

УДК 338.24

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.21>**Свічкач Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8609-5837>

**Олініченко І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2642-7606>

**Цибулін М.В.**

бакалавр,  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

**Svichkar Nataliia, Olinichenko Irina, Cybulin Maxim***Prydniprovskaya State Academy of Civil Engineering and Architecture*

## БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

### BUDGETING AS A SYSTEM OF MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES BASED ON INTERNATIONAL STANDARDS OF FINANCIAL REPORTING

*Дана наукова стаття розглядає питання бюджетування як ключової системи управління діяльністю підприємства, зосереджуючись на використанні міжнародних стандартів фінансової звітності. Автори досліджують теоретичні та практичні аспекти впровадження цієї системи з метою забезпечення ефективного управління ресурсами, фінансовою стійкістю та оптимізацією фінансових процесів підприємства. Стаття висвітлює важливість відповідності бюджетних планів міжнародним стандартам, сприяючи покращенню фінансової прозорості та забезпеченню довіри стейкхолдерів. Описується процедура впровадження бюджетування і зазначається можливість для використання в ньому принципів МСФЗ. Результати дослідження слугують основою для розробки рекомендацій щодо оптимізації бюджетування як інструменту управління з урахуванням міжнародних стандартів фінансової звітності.*

**Ключові слова:** бюджетування, МСФЗ, планування, прогноз, управління діяльністю підприємства, управлінський облік, фінансова інформація.

*The article highlights the importance of compliance of budget plans with international standards, contributing to the improvement of financial transparency and ensuring the trust of stakeholders. The purpose of the article is to study the theoretical and practical aspects of budgeting as a management system of enterprise activities based on IFRS. To achieve the goal, scientific publications, normative documents, as well as practical experience of domestic and foreign enterprises were studied. This scientific article examines the issue of budgeting as a key system of managing the company's activities, focusing on the use of international financial reporting standards. The authors study the theoretical and practical aspects of the implementation of this system in order to ensure effective management of resources, financial stability and optimization of the company's financial processes. The budgeting implementation procedure is described and the possibility of using IFRS principles in it is noted. The article analyzes how the implementation of IFRS contributes to increasing the transparency and reliability of financial reporting, which affects the quality of management decisions. Challenges and benefits associated with adapting budget processes to IFRS requirements are also explored. In the process of the research, the role of the formation of the classifier of financial articles in the process of implementing budgeting was analyzed. A comparative analysis of the articles of the income and expenditure budget and the cash flow budget in relation to IFRS indicators was carried out. Interpretation of the data of*

*the conducted comparative analysis allows you to see the reasons for the discrepancy between profit and cash flow. The results of the comparative analysis are presented in the form of a summary table. The logic and principles of grouping articles serve as the basis for the formation of a single plan of accounts at the enterprise, as well as the development of operating and financial budgets. The conclusions of the article are aimed at understanding and improving the practice of using IFRS in budgeting and management activities of enterprises to achieve better financial discipline and strategic management.*

**Keywords:** *budgeting, IFRS, enterprise management, planning, forecast, managerial accounting, financial information.*

**Постановка проблеми.** Для ефективного управління діяльністю підприємства, зокрема при формуванні бюджету, ключовим аспектом є забезпечення високоякісної фінансової інформації. Використання фінансових даних, заснованих на звітності відповідно до міжнародних стандартів, може стати оптимальним рішенням для складання бюджету підприємства та подальшого аналізу його виконання.

