяльності БО, який складається на рік із розбивкою за кварталами (місяцями) та центрами фінансової відповідальності.

Бюджетний період — часовий інтервал, на який складається бюджет.

Звіт про прибутки та збитки — відображає результати діяльності БО за певний період і є зведенням доходів і витрат за цей період.

Звіт про рух грошових коштів — відображає рух грошових коштів (тих, що надходять в організацію і вибувають з неї протягом певного часу).

Капітал БО — вартість виражених у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах ресурсів (майна), які використовуються для формування активів для реалізації цілей БО.

Касовий метод — принцип ведення фінансового обліку, при якому доходи та витрати визнаються тільки у відношенні фактичних припливів і відтоків грошових коштів.

Ліквідність — ступінь доступності грошових коштів.

Пасиви — суми, належні стейкхолдерам БО.

Принцип нарахування — принцип ведення фінансового обліку, згідно з яким фінансові операції відображаються в обліку таким чином: виручка в момент продажу / відвантаження (перша подія) і зазначаються витрати за той період, у якому вони відбулися.

Програмні заходи — дії, що приводять до розподілу товарів і послуг серед бенефіціарів, клієнтів або членів БО, які виконують завдання або сприяють досягненню цілей організації.

Робочий капітал — розмір наявного в організації капіталу для фінансування її поточної діяльності. Становить різницю між поточними активами та поточними зобов'язаннями.

Управління фінансами — аналіз, планування, організація, контроль і моніторинг фінансових ресурсів БО для досягнення поставлених цілей.

Фінанси — наука та мистецтво управління надходженням і витрачанням дефіцитних грошових ресурсів протягом певного періоду для досягнення поставлених цілей.

Фінансова структура — формалізована система центрів відповідальності БО, яка відображає ієрархію відповідальності за досягнення цільових фінансових показників.

Фінансове планування¹ — процес формалізації цілей бізнес-об'єднання в кількісному та / або грошовому вираженні та декомпозиції їх на процес регулярної діяльності БО, відображеної в довгострокових програмах та оперативних (короткострокових) планах або бюджетах.

Фінансове прогнозування — процес складання прогнозу визначальних чинників фінансових планів на плановий період.

Центр витрат (ЦВ) — ЦФВ, діяльність якого спрямовується на управління витратами. Керівник ЦВ відповідає за витрати, на які він має безпосередній вплив.

Центр доходу (ЦД) — ЦФВ, що відповідає за дохід, який отримує організація за рахунок його діяльності, має (в особі керівника) повноваження приймати рішення, що впливають на дохід.

Центр управління проектами (ЦУП) — ЦФВ, який реалізує проекти та програми. Керівник ЦУП відповідає за реалізацію програмних та / або проектних цілей.

Центр фінансової відповідальності (ЦФВ) — фінансова одиниця БО (елемент фінансової структури), що виконує певний набір основних або забезпечувальних видів діяльності, має безпосередній вплив на доходи та / або витрати, а також необхідні повноваження та компетенцію для управління доходами / витратами / прибутком / інвестиціями.

Перелік рекомендованої літератури

- 1 Атрилл П., МакЛейни Э. Управленческий учет для нефинансовых менеджеров / Пер. с англ. / Под ред. Каныгина С. Л. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. — 624 с.
- 2 Боди З., Мертон Р. Финансы: Уч. пос. / Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. — 592 с.
- 3 Борисова Е. И., Полищук Л. И. Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения // Экономический журнал ВШЭ, 2009. — № 1. — С. 80–100.
- 4 Вінніков О. Фінансування організації громадянського суспільства (ОГС) в Україні: Аналітичний звіт // Пріоритети розвитку громадянського суспільства України. — К: УНЦПД, 2008.
- 5 Друри К. Управленческий и производственный учет: Учебник / Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: ЮНИТИ, 2006. — 1423 с.
- 6 Друри К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс: Учеб. для студентов вузов. — 5-е изд. перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 735 с.
- 7 Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 304 с.
- 8 Мицкевич А. А. Основы управленческого учета. Краткое учебное пособие для специалистов финансово-экономических служб. — М.: ВШФМ, 2007. — 250 с.
- 9 Настільна книга для неприбуткових організацій / За ред. А. Ткачука. — К.: Інститут громадянського суспільства, 2005. — Режим доступу: http://cek.org.ua/files/File/Nastilna_knyga_NGO.pdf
- 10 Немировский И. Б., Старожукова И. А. От стратегии до бюджета — пошаговое руководство. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 507 с.
- 11 Портал НКО [электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://portal-nko.ru/>
- 12 Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Дело, 2001. — 360 с.
- 13 Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е. С. Стояновой. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Изд-во «Перспектива», 2003. — 656 с.
- 14 Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. — М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2001. — 544 с.
- 15 Gitman J. L., Zutter C. J. Principles of Managerial Finance. — 10th Edition. — Addison Wesley, 2002. — 670 p
- 16 McLaney Business finance. Theory and Practice. — 8th Edition. — Harlow: FT Prentice Hall, 2009. — 518 p.