

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Бюджетування діяльності промислових підприємств

Студентки 2-го курсу магістратури денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу
Стоянчук Марії Миколаївни

Науковий керівник
к.е.н, доцент Євсєєва-Северина Ірина Василівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства
від «15» травня 2023 р., протокол № 11.

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Економічний зміст, необхідність і принципи бюджетування на промислових підприємствах.....	8
1.2. Етапи, склад та структура елементів системи бюджетування на промислових підприємствах.....	14
1.3. Методичні підходи побудови системи бюджетування на промислових підприємствах.....	19
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД АГРОГІД».....	30
2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ТД «Агрогід»....	30
2.2. Характеристика організації процесу бюджетування на підприємстві.....	41
2.3. Оцінка ефективності системи бюджетування на підприємстві.....	50
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТД «АГРОГІД».....	68
3.1. Проблеми організації і реалізації процесу бюджетування на підприємстві.....	68
3.2. Рекомендації щодо удосконалення бюджетування на підприємстві.....	73
3.3. Розробка системи ефективною реалізації процесу бюджетування діяльності підприємства.....	80
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	103

Анотація
дипломної роботи на тему «**Бюджетування діяльності промислових підприємств**»
студентки 2 курсу магістратури
Стоянчук Марія Миколаївна

Робота присвячена актуальній темі аналізу і удосконалення процесу бюджетування діяльності промислових підприємств. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів у роботі було визначено економічний зміст, необхідність і принципи бюджетування на промислових підприємствах. Особливої уваги було приділено етапам, складу та структурі елементів системи бюджетування на промислових підприємствах за сучасних умов.

Аналіз та характеристика процесу бюджетування на підприємстві ТОВ «Агробід» дали можливість визначити основні прогалини у системі бюджетування підприємства. А оцінка ефективності системи бюджетування на підприємстві показала, що у жодному з аналізованих періодів прогнозоване значення не наблизилося до його фактичного, що свідчить про недостатньо ефективну методику складання бюджетів на підприємстві.

На основі розроблених рекомендації щодо удосконалення бюджетування на підприємстві ТОВ «Агробід» було запропоновано систему ефективної реалізації процесу бюджетування діяльності підприємства, основними перевагами якої було визначено наступні характеристики: значно підвищується точність встановлених бюджетних показників; можливість вжити завчасних управлінських дій щодо запобігання впливу несприятливим факторів; підвищується результативність прийнятих оперативних управлінських рішень.

Abstract

The work is devoted to the topical topic of analysis and improvement of the budgeting process of industrial enterprises. Based on the generalization of theoretical and methodological approaches, the economic content, necessity and principles of budgeting at industrial enterprises were determined in the work. Special attention was paid to the stages, composition and structure of the elements of the budgeting system at industrial enterprises under modern conditions.

Analysis and characterization of the budgeting process at Agroid LLC made it possible to identify the main gaps in the company's budgeting system. And the assessment of the effectiveness of the budgeting system at the enterprise showed that in none of the analyzed periods the predicted value did not come close to its actual value, which indicates an insufficiently efficient method of budgeting at the enterprise.

On the basis of the developed recommendations for improving budgeting at the company "Agroid" LLC, a system of effective implementation of the budgeting process of the company's activities was proposed, the main advantages of which were identified as the following characteristics: the accuracy of the established budget indicators is significantly increased; the opportunity to take early management actions to prevent the impact of adverse factors; the effectiveness of operational management decisions is increased.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Умови економічної та політичної нестабільності, посилення конкурентної боротьби, утруднення процесу ведення бізнесу, нестача вільних фінансових ресурсів закликають підприємства переходити до сучасних управлінських технологій, однією з яких є бюджетування, що дозволяє створити ефективну систему управління фінансами. Причиною необхідності наявності ефективної системи бюджетування на підприємстві є те, що сьогодні розвиток бізнесу ґрунтується на превентивному розумінні, більше часу приділяється створенню обґрунтованих прогнозів.

Бюджетування зараз дуже затребуване для застосування на великих підприємствах, оскільки від того, наскільки ефективно воно буде використане, настільки у результаті змінюватимуться темпи зростання економіки всієї країни. Однак, для сегменту середнього та малого бізнесу також важливе правильне управління фінансами та формування такої системи бюджетування, яка враховуватиме його специфіку (розмір, сферу діяльності), тому що організаційні та, як результат, фінансові проблеми на таких підприємствах впливають на економіку регіону, спричиняють проблеми соціального характеру, адже, як відомо, у сегменті середнього та малого бізнесу велика зайнятість.

Отже на сьогодні попит на формування бюджетування зростає, але багатьом підприємствам складно запровадити цю систему, основною причиною є нерозуміння та затратність цього процесу. Так, на більшості вітчизняних підприємств бюджетування має суто фрагментарний характер. Через це неможливо налагодити ефективне управління фінансами, приймати точні та зважені у фінансовому плані управлінські рішення. Цей факт ще раз підтверджує актуальність вивчення теоретичних аспектів бюджетування та постановки ефективної системи внутрішньофірмового бюджетування.

Проблемам вивчення процесів бюджетування діяльності промислових підприємств присвячені роботи таких сучасних науковців, як: О.О. Антоненко, В.В. Бабіченко, Х.В. Базарова, В.З. Бугай, А.В. Бугай, Д.С. Букреєва, Ю.Ф. Гудзь, Н. М. Давиденко, А.В. Дараган, Я.В. Догадайло, І.В. Євсєєва-Северина, Б.А. Засадний, Т.О. Ілляшенко, К.В. Ілляшенко, Р.С. Квасницька, Г.В. Корнійчук, І.М. Коробка, С.М. Короленко, О.Є. Кузьмін, Г.С. Ліхоносова, Л.О. Малінчук, Т.М. Неклюдова, С.В. Онищенко, В.Ю. Онісіфорова, І. В. Осьмірко, Ю.Ю. Ренгевич, М.В. Реслер, В.В. Руденко, М.В. Скобенко, П.А. Стецюк, Г. П. Столяров, А.В. Тирінов, А.В. Ткаченко, Є.Ю. Ткаченко, О. Л. Тоцька, О. Є. Федорченко, Н.М. Федчишина, І.О. Чаюн, Ю.О. Шумило, О.В. Шеремета та інші.