Звітність, що відповідає міжнародним стандартам, дозволяє забезпечити керівництво зрозумілою, достовірною та порівняльною інформацією, сприяючи ефективнішому прийняттю стратегічних рішень. Зазначимо, що відмінні цільові орієнтації П(С)БО та Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) впливають на їхню структуру. Національні стандарти націлені на задоволення фіскальних цілей, тоді як міжнародні враховують інтереси інвесторів та фінансових інститутів. Варто відзначити, що в Україні спостерігається тенденція до гармонізації бухгалтерського обліку з МСФЗ, а використання окремих принципів звітності за цими стандартами може сприяти удосконаленню системи управління фінансами та бюджетування на підприємствах в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Багато вчених зосереджувалися на вивченні та розв'язанні ключових проблем, пов'язаних із системою бюджетування, у своїх наукових дослідженнях, а саме: Є.В. Акімова, Є.О. Ананькіна, М.Д. Білик, І.А. Бланк, В.З. Бугай, С.Г. Вербовацька, С.В. Н.В. Винниченко, Данилочкін, Н.Г. Данилочкіна, Р.Г. Долінська, К.В. Ілляшенко, Т.О. Ілляшенко, І.М. Карасьова, О.Г. Кулакова, А.П. Куліш, А.І. Кучеренко, П.О. Куцик, М.В. Мельник, О.Г. Мельник, Я.І. Невмержицький, С.В. Онищенко, А.В. Роговий, В.П. Савчук, М.В. Скобенко, О.О. Терещенко, А.М. Ткаченко, Ю.Р. Туманян, Л.С. Шаховская, Ю.О. Шумило, В.В. Хохлов та інші. Проте, питання взаємозв'язку між МСФЗ, принципами управлінського обліку та бюджетуванням є практично недослідженими.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування доцільності застосування міжнародних стандартів фінансової звітності як інформаційної бази в бюджетуванні та розробка процедури цього процесу.

**Виклад основного матеріалу.** Бюджетування є ключовою складовою управлінської системи підприємства, що входить у рамки стратегічного та оперативного планування. Тому, цей процес має характеристики, спільні з системою управлінського обліку. Визначимо основні особливості бюджетування на підприємстві:

- метою бюджетування є підвищення ефективності управління підприємством, в тому числі забезпечення виробничо-комерційного процесу необхідними ресурсами шляхом постановки цілей і координації економічних процесів;
- основними користувачами бюджетної інформації є власники і менеджмент, при цьому менеджмент різного рівня формує як планові, так і фактичні дані в межах зони своєї відповідальності;
- на рівні власників і менеджменту вищого рівня здійснюється постановка стратегічних цілей, закладених в довгострокових планах і бюджеті;
- в бюджетній моделі використовуються фінансові дані (наприклад, виручка, витрати, обсяг інвестицій, зобов'язання) і нефінансові дані (наприклад, обсяг випуску в штуках, частка ринку, вартість капіталу, кількість операцій), а також розрахункові

фінансові та нефінансові показники (наприклад, прибуток на акцію, плинність персоналу, коефіцієнти ліквідності, співвідношення власного і позикового капіталу та ін.);

- аналітика, використовувана в бюджеті, може бути досить різноманітною, найчастіше вона значно ширше, ніж в стандартних фінансових звітах, наприклад дані можуть збиратися і аналізуватися в розрізі по бізнес-одинацям, центрам відповідальності, бізнес-напрямку, продукту, географічному сегменту, групі клієнтів, в розрізі по проєктам, каналам збуту тощо;

- методологія, яка використовується для бюджетування, за рідкісним винятком, зовні не регламентована, тобто використовуються внутрішньо розроблені правила і стандарти, а також можуть застосовуватися загальноприйняті концепції і напрацювання (*best practice*); при цьому модель бюджету, методи та інструменти бюджетного процесу відповідають прийнятій на підприємстві концепції управлінського обліку, наприклад стандарт-костинг, *Balanced Scorecard (BSC)* та інші;

- організаційна структура підприємства в бюджеті не завжди збігається з юридичної, але завжди повинна відповідати управлінській структурі;

- використовується інформація про минуле (статистика) і майбутнє (прогнози, експертні оцінки);

- широко використовуються професійні судження, застосовуються приблизні оцінки, математичні моделі;

- терміни формування бюджету та інформації для аналізу виконання бюджету максимально стислі і визначаються внутрішньою політикою компанії; найчастіше здійснюється оперативне коректування і оновлення даних бюджету відповідно до фактичної інформації і змінами в прогнозах.

#### *Концепції бюджетування*

Більшість українських підприємств використовують традиційний підхід до бюджетування і аналізу виконання бюджету: наприклад, менеджмент ставить цілі, відштовхуючись, головним чином, від даних попередніх періодів (*incremental budgeting*), а також широко застосовує аналіз відхилень «план-факт», коли плановий показник порівнюється з фактичним, без урахування зміни основних факторів моделі (*fixed budget*).

Деякі компанії застосовують факторний аналіз (*variance analysis*) і «гнучкий» бюджет (*flexible budget*) з урахуванням зміни основних факторів (в основному відхилення фактичних кількісних обсягів виробництва і реалізації від закладених в бюджеті) та їх впливу на трактування взаємопов'язаних відхилень фактичних даних від планових.

Найчастіше управлінська система в компаніях заснована на моделі *absorption-costing* (модель обліку за повними витратами) або *variable-costing* (в собівартості враховуються тільки змінні виробничі витрати), тому бюджетування засновано на відповідних моделях. Рідше застосовується бюджетування за видами діяльності (*activity based budgeting (ABB)*), проте якщо вирішено застосовувати дану концепцію бюджетування, воно повинно відповідати системі управлінського обліку, організованого за видами діяльності (*activity based costing (ABC)*).

Якщо в компанії прийнято періодично переглядати і коригувати бюджет (найчастіше на щомісячній основі), тоді додаються фактичні дані за минулий період і додається додатковий плановий/прогнозний період – такий бюджет називають «ковзним/безперервним» (*rolling/continuous budgeting*).

При бюджетуванні з нуля (*zero-based budgeting (ZBB)*), на відміну від практики *incremental budgeting*, дані попереднього періоду не беруться за основу, а плануються з нуля, що може бути ефективно при плануванні витрат.

Серед інших сучасних концепцій бюджетування виділяють концепцію «поза бюджетування» (*beyond budgeting*), яка протиставляється традиційним концепціям, а також загальноприйнятому підходу структурувати бюджетний процес за центрами

відповідальності і передбачає, на відміну від інших концепцій, проєктний підхід, відмова від лімітування витратних статей, максимальну децентралізацію та перерозподіл відповідальності між вищим керівництвом та лінійними менеджерами, цілепокладання на основі бенчмаркінгу, перегляд організаційної структури підприємства та інші особливості.

#### *Дані МСФЗ для бюджетування*

При виборі фінансової бази як основи для бюджетування і всієї управлінської системи необхідно враховувати особливості бюджетного процесу, а також обраної концепції бюджетування на підприємстві.

Для цілей управління більше підходять фінансові дані МСФЗ, так як спочатку ці стандарти створювалися з урахуванням потреб інвесторів для прийняття ними економічних рішень. Принципи та завдання МСФЗ багато в чому відповідають принципам та завданням управлінського обліку, вимоги МСФЗ до процедури обліку і формату звітів досить гнучкі, що дозволяє їх інтегрувати в систему управлінського обліку. Крім цього, широко застосовуються професійні судження, оцінка активів і зобов'язань заснована на категоріях майбутнього (оцінюється ймовірність отримання або відтоку економічної вигоди в майбутньому, враховується вартість капіталу, тимчасова вартість грошей).

Очевидно, що при інтеграції фінансової системи на основі МСФЗ в управлінську систему повинна використовуватися загальна методологія формування фінансових даних, в тому числі для складання фактичних фінансових звітів, прогнозів, бюджетів, бізнес-планів, аналітичних розрахунків та іншої управлінської інформації.

На етапі прогнозування використовується накопичена статистична інформація, при цьому фінансові дані фактичних звітів і прогнозу повинні відповідати єдиній методології МСФЗ. Тільки в цьому випадку на етапі аналізу виконання бюджету можливе порівняння планових даних з фактичними даними МСФЗ-звітності.

#### *Прогноз і бюджет*

Нерідко процеси прогнозування і планування ототожнюються, однак їх слід розрізняти.

Прогноз – це спроба передбачити майбутній розвиток економічних подій, в тому числі на підставі статистичної інформації (фактична інформація минулих періодів), оцінок змін ряду чинників в майбутньому та їх впливу на майбутні економічні події і фінансові показники компанії. Наприклад, для визначення доходу від продажу нерухомого майна або для оцінки вартості нерухомого майна в якості активу формується прогноз цін на нерухоме майно. Найчастіше формується кілька варіантів прогнозів з оцінкою ймовірності настання кожного з варіантів. Процес прогнозування не включає цілепокладання, а тільки встановлює можливе значення показника в майбутньому.

Процес бюджетування або планування, як правило, включає використання інформації прогнозів для формування цілей з урахуванням наявних у компанії ресурсів. Тобто на підставі припущень і суб'єктивного розуміння менеджментом майбутніх економічних процесів встановлюються цілі, оперативні і стратегічні, для підвищення ефективності управління компанією.

Для підтвердження дослідження приведемо декілька прикладів.