Загалом же у науковій економічній літературі бюджетування найчастіше досліджуються через призму його оцінки за допомогою економіко-математичних методів аналізу виконання планів та характеристики організації процесу, в той час як питання управління та розвитку системи бюджетування залишаються не достатньо вивченими, потребуючи подальших досліджень і розробок, зокрема у частині розробки ефективної системи реалізації процесу бюджетування діяльності підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка рекомендацій щодо шляхів підвищення ефективності бюджетування діяльності промислових підприємств за сучасних умов.

Відповідно до вказаної мети поставлено такі завдання:

- визначити економічний зміст, необхідність і принципи бюджетування на промислових підприємствах;
- охарактеризувати етапи, склад та структура елементів системи бюджетування на промислових підприємствах;
- вивчити методичні підходи побудови системи бюджетування на промислових підприємствах;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства;

- надати характеристику організації процесу бюджетування на підприємстві;
- провести оцінку ефективності системи бюджетування на підприємстві;
- виявити проблеми організації і реалізації процесу бюджетування на підприємстві;
- надати рекомендації щодо удосконалення бюджетування на підприємстві;
- розробити систему ефективною реалізації процесу бюджетування діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є система бюджетування на підприємстві ТОВ «ТД «Агрогід».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти бюджетування діяльності промислових підприємств.

Методи дослідження. Методологія дослідження дипломної роботи включає методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, експертних оцінок та графічний метод. В основу аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства покладено системний і структурно-функціональний підходи та методи економічних досліджень: емпіричні, статистичні, порівняльного аналізу. Ці підходи і методи дозволили визначити шляхи удосконалення системи бюджетування на досліджуваному підприємстві та розробити заходи щодо її удосконалення.

Зокрема, у процесі проведення дослідження методи наукової абстракції, аналізу і синтезу використовували для уточнення сутності бюджетування, при дослідженні класифікації бюджетів; методи економічного аналізу – при розрахунку основних фінансово-економічних показників; метод SWOT-аналізу – для визначення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей функціонування підприємства; метод експертних оцінок – як складова методу SWOT-аналізу; графоаналітичний метод – для наочного відображення результатів досліджень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що теоретичні положення, викладені в роботі, доведені до рівня конкретних рекомендацій. Висновки і результати, одержані при вирішенні поставлених задач, спрямовані на досягнення кінцевої мети удосконалення існуючої на підприємстві системи бюджетування на промислових підприємствах.

Інформаційно-аналітичною базою дипломної роботи є законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані досліджуваних об'єктів, монографії та збірки праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, вчених-економістів і практиків, періодичні видання, матеріали міжнародних конференцій, інформація мережі Інтернет, результати власних досліджень.

Структура і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних літературних джерел із 100 найменувань і 13 додатків. Основний зміст роботи викладено на 91 сторінці друкованого тесту, включаючи 33 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічний зміст, необхідність і принципи бюджетування на промислових підприємствах

Бюджет є найбільш розповсюдженим елементом планування і головним управлінським інструментом. Сучасний менеджмент розглядає бюджет не лише на рівні держави, але і на рівні підприємства. Бюджет складається для підприємства, його структурних підрозділів або конкретних напрямів діяльності, і спрямований на втілення стратегії підприємства, сприяє її досягненню та не суперечить їй, дає можливість забезпечити організацію та планування фінансових потоків, активів і зобов'язань підприємства, мотивує працівників, які беруть участь у розробленні бюджетів і зацікавлені в досягненні окремих показників, дає можливість порівняти вигоди і витрати альтернативних варіантів, визначити найефективніший спосіб використання ресурсів. Бюджет постійно переглядається та корегується у залежності від зміни факторів макро- та мікросередовища, результатів його виконання за попередній період, дає змогу визначити ефективність і результативність виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства [24,с.397].

Виходячи з цього бюджетування є важливою складовою процесу планування на підприємстві, що відображає оцінку необхідних фінансових показників діяльності і дозволяє ефективно управляти господарською діяльністю. Воно спрямоване на вирішення завдань розподілу матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємств і тісно пов'язані із їх стратегічними цілями. Зазвичай розробка бюджетів є частиною системи оперативного планування, і навіть бізнес-планування нових інвестиційних проектів.

Основне завдання бюджетування полягає у покращенні фінансово-економічного стану та підвищенні фінансової стійкості як підприємства в

цілому, так і окремих його структурних підрозділів на підставі цільової орієнтації та координації всіх подій, що стосуються зміни обсягу фінансових коштів та їх джерел, виявлення ризиків та зниження їх рівня, а також підвищення гнучкості економічного суб'єкта.

Виділяють такі основні чинники, що визначають актуальність проблеми формування системи бюджетування для підприємств:

1) дослідження внутрішніх резервів для зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції;

2) обґрунтування оптимальних рівнів витрат фінансових коштів;

3) оптимізація податкової політики;

4) якісне вирішення завдань, пов'язаних з удосконаленням системи управління підприємством;

5) підвищення конкурентної боротьби між підприємствами призводить до необхідності отримання додаткових конкурентних переваг, зокрема, за рахунок більш ефективної системи управління фінансами;

6) під час створення систем бюджетування виникає можливість органічної інтеграції сучасних управлінських та інформаційних технологій;

7) потреба у підвищенні інвестиційної привабливості підприємств, оскільки інвестори більш охоче вкладають фінансові ресурси у підприємства з якісним рівнем управління.

Розглянемо основні підходи до визначення терміну «бюджетування» з точки зору різних вчених (табл. 1.1).

Отже, у сучасних умовах господарювання, бюджетування на підприємстві є динамічною, гнучкою системою, яка перебуває в тісному зв'язку з умовами функціонування підприємства. Бюджетування, на відміну від традиційних способів управління, здатне ефективно впливати на формування фінансових ресурсів, рух коштів та на фінансово-економічні результати діяльності, оптимізувати відхилення план-факт, коригувати діяльність шляхом прийняття відповідних управлінських рішень.