Приклад 1. Встановивши можливий діапазон цін на нерухоме майно в майбутньому, дану інформацію можна використовувати при визначенні цілей та їх виконанні: мета – максимізувати надходження грошових потоків від проєкту, в якому використовується дане нерухоме майно, і реалізувати його в певний момент часу за найвищою ціною, максимізуючи грошові потоки від проєкту. У бюджеті на певний період будуть закладені фінансовий результат від продажу нерухомого майна, грошові потоки і відповідна прибутковість даного конкретного проєкту.

Приклад 2. Припустимо, керівництво має інформацію прогнозів про ймовірне підвищення цін на матеріали, які використовуються у виробництві, проте власниками

поставлена мета: підтримка певного рівня прибутку та/або зниження собівартості по конкретних бізнес-напрямах. План з реалізації даної мети буде відображений у бюджеті відповідною нормою прибутку, більш низькою ціною на матеріали (при можливості заміни постачальника або технології) або іншими компонентами собівартості.

Цілі можуть бути встановлені для основних показників, відповідно, взаємопов'язані показники будуть розраховуватись і вбудовуватись в прогнозну модель.

При цьому слід враховувати можливі протиріччя при установці цілей для взаємопов'язаних показників, наприклад коли потрібно одночасно знизити витрати для збільшення прибутку і збільшити витрати на інновації.

Таким чином, прогноз (або кілька варіантів прогнозів) може використовуватися в процесі бюджетування.

При застосуванні методології МСФЗ в планах і бюджетах необхідно приділяти увагу правильної класифікації статей та її відповідності фактичним звітам.

Класифікація витрат при впровадженні бюджетування повинна бути продуктом глибокого аналізу фінансово-господарської діяльності та бізнес-процесів компанії. Основний принцип виділення витрат – закономірність формування їх фактичної величини. Поширеним на практиці є підхід, коли на першому етапі за основу беруть загальноприйняту в бухгалтерському обліку класифікацію витрат за економічним змістом з подальшою їх деталізацією щодо конкретного підприємства. Відзначимо, що вже на цьому етапі доцільно використовувати окремі принципи МСФЗ. Можливо, підприємство не планує складати звітність за МСФЗ, однак застосування принципів цієї системи обліку на рівні методології складання класифікатора витрат дозволить формувати управлінську звітність в необхідних розрізах, використовуючи ряд переваг та підходів МСФЗ.

#### *Капіталізація витрат*

Витрати, які передбачається капіталізувати, слід враховувати в інвестиційному бюджеті (бюджет капітальних витрат), в тому числі витрати на створення основних засобів і нематеріальних активів, процентні витрати, дозволені до капіталізації відповідно до МСФЗ, та інші.

На етапі планування не завжди можна виділити капіталізовані витрати, тому бюджет капітальних витрат може бути занижений, а бюджет, що містить витрати періоду (в тому числі виробничі, операційні, фінансові та інші витрати), – завищений. Дану обставину слід враховувати при аналізі виконання бюджету і порівнянні фактичних даних з плановими.

Приклад 3. Витрати на дослідження і розробки. Відповідно до МСБО (IAS) 38 «Нематеріальні активи» витрати на проєкт в стадії розробки, які задовольняють певним вимогам, відображаються в звітності як нематеріальний актив [1]. Витрати на стадії дослідження або на невизначеній стадії відображаються як витрати періоду. У бюджеті сукупного доходу собівартість містить виробничі витрати, в тому числі витрати на оплату праці, включаючи податки та відрахування до фондів. Проте, наприклад, фактично виробничий персонал був частково зайнятий для участі в проєкті на стадії розробки, а дані витрати були віднесені на проєкт і відображені в звітності як нематеріальний актив.

Те ж саме щодо операційних витрат: в бюджеті витрати на проєкт відображені як операційні витрати на дослідження і розробки (R&D), а фактично, з початком стадії розробки, дані витрати відображені в звітності як актив.

Якщо не відкоригувати бюджетні дані, за результатами аналізу бюджету «план-факт» можна зробити помилковий висновок про те, що планові показники валової та операційної прибутковості виконані, операційні витрати R&D не перевищено. Але фактично прибутковість значно знизилася, а операційні витрати R&D перевищені.

Приклад 4. Фінансові витрати. Основний принцип МСБО (IAS) 23 «Витрати на позики» вимагає відносити витрати на позики, які безпосередньо відносяться до

придбання, будівництва або виробництва кваліфікованого активу вимогам, в собівартість цього активу [2].

При формуванні бюджету компанія запланувала певний рівень фінансових витрат і коефіцієнт покриття відсотків (interest coverage ratio або times interest earned ratio, ТІЕ). Наприклад, метою є рівень ТІЕ не нижче 3, рівень менше 1 вважається критичним. Протягом звітного періоду було взято додатковий кредит на придбання основного засобу. У звітності додаткові процентні витрати не фігурують, так як вони капіталізовані в собівартість придбаного основного засобу, проте реальний ТІЕ з урахуванням капіталізованих відсотків наближається до критичного рівня 1.

#### *Планування знецінення запасів*

Знецінення запасів регулюється МСБО (IAS) 2 «Запаси». Стандарт вимагає оцінювати запаси за найменшою з двох величин: за собівартістю або за чистою вартістю реалізації [3, п. 9]. Тобто якщо чиста ціна продажу знижується нижче собівартості, необхідно списувати собівартість запасів до рівня чистої вартості реалізації. У бюджеті сукупного доходу слід відобразити збиток від знецінення, плановий показник запасів знизити на величину накопиченого збитку.

#### *Бюджет для МСФЗ*

Фінансові дані на основі стандартів МСФЗ можуть застосовуватися при плануванні і бюджетуванні. Тому дані бюджету, бізнес-планів та інших елементів планування важливі для формування фінансової звітності відповідно до МСФЗ.

Перш за все, дані, відображені в стратегічних планах, не повинні суперечити основним принципам МСФЗ – принципу безперервності діяльності. Фінансова звітність повинна складатися на основі припущення безперервності діяльності, за винятком випадків, коли керівництво має намір ліквідувати підприємство, припинити його торговельну діяльність або примушене діяти подібним чином в силу відсутності реальних альтернатив. Сьогодні в умовах війни для багатьох українських підприємств буває складно виконати цей принцип, бо підприємство може знаходитись на окупованій території, на території активних бойових дій або його майно розрушено від ракетних обстрілів росії. При оцінці того, чи є припущення про безперервність діяльності правильним, керівництво враховує всю наявну інформацію про майбутнє, яке охоплює не менше дванадцяти місяців після закінчення звітного періоду, але не обмежується цим терміном [4; 5 пп. 25–26; 6 п. 11]. Джерелом інформації та обґрунтуванням є дані управлінського обліку, в тому числі бюджету.

Дані прогнозів, бізнес-планів, оцінок проєктів, на підставі яких можна зробити висновок про безперервність діяльності компанії, повинні бути відображені в бюджеті. Наприклад, якщо дані поточного періоду демонструють істотну негативну динаміку виручки або чистих активів, але керівництво вважає, що в майбутньому ситуація зміниться і діяльність не перерветься, є підстави готувати фінансову звітність відповідно до МСФЗ на основі припущення безперервності діяльності. При цьому необхідно мати реальні підтвердження того, що показники покращяться: укладені договори, розробку нових перспективних проєктів, розроблений і затверджений комплекс заходів щодо поліпшення фінансового стану компанії та інші докази [6].

Крім цього, планова інформація необхідна при визнанні активів в звітності для того, щоб зрозуміти, чи здатний актив виробляти в майбутньому економічні вигоди; щоб правильно відобразити в звітності вартість активів, в тому числі справедливую і очікуваного відшкодування основних засобів та нематеріальних активів, вартість їх використання, чисту вартість реалізації запасів.

Перевірка ознак знецінення активів вимагає значного обсягу фактичної і планової інформації про актив, який тестується на знецінення. МСФЗ (IAS) 36 «Зменшення корисності активів» вимагає при оцінці наявності ознак можливого знецінення активів розглянути зовнішні та внутрішні джерела інформації про поточні та майбутні економічні події, в тому числі:

в якості зовнішніх джерел інформації – «значні зміни, що мають несприятливі наслідки для підприємства, відбулися протягом періоду або відбудуться в найближчому майбутньому в технічних, ринкових, економічних або правових умовах, в яких діє суб'єкт господарювання, або на ринку, для якого призначений актив», а також «ринкові ставки відсотка або інші ринкові ставки доходу від інвестицій збільшилися протягом періоду, і це збільшення, ймовірно, вплине на ставку дисконту, застосовану при обчисленні вартості активу при використанні, і суттєво зменшить суму очікуваного відшкодування активу»;