Підходи до визначення терміну «бюджетування»

№	Автор	Визначення
2	Н. В. Бугас [10]	Визначає бюджетування як управлінський інструмент, який використовується в системі управління витратами і основою якого є цілісна фінансово-економічна модель, яка об'єднує взаємозалежні господарські та фінансові процеси і залежить від таких факторів впливу на ефективність впровадження, як фаза розвитку підприємства, гнучкість менеджменту і готовність його до змін.
2	Н. М. Давиденко [21]	Вважає, що бюджетування – це ефективний інструмент управління фінансами підприємства з метою вироблення оптимальних напрямів використання доходів та формування витрат підприємства у процесі здійснення його фінансово-господарської діяльності; це процес побудови та виконання системи бюджетів.
3	Р. С. Квасницька, С. О. Джерелейко [31]	Розглядають бюджетування як технологію планування системи взаємопов'язаних бюджетів підприємства та його структурних підрозділів на майбутній період часу, здійснення обліку та аналізу відхилень від бюджетних показників, а також контролю за їх виконанням з метою досягнення оптимального співвідношення доходів і витрат підприємства та підвищення фінансової обґрунтованості прийняття управлінських рішень.
4	М. Х. Корецький, Н. В. Даций, Л. В. Пельтек [35]	Вважають, що це, з одного боку, процес складання фінансових планів і кошторисів, а з іншого боку – управлінська технологія, призначена для вироблення й підвищення фінансового обґрунтування прийняття управлінських рішень; це технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат одержаних від бізнесу на всіх рівнях керівництва, що дозволяє аналізувати прогнозовані й отримані фінансові показники.
5	О. Г. Мельник [48]	Управлінська технологія, що передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації чи її ланок для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування.
6	Череп О. Г. [85]	Бюджетуванням прийнято називати процес складання бюджетів підприємства, в результаті якого відбувається об'єднання та координація планування, обліку, аналізу, управління діяльністю підприємств з метою забезпечення найоптимальніших фінансових результатів, а також контролю за його виробничою та фінансово-господарською діяльністю.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Аналіз вищенаведених підходів до «бюджетування», які дають різні автори дозволяє визначити, що ключовими словами у розумінні цього поняття є «система», «процес», «технологія».

Виходячи з цього, основні завдання бюджетування наступні:

- забезпечення підприємства фінансування основної діяльності підприємства;
- своєчасне та в повному обсязі виконання зобов'язань перед бюджетом та позабюджетними фондами;
- обґрунтування ефективного вкладення тимчасово вільних грошових коштів, підтримання залишку коштів на достатньому рівні;
- виявлення резервів зростання доходів підприємства;
- оптимізація використання прибутку;
- визначення дивідендної політики;
- обґрунтування розміру та умов залучення зовнішніх джерел для фінансування інвестиційної діяльності підприємства;
- підтримка платоспроможності підприємства, забезпечення його фінансової стійкості [22, с.95].

Система бюджетування на підприємстві базується на основі науковообґрунтованих принципів, оскільки вони визначають характер та зміст діяльності підприємства.

Принципи – це «основні, вихідні положення будь-якої теорії, основні правила діяльності; встановлені, закріплені, загальноприйняті, широко розвинені правила господарської діяльності і властивості економічних процесів» [24, с.398]. У дипломній роботі під принципами бюджетування пропонується розуміти основні правила і вимоги щодо впровадження бюджетування на підприємстві.

Виходячи з цього, бюджет підприємства базується на таких принципах (рис. 1.1).