в якості внутрішніх джерел інформації – «значні зміни, що мають несприятливі наслідки для підприємства, відбулися протягом періоду або ймовірно можуть мати місце в найближчому майбутньому щодо інтенсивності та способу використання (або можливого використання) активу. Дані зміни включають застій активу, плани з припинення або реструктуризації діяльності, до якої належить актив, плани з вибуття активу до раніше запланованої дати, а також рекласифікація терміну служби активу з невизначеного на визначений», і якщо «з внутрішньої звітності випливає, що економічна ефективність активу гірше або буде гірше, ніж очікувалося» [7, п. 12]. Наприклад, якщо є дані про те, що остання оцінка поточного проекту, відображеного як нематеріальний актив, показала негативні тенденції і майбутні грошові потоки недостатні, даний актив необхідно списати до витрат періоду.

Також необхідно порівнювати фактичні дані і найбільш свіжі дані останніх прогнозів з прийнятим раніше бюджетом для виявлення ознак знецінення. Якщо передбачувані майбутні грошові потоки від продажу або використання активу менше, ніж заплановано в бюджеті, це може вказувати на можливе знецінення активу [7, п. 9].

Найчастіше в ході підготовки, коригування або аналізу бюджету в період після звітної дати до випуску звітності надходять дані, які необхідно аналізувати для задоволення вимог МСБО (IAS) 10 «Події після звітної дати». Якщо є дані про істотне зниження вартості запасів, в тому числі після звітної дати (наприклад, фактична реалізація запасів за ціною, яка нижче собівартості), необхідно списати вартість запасів у фактичній звітності до чистої вартості реалізації, а також відобразити необхідні зміни в прогнозі і бюджеті [3, п. 2; 9 п. 6 (b, c)].

Відповідно до вимог МСФЗ (IFRS) 5 «Непоточні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність» для визнання активів, призначених для продажу, необхідно прийняти план з продажу даного активу або ліквідаційної групи, щоб обґрунтувати той факт, що балансова вартість даного активу буде відшкодована в основному за рахунок продажу, а не використання [8, пп. 6–8]. Передбачувана продаж також повинна бути відображена в бюджеті.

Нарешті, наявність плану з реструктуризації також має важливе значення для відповідності вимогам МСБО (IAS) 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи» в частині визнання резерву на реструктуризацію. Умови визнання резерву на реструктуризацію вимагають, щоб на звітну дату компанія мала детальний офіційний план реструктуризації і приступила до виконання цього плану або довела основні положення плану до всіх, на кого він впливає, створивши у них обґрунтовані очікування того, що компанія проведе реструктуризацію [9, п. 72].

Пропонуємо таку процедуру бюджетування діяльності підприємства в умовах використання міжнародних стандартів.

1. Розробка скелета системи: класифікаторів, початкового варіанта набору форм та їх логічної ув'язки.

1.1. Розробка класифікаторів.

1.2. Визначення періодів планування.

1.3. Розробка форм бюджетів.

1.4. Виявлення логіки взаємозв'язку між формами, регламент їх заповнення.

2. Деталізація системи, розробка методики планування за кожним показником, формування фінансової моделі підприємства, регламенту підготовки бюджетів та збору фактичних даних.

3. Тестова експлуатація системи бюджетів на даних поточного місяця і складання бюджету найближчого місяця, збір фактичних даних, аналіз відхилень.

У таблиці 1 представлені результати порівняльного аналізу універсальних статей бюджету доходів і витрат і бюджету руху грошових коштів у взаємозв'язку з логікою формування показників МСФЗ. Даний порівняльний аналіз служить основою представленою в дослідженні методичного підходу до формування класифікатора доходів і витрат на підприємстві.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз статей бюджету доходів і витрат і бюджету руху грошових коштів у взаємозв'язку з показниками МСФЗ**

Статті доходів і витрат		Статті руху грошових коштів	
1		2	
Чистий дохід від операційної діяльності		Надходження від операційної діяльності	
<аналітичний розріз бізнес-сегментів>		<аналітичний розріз бізнес-сегментів>	
Немає		ПДВ	
Операційні витрати		Виплати від операційної діяльності	
Собівартість реалізованої продукції (COGS) <аналітичний розріз бізнес-сегментів>		Собівартість реалізованої продукції (COGS) <аналітичний розріз бізнес-сегментів>	
Загальні і адміністративні витрати (SGA)		Загальні і адміністративні витрати (SGA)	
EBITDA + Зміна оборотних активів		Операційний CF	
Інші операційні доходи		Інші надходження від операційної діяльності	
Штрафи, пені, неустойки, відшкодування збитків		Штрафи, пені, неустойки, відшкодування збитків	
Прибуток / збиток минулих періодів, виявлених в звітному періоді та ін.		Немає	
Немає		Повернення підзвітних сум, від постачальника	
Інші операційні витрати		Інші виплати по операційній діяльності	
Штрафи, пені, неустойки		Штрафи, пені, неустойки	
Суми дебіторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності		Немає	
Немає		Повернення покупцю	
Доходи з інвестиційної діяльності		Надходження з інвестиційної діяльності	
Капітальні	Продаж (майно, основні засоби, нематеріальні активи))	Капітальні	Продаж (майно, основні засоби, нематеріальні активи)
Немає		Капітальні	Відшкодування ПДВ, повернення позик (виданих)
Інвестиційні	Проценти до отримання (позики), продаж акцій, дивіденди до отримання	Інвестиційні	Відсоток до отримання (позики), продаж акцій, дивіденди до отримання



Продовження Таблиці 1

1		2	
Витрати з інвестиційної діяльності		Виплати по інвестиційній діяльності	
Капітальні	Амортизація	Немає	
Немає		Капітальні	Капітальні витрати, позики видані
Інвестиційні	Купівля часток і акцій	Інвестиційні	Купівля часток і акцій
Фінансові доходи		Надходження з фінансової діяльності	
Інші фінансові доходи		Інші фінансові доходи	
Немає		Кредити отримані, позики отримані	
Фінансові витрати		Виплати по фінансовій діяльності	
Проценти до сплати (кредити), дивіденди виплачені		Проценти до сплати (кредити), дивіденди виплачені	
Немає		Повернення кредитів отриманих	
Прибуток до сплати податків (РВТ)		-	
Нереалізовані та реалізовані курсові різниці		Немає	
Податок на прибуток		Податок на прибуток	
Чистий операційний прибуток (NOPLAT)		Чистий грошовий потік (Net CF)	

Наведена таблиця може служити основою для впровадження системи бюджетування та складання внутрішньої фінансової звітності виходячи з принципів МСФЗ. Вона об'єднує традиційний поділ діяльності компанії на операційну, фінансову, інвестиційну (характерні для кожного виду діяльності статті витрат) і логіку формування фінансових показників діяльності компанії. Порівняльний аналіз заснований на зіставленні статей бюджетів, розумінні відмінностей між даними бюджетами при формуванні окремих показників МСФЗ. В першу чергу мова йде про двох найбільш поширених показниках – EBITDA і операційний грошовий потік. Таблиця наочно демонструє, що сума показника EBITDA і зміни оборотного капіталу за період приблизно відповідає показнику операційного грошового потоку.

У свою чергу, фінансовий показник EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) використовується для визначення можливості організації відповідати за своїми зобов'язаннями. Фінансовими аналітиками він використовується також з метою визначення вартості бізнесу, особливо при оцінці проєктів в сфері девелопменту. Очевидно, що найбільш точний розрахунок цього показника можна отримати з фінансової звітності, складеної відповідно до МСФЗ, так як міжнародні стандарти практично завжди відображають бачення власників і менеджменту компанії на те, що відбувається всередині неї (використовується принцип пріоритету економічного змісту над юридичною формою при відображенні тієї чи іншої операції).

У представленому порівняльному аналізі також слід акцентувати на необхідності аналітики виручки і собівартості реалізованої продукції (cost of goods sold – COGS) в розрізі бізнес-сегментів, що дозволяє проводити маржинальний аналіз, а при певних умовах і аналіз беззбитковості.

У блоці інвестиційної діяльності порівняльного аналізу здійснено спробу поділити статті на дві підгрупи – капітальні (пов'язані з капітальними витратами та надходженнями від продажу відповідних активів) та інвестиційні (результатом є проценти різного походження або дивіденди), що дозволяє визначити суттєві особливості розу-

міння інвестиційної діяльності та її тісного взаємозв'язку з фінансовою діяльністю компанії.