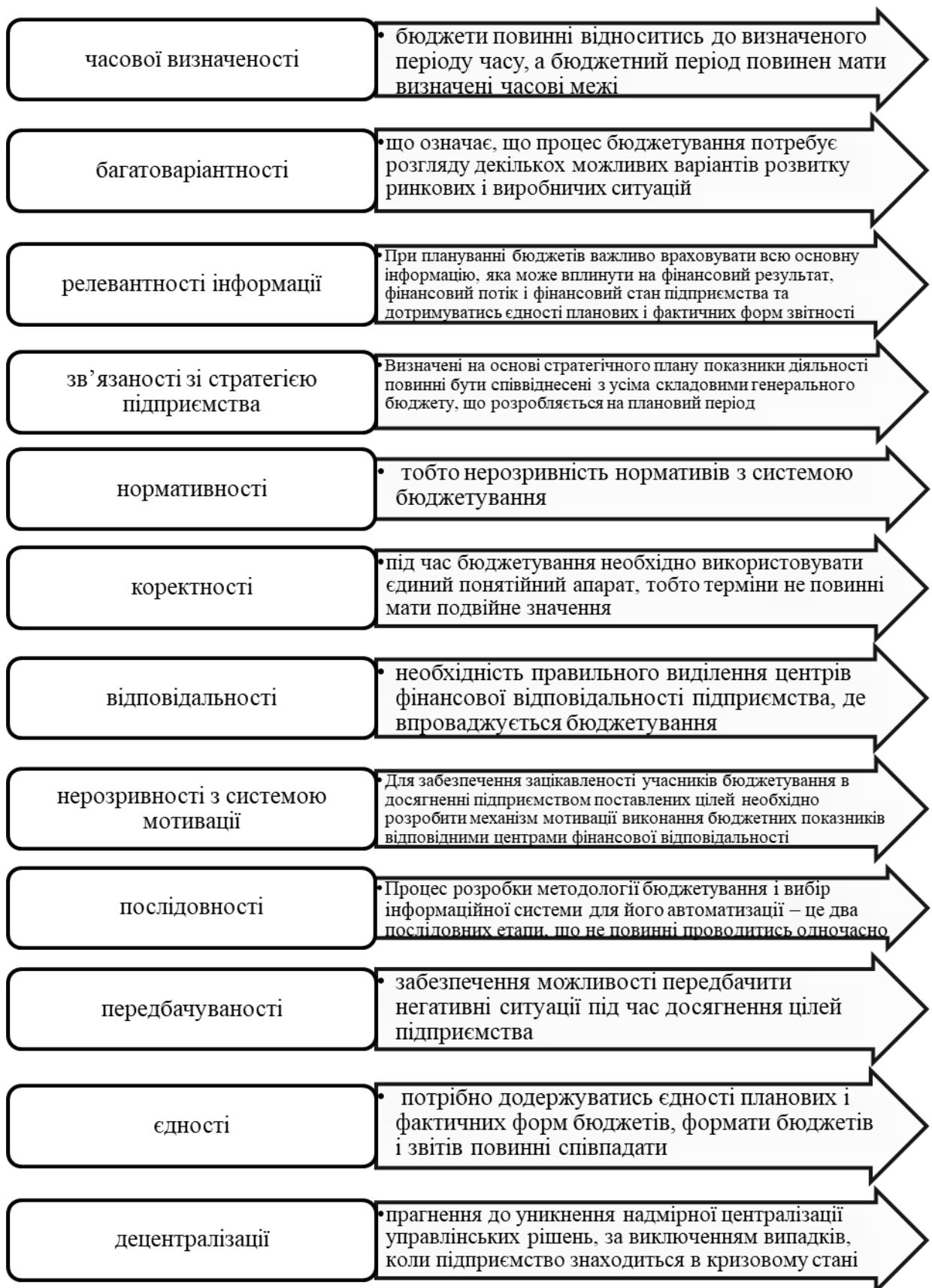


Рисунок 1.1. Принципи складання бюджету підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [[58, с.73; 24]

Таким чином дотримання даних принципів дозволить уникнути типових помилок, що виникають при веденні бюджетування на підприємстві.

Виходячи з принципів, бюджетування на підприємстві виконує такі основні функції:

- планування є найважливішою, бюджетування – це основа для внутрішньофірмового планування. Тобто виходячи зі стратегічних цілей підприємства, бюджети вирішують завдання розподілу фінансових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства;
- прогнозна полягає у розрахунку прогнозних показників з виконання планових завдань на основі обліку (бухгалтерського та управлінського);
- аналізу передбачає зіставлення фактичних даних з плановими показниками на кожному етапі, виявлення відхилень, наступне коригування дій [30 ,с.38];
- інформаційна – у бюджетах присутня вся необхідна інформація для проведення повного економічно-фінансового аналізу діяльності суб'єкта господарювання;
- комунікативна – при чіткому розподілі обов'язків між менеджерами відразу розподіляється інформація по центрам відповідальності і кожен працівник проінформований про відповідальність та обов'язки менеджерів;
- оцінка тенденцій. При аналізі виконання бюджету можна відразу зрозуміти чи правильно були обрані та проаналізовані внутрішні та зовнішні чинники, тенденції, зміни та що потрібно змінити для покращення діяльності підприємства;
- прийняття рішень та розподіл повноважень. На підприємстві при використанні системи бюджетування присутній чіткий розподіл обов'язків та відповідальних за прийняття рішень. Крім того за кожним головним менеджером закріплений відрізок для прийняття кінцевих

рішень. Така система дасть змогу максимально зняти навантаження керівника підприємства;

- оцінка діяльності. За допомогою показників, присутніх в бюджеті підприємства, можна здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності;
- мотивація працівників. При чіткому розмежуванні обов'язків між працівниками під час проведення аналізу діяльності можна прийти до висновку який відділ працював найкраще, а де потрібно здійснити більший контроль [47].

Особливо актуальною стає необхідність бюджетування в умовах сучасного фінансово-економічного становища в країні, коли точність планування фінансових ресурсів підприємства безпосередньо впливає на його фінансовий стан та інвестиційну привабливість.

1.2. Етапи, склад та структура елементів системи бюджетування на промислових підприємствах

Систему бюджетування можна розуміти як інструмент, методику або підхід підприємства до ефективного досягнення цілей, планування і контролю своєї діяльності, аналізу персональної відповідальності і розподілу повноважень [59, с. 51]. Ключовий фактор успіху такої системи – це потенційна можливість збалансовано враховувати інтереси всіх сторін, зацікавлених в результативному управлінні. Зокрема, з позиції інвесторів і акціонерів система бюджетування забезпечує ефективний зв'язок оперативного управління зі стратегією керуючих комітетів. Взаємопов'язана система бюджетів відображає націленість організації на результат, а бюджетна звітність, яка стає точкою прийняття інвестиційних рішень, призводить до збільшення прибутковості вкладеного в компанію капіталу і, як наслідок, загального зростання капіталізації [74].

Бюджетування надає можливість узгодити дії та інтереси різних підрозділів підприємства, спонукає менеджерів кількісно обґрунтовувати плани діяльності їхніх підрозділів і дає змогу проаналізувати витрати, пов'язані з їх виконанням, а також оцінити ефективність і результативність діяльності керівників та їхній внесок у досягнення загальних показників економічного розвитку підприємства.

Як зазначає О. Л. Тоцька, «на практиці постановка бюджетного процесу на підприємстві включає такі етапи: формування фінансової структури; створення структури бюджетів; розробка методик та процедур управлінського обліку; розробка регламенту планування; використання системи бюджетування» [75, с.12].

Мета першого етапу (формування фінансової структури) – розробити модель структури, що дозволяє встановити відповідальність за виконання бюджетів та контролювати джерела виникнення доходів та видатків.

Другим етапом постановки процесу бюджетування є розробка структури загального (зведеного) бюджету. На цьому етапі розроблення бюджету підприємств передбачає поетапну підготовку операційних та фінансових бюджетів. За призначенням виділяють головний (генеральний) бюджет і операційні бюджети.

«Крім того у процесі бюджетування на підприємстві створюється ряд бюджетів, які мають форму фінансового документа з прогнозом майбутніх періодів. Бюджет складаються в цілому на рік з щоквартальною (чи щомісячною) розбивкою. Розрізняють два основні види бюджетів: гнучкі та фіксовані» [79, с.125].