Інтерпретація даних проведеного порівняльного аналізу дозволяє побачити причини невідповідності між прибутком і грошовим потоком. Є досить багато факторів, що впливають на прибуток, проте не змінює реальний рух грошей, і, навпаки, впливають на залишок грошових коштів, але не враховуються при розрахунку прибутку.

Розробка скелета системи бюджетування завершується розробкою бюджетних форм, в тому числі зведених бюджетів, які на практиці називають фінансовими: бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів і баланс. Дані таблиці підтверджують необхідність формування всіх трьох бюджетів, тому що всі вони взаємопов'язані між собою і при цьому не рівні один одному. Логіка і принципи угруповання статей, представлених в даній роботі, є основою для формування єдиного плану рахунків на підприємстві, а також розробки операційних і фінансових бюджетів.

**Висновки.** Фінансові дані, згідно з МСФЗ, можуть виявитися найкращим варіантом для бюджетування, оскільки вони відповідають потребам управління підприємством. Методологія, що використовується для стандартних фінансових звітів, має бути застосована до всієї системи управлінського обліку, включаючи бюджет. При цьому для адекватного та ефективного аналізу виконання бюджету важливо враховувати ряд особливостей методології міжнародних стандартів.

### Список використаних джерел

1. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 (МСБО (IAS) 38) «Нематеріальні активи». *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_050](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050) (дата звернення: 11.02.2024).
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 23 (МСБО (IAS) 23) «Витрати на позики». *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_042](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_042) (дата звернення: 13.02.2024).
3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 (МСБО (IAS) 2) «Запаси». *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_021](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021) (дата звернення: 13.02.2024).
4. Концептуальна основа фінансової звітності. Затверджено РМСБО вересень 2010 р. *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_009](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009) (дата звернення: 15.02.2024).
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 (МСБО (IAS) 1) «Подання фінансової звітності». *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_013](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013) (дата звернення: 15.02.2024).
6. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 10 (МСБО (IAS) 10) «Події після звітного періоду». *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_024](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_024) (дата звернення: 17.02.2024).
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 36 (МСБО (IAS) 36) «Зменшення корисності активів». *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_047](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_047) (дата звернення: 17.02.2024).
8. Міжнародний стандарт фінансової звітності 5 (МСФЗ (IFRS) 5) «Непоточні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність». *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_023](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_023) (дата звернення: 19.02.2024).
9. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 37 (МСБО (IAS) 37) «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи». *База даних «Законодавство України»*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_051](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_051) (дата звернення: 19.02.2024).

### References:

1. Mizhnarodnyi standart bukhgalterskoho obliku 38 (MSBO (IAS) 38) «Nematerialni aktyvy» [Intangible Assets]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. AVAILABLE AT: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_050](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050) (accessed February 11, 2024).

2. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 23 (MSBO (IAS) 23) «Vytraty na pozyky» [Borrowing Costs]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_042](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_042) (accessed February 13, 2024).

3. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 2 (MSBO (IAS) 2) «Zapasy» [Inventories]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_021](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_021) (accessed February 13, 2024).

4. Kontseptualna osnova finansovoi zvitnosti [*Conceptual Framework for Financial Reporting*]. Zatverdzheno RMSBO veresen 2010 r. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_009](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009) (accessed February 15, 2024).

5. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 1 (MSBO (IAS) 1) «Podannia finansovoi zvitnosti» [Presentation of Financial Statements]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_013](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013) (accessed February 15, 2024).

6. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 10 (MSBO (IAS) 10) «Podii pislia zvitnoho periodu» [Events after the Reporting Period]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_024](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_024) (accessed February 17, 2024).

7. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 36 (MSBO (IAS) 36) «Zmenshennia korysnosti aktyviv» [Impairment of Assets]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_047](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_047) (accessed February 17, 2024).

8. Mizhnarodnyi standart finansovoi zvitnosti 5 (MSFZ (IFRS) 5) «Nepotochni aktyvy, utrymuvani dlia prodazhu, ta pryynena diialnist» [Non-current Assets Held for Sale and Discontinued Operation]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_023](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_023) (accessed February 19, 2024).

9. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 37 (MSBO (IAS) 37) «Zabezpechennya, umovni zobov'yazannya ta umovni akty'vy» [Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets]. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_051](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_051) (accessed February 19, 2024).