«Внаслідок проведення третього етапу бюджетування формується обліково-фінансова політика підприємства, правила ведення та консолідації бухгалтерського, виробничого та оперативного обліку відповідно до обмежень, прийнятих при складанні та контролі (моніторингу) виконання бюджетів» [88, с.9].

«Для постановки бюджетного процесу на наступному етапі необхідне не тільки грамотне вирішення методологічних проблем, осмислення потрібного інструментарію фінансового планування, а також розробка відповідних організаційних процедур, що регламентують усі питання взаємовідносин окремих структурних підрозділів з керівництвом підприємства (4 етап постановки процесу бюджетування). Саме графіки та процедури складання, погодження, консолідації та затвердження бюджетів у компанії, складання звітів про виконання бюджетів, їх аналізу та коригування, відповідні їм графіки документообігу перетворюють бюджетний процес та фінансове планування на управлінську технологію, на інструмент фінансового контролю» [88, с. 10].

«П'ятий етап (впровадження системи бюджетування) включає роботи зі складання операційного та фінансового бюджетів на запланований період, проведення сценарного аналізу, коригування системи бюджетування по результатам аналізу її відповідності потребам підприємства» [88, с.10].

Процес формування системи бюджетування обумовлює також необхідність виділення таких центрів-елементів системи: центри фінансового обліку, центри фінансової відповідальності, профіт-центри, венчур-центри та центри витрат.

Зокрема, центр фінансового обліку – «це структурний підрозділ або група підрозділів, що здійснюють господарські операції, які безпосередньо впливають на прибутковість такої діяльності» [74].

Центр фінансової відповідальності – «структурний підрозділ або група підрозділів, що здійснюють операції, кінцева мета яких – максимізація прибутку, поєднана з дотриманням відповідальності за реалізацію поставлених перед ними цілей» [74].

Профіт-центр – «структурний підрозділ або група підрозділів, діяльність яких безпосередньо пов'язана з реалізацією одного або декількох бізнес-проектів підприємства, що забезпечують отримання прибутку» [74].

Венчурцентр – «структурний підрозділ або група підрозділів, які безпосередньо пов’язані з організацією нових бізнеспроектів, прибуток від яких очікується в майбутньому» [74].

Центр витрат – структурний підрозділ або група підрозділів, які забезпечують підтримку і обслуговування функціонування профіт- і венчур-центрів і безпосередньо не приносять прибуток [74].

Виходячи із проаналізованих етапів можемо стверджувати, що для впровадження системи бюджетування на підприємстві необхідний ряд обов'язкових умов, без яких ця система не зможе працювати, які можна об'єднати у чотири блоки: аналітичний, обліковий, організаційний, програмно-технічний (рис. 1.2).

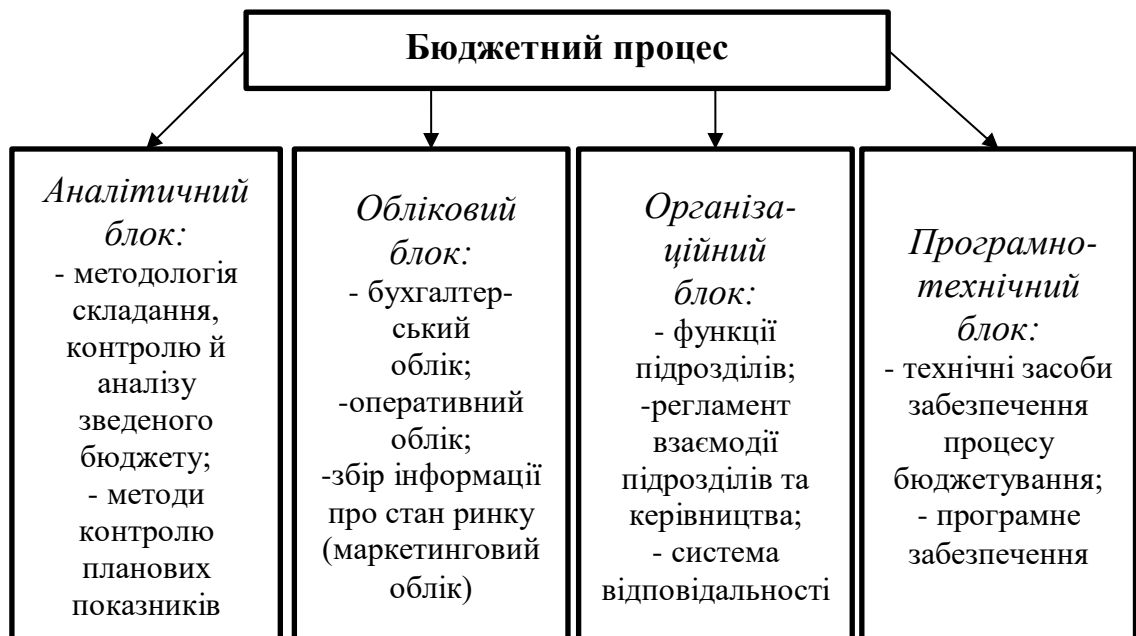


Рис. 1.2. Блоки бюджетного процесу на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [14]

Організаційні передумови впровадження бюджетування є такими:

- 1) аналіз організаційної структури підприємства;
- 2) формування системи фінансової відповідальності;
- 3) розробка стандартів бюджетування;
- 4) підготовка керівників структурних підрозділів підприємства;
- 5) формування переліку бюджетів для структурних підрозділів;

6) формування форм бюджетів та їх методологічного й інформаційного забезпечення;

7) розробка основного бюджету підприємства.

Повноцінне бюджетування, тобто бюджетування як управлінська технологія, включає три основні частини:

1. «Технологія бюджетування, в яку входить інструментарій фінансового планування (види і формати бюджетів, система цільових показників і нормативів), порядок консолідації бюджетів різних рівнів управління і функціонального призначення тощо» [25, с.186];

2. «Організація бюджетування, яка включає фінансову структуру компанії (склад центрів обліку структурних підрозділів або бізнесів підприємства, які є об'єктами бюджетування), бюджетний регламент і механізми бюджетного контролю (процедури формування бюджетів, їх представлення, узгодження та затвердження, порядок послідуючого коректування, збору та обробки даних про виконання бюджетів), розподілення функцій в апараті керівництва (між функціональними службами та структурними підрозділами різного рівня) в процесі бюджетування, внутрішніх нормативних документів (положень, посадових інструкцій тощо)» [25, с.186];

3. «Автоматизація фінансових розрахунків, яка передбачає не тільки формування фінансових прогнозів (включаючи сценарний аналіз, розрахунок різних варіантів фінансового стан підприємства та його окремих видів бізнесу), але й постановку так званого безперервного управлінського обліку, в рамках якого в будь-який час можна отримати оперативну інформацію про хід виконання раніше прийнятих (затверджених) бюджетів (про рух грошових коштів, рівень витрат, структурі собівартості, норми прибутку та ін.), а також по окремим видам господарської діяльності підприємства або його структурним підрозділам (по видам продукції, по окремим контрактам, по філіалам або дочірнім компаніям), а не тільки для юридичної особи в цілому» [25, с.186].

Таким чином, за допомогою бюджетування реалізується поточне та оперативне фінансове планування, забезпечується їх взаємозв'язок та підпорядкованість фінансовій стратегії підприємства. Важливо відзначити, що якість бюджетування на підприємстві, а також ефект від його впровадження буде безпосередньо залежати від якості виконання кожного етапу постановки системи бюджетування.

1.3. Методичні підходи до побудови системи бюджетування на промислових підприємствах

Правильно розроблена та впроваджена система бюджетування допомагає керівництву не тільки провести оперативну оцінку результатів своєї діяльності, спрогнозувати показники на майбутнє, а й сприяє прийняттю рішень, спрямованих на зниження витрат та збільшення прибутку. Існують різноманітні методичні підходи до бюджетування на підприємстві (рис. 1.3).

1. Традиційний підхід до бюджетування – це повторюваний процес, використовуючи який підприємство прагне визначити доходи і витрати планованих періодів. Для визначення планових значень використовується підхід зверху-вниз, при якому форми бюджетів спускаються від керівництва підприємства до рівня операційних підрозділів. Дані форми заповнюються і знову надсилаються керівництву, цього разу вже знизу-вгору [30, с.41].

Даний алгоритм повторюється знову, доки результат не буде влаштовувати як керівників, так і операційні підрозділи. У результаті затверджуються бюджети на запланований період, зазвичай на один рік. Протягом бюджетного періоду формуються проміжні звіти, що показують відхилення фактичних значень від передбачених бюджетом [92, с. 240].

Цей підхід дозволяє покращити координацію роботи підприємства в цілому, удосконалити інформаційний обмін та взаємодію підрозділів між

собою, підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, створити базу для порівняння досягнутих та бажаних результатів.

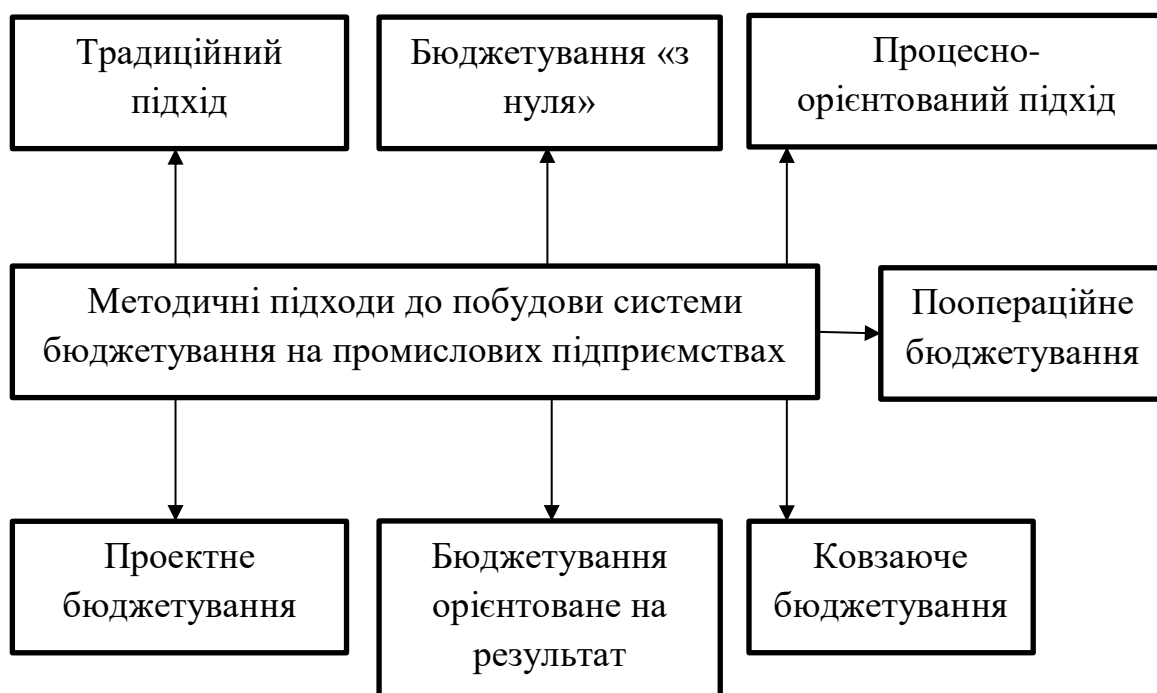


Рис. 1.3. Підходи до бюджетування на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [30., с.41]

До недоліків традиційного бюджетування слід віднести:

- тривалість розробки бюджетів;
- у разі появи у підприємства нових позапланових можливостей бюджети значно знижують гнучкість ухвалення рішень;
- бюджети здебільшого не орієнтовані на стратегію підприємства, чи суперечать їй, зазвичай метою бюджетів є збільшення суми прибутку в короткостроковому періоді, а не досягнення довгострокових результатів;
- бюджетування орієнтоване насамперед на зниження витрат, а не на пошук методів збільшення вартості підприємства;
- бюджетування бюрократизує роботу персоналу в організації, не сприяючи використанню творчих та нестандартних підходів;
- багато компаній переходять до децентралізації своєї діяльності,

- бюджетування, засноване на засадах централізованого управління, стає малоефективним методом управління для сучасних організаційних структур;
- більшість менеджерів під час складання бюджетів прагне максимізувати існуючі ресурси та мінімізувати необхідний результат. Тому на бюджетний процес впливає ще й здатність керівників «вигравати» у боротьбі між структурними підрозділами.
- як правило, за бюджетний період приймають великий проміжок часу, щонайменше рік. В умовах ситуації, що постійно змінюється на ринку не часте оновлення бюджетів може негативно позначитися на ефективності управління підприємством;
- при розробці таких бюджетів найчастіше використовується малообґрунтована інформація;
- бюджети зміцнюють бар'єри між різними структурними підрозділами всередині підприємства замість того, щоб підтримувати вільний обмін знаннями та інформацією;
- традиційне бюджетування розцінює персонал здебільшого як «витрати», які потрібно мінімізувати, а не як активи, які необхідно розвивати. Тому працівники підприємства не відчують свою цінність, і це негативно впливає на якість їхньої роботи [65, с.268].

Незважаючи на перелічені недоліки традиційного підходу до бюджетування, він використовується у практиці управління на більшості підприємств уже тривалий час. Це зумовлено низкою причин: досить значні витрати на модернізацію існуючої системи бюджетування; проблема оцінки позитивного ефекту від впровадження нового підходу до бюджетування; впровадження нової системи бюджетування може викликати сильний опір персоналу підприємства, оскільки при цьому зачіпаються інтереси практично всіх сторін; традиційний підхід до бюджетування дозволяє охопити діяльність всіх структурних підрозділів підприємства.

2. У сучасних умовах, коли зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства часто змінюється і швидкість цих змін продовжує зростати, стало необхідним використовувати ефективніші інструменти бюджетування. Бюджетування «з нуля» є методом бюджетування, при якому розробка бюджетів у кожному запланованому періоді проводиться «з нуля» на підставі обґрунтованих гіпотез, а не на основі даних попередніх періодів. Це дає можливість уникнути малоефективного використання існуючих ресурсів та помилок, допущених при формуванні бюджетів минулих періодів, а також сприяє підвищенню мотивації персоналу шляхом надання ініціативи та відповідальності за прийняття рішень [30, с.42].

Бюджетування на «нульовій основі» передбачає, що:

- бюджети витрат складаються точно відповідно до поставлених цілей та завдань;
- не потрібно спеціально створювати резерви.

До недоліків бюджетування на «нульовій основі» можна віднести:

- трудомісткість, оскільки бюджети щоразу необхідно розробляти «з нуля», заново опрацьовуючи всі гіпотези та припущення, що лежать у їх основі;
- складність та неоднозначність процесу ранжування пакетів рішень;
- суб'єктивність оцінки працівниками статей витрат, що знижує рівень об'єктивності прийняття рішень;
- досягнення короткострокових результатів може нашкодити стратегічним цілям.

3. Процесно-орієнтоване бюджетування спрямоване на виявлення ключових процесів на підприємстві, а також визначає вплив даних процесів для досягнення стратегічних цілей. При цьому найкращі результати від застосування даного підходу досягаються в тому випадку, якщо підприємство вже використовує процесно-орієнтоване управління. Застосовуючи процесно-орієнтоване бюджетування, підприємство

перекладає стратегічні цілі на сукупність видів діяльності. Тому розроблені бюджети більш точні та спрямовані на реалізацію стратегії підприємства [92, с. 243].

При традиційному підході до бюджетування центри виникнення витрат споживають ресурси, а при процесно-орієнтованому підході центри виникнення витрат споживають операції. Створення доданої вартості вимагає не просто ресурсів, а набору певних бізнес-процесів. Традиційні системи бюджетування ігнорують етап планування операцій та не здійснюють планування ресурсів на підставі планованого обсягу операцій.

Доцільно виділення наступних особливостей, характерних для процесно-орієнтованого бюджетування. Зменшується ризик зниження фінансування у разі скорочення витрат центрів фінансової відповідальності підрозділу в ущерб результатам бізнес-процесів, за які не відповідає цей центр фінансової відповідальності. Процесна структуризація дозволяє визначати доходи, витрати та грошові потоки, пов'язані з конкретними бізнес-процесами, їх внесок у створення вартості, а також стимулювати розвиток бізнес-процесів, що сприяє максимізації вартості бізнесу та досягненню інших стратегічних цілей підприємства, а також скороченню витрат, що є зайвими з точки зору створення вартості для замовника [92, с. 243].

Основні переваги процесно-орієнтованого бюджетування:

- координація операційної діяльності та стратегічних цілей підприємства;
- виявлення надлишкових (або недостатніх) потужностей та шляхів їх ефективного використання;
- узгодженість бізнес-процесів між структурними підрозділами підприємства;
- можливість контролю на тому рівні, що дозволяє приймати необхідні заходи;
- виконання функції контролю всіх видів діяльності підприємства;

- можливість точної оцінки рентабельності конкретних продуктів або проектів, оскільки застосовуються продуктно-орієнтовані методи розподілу непрямих витрат;
 - планування не лише виробничої сфери, а й діяльності решти підрозділів;
 - надання відповідальності працівникам, щоб вони самі керували своїми видами діяльності з метою виконання планових показників [92, с. 243].
- До недоліків процесно-орієнтованого бюджетування можна віднести:
- труднощі впровадження системи на практиці;
 - висока трудомісткість застосування;
 - сувора послідовність процесу планування.

4. Підприємства, зайняті виконанням проектів та замовлень, найчастіше використовують проектне бюджетування. Проект, замовлення, або програма на такому підприємстві стають центрами фінансової відповідальності [1].

У проектно-орієнтованому бюджетуванні розроблені бюджети проектів об'єднуються з основними, операційними та допоміжними бюджетами у єдиний бюджетний процес. Таким чином, при побудові моделі проектно-орієнтованого бюджету використовуються підходи класичного бюджетування

Принцип формування системи бюджетів проектного та процесноорієнтованого бюджетування ідентичний. Фінансова структура процесно-орієнтованого та проектного бюджетування характеризується наступним:

- подібно до структури бюджетів у системі традиційного бюджетування, у системі проектного бюджетування виділяється кілька шаблів ієрархії;
- взаємодія центрів фінансової відповідальності-підрозділів та центрів фінансової відповідальності-проектів або бізнес-процесів ґрунтується на матричному або багатовимірному типі фінансової структури;

- центри фінансової відповідальності-підрозділи можуть одночасно взаємодіяти із центрами фінансової відповідальності-проектами, сформованими на основі бізнес-процесів.

Головна відмінність структури бюджетів проектної моделі бюджетування від структури процесно-орієнтованої та класичної моделей бюджетування полягає в тому, що структура проектно-орієнтованого бюджетування змінна і може трансформуватися з появою нових або після завершення раніше розпочатих проектів.

5. Бюджетування орієнтоване на результат – методологія підготовки та виконання бюджету, за якої планування видатків проводиться у безпосередньому зв'язку з результатами, що досягаються. Ціль даної моделі бюджетування – контроль відповідності витрачених ресурсів та отриманих результатів. Цей підхід дозволяє оцінити значимість та економічну ефективність окремо взятих видів діяльності на підприємстві [8, с. 103].

Бюджет формується під конкретні, реальні та вимірювані завдання. Це дозволяє збільшити результативність бізнесу, посилити стратегію бізнесу та донести її до кожного співробітника підприємства.

При використанні на підприємстві системи бюджетування, орієнтованої на результат, підвищується ступінь відповідальності структурних підрозділів, оскільки вони безпосередньо відповідають за досягнення запланованих результатів. Внаслідок цього підрозділам необхідно надавати свободу у витраченні фінансових коштів, з метою підвищення ефективності їх роботи.

Застосування для підприємства системи бюджетування, орієнтованої на результат дозволяє:

- підвищити ефективність діяльності;
- визначити ефективність окремо взятих видів діяльності в компанії;
- формалізувати стратегію підприємства з використанням конкретних вимірюваних показників;

- пов'язати систему оплати праці із вкладом працівників у ефективність діяльності підприємства.

Головним недоліком системи бюджетування, орієнтованої на результат, є можливість некоректного визначення планових значень ключових показників ефективності.

б. При ковзаючому бюджетуванні бюджети розробляються на досить тривалий період планування (зазвичай, на рік). Через певний період часу (зазвичай, 1 місяць) бюджет коригується шляхом додавання до існуючого та скоригованого бюджету одного нового тимчасового періоду та віднімання минулого тимчасового періоду.

При використанні цього підходу до бюджетування підприємство завжди має затверджений бюджет на весь запланований період, який регулярно оновлюється, враховуючи зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

При використанні періодичного бюджетування бюджет актуалізується щорічно і відповідно не здатний протягом бюджетного періоду реагувати на зміни зовнішньої та внутрішньої середовища. Ковзаюче бюджетування створює можливість вчасно відреагувати на зміну зовнішнього чи внутрішнього середовища організації, так як дозволяє усунути помилки, викликані недостатньо частим затвердження нових бюджетів. Якщо виявлене відхилення тимчасове, коригуються бюджети періодів, а підсумкові показники залишаються незмінними. У випадку, коли спостерігаються систематичні відхилення, бюджет повністю переглядається. Однак застосування ковзаючого бюджетування є доцільним не у всіх випадках. У разі, коли діяльність компанії характеризується високою стабільністю, використання ковзаючого бюджетування не має сенсу. Основним недоліком застосування ковзаючого бюджетування на підприємстві є виникнення додаткових витрат, пов'язаних з необхідністю частіше розробляти бюджети, ніж в умовах традиційного бюджетування [50].

7. Поопераційне бюджетування спрямоване на технологічні процеси та виробничий цикл підприємства, що дає можливість запланованим показникам своєчасно реагувати на всі поточні коригування технологічного процесу чи модернізацію виробництва. Бюджети складаються за конкретними технологічними операціями, закріпленими за певним центром відповідальності, або за напрямками діяльності. У цьому підході до бюджетування ефективно здійснюється функція поточного контролю за допомогою своєчасної фіксації відхилень фактичних значень від передбачених бюджетом [30, с.43].

Головним недоліком поопераційного бюджетування є відсутність зв'язку між роботою підрозділів та фінансовим результатом.

Виходячи з розглянутих методик процес бюджетування як інструмент управління підприємством, має свої переваги та недоліки, які представлені в Додатку А.

З проведеного дослідження можемо зробити висновок, що кожен метод бюджетування має свої переваги та недоліки. Застосування правильного методу бюджетування на виробничому підприємстві забезпечить зростання ефективності управління і поліпшення якості контролю. Сучасні методи бюджетування спрямовані на підвищення гнучкості підприємства за рахунок прогнозування наслідків запланованих управлінських рішень, можливості попереднього аналізу ймовірних змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, що сприятиме ефективному розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного дослідження теоретико-методичних основ бюджетування діяльності промислових підприємств розглянуто основні підходи до визначення терміну «бюджетування» з точки зору різних вчених. При цьому визначено, що процес бюджетування на підприємстві базується на таких принципах: повноти; обґрунтованості та реальності; інтегрованості;

гнучкості; економічності; часової визначеності; багатоваріантності; релевантності інформації; зв'язаності зі стратегією підприємства; нормативності; коректності; відповідальності; нерозривності з системою мотивації; послідовності; передбачуваності; єдності; децентралізації. Також було визначено, що бюджетування на підприємстві виконує такі основні функції: планування, прогнозування, аналіз, оцінка тенденцій, прийняття рішень та розподіл повноважень, оцінка діяльності, мотивація працівників, а також інформаційна та комунікативна функції.

Аналіз літературних джерел дозволив визначити, що постановка бюджетного процесу на підприємстві включає такі етапи: 1 етап – формування фінансової структури; 2 етап – створення структури бюджетів; 3 етап – розробка методик та процедур управлінського обліку; 4 етап – розробка регламенту планування; 5 етап – використання системи бюджетування. Виходячи із проаналізованих етапів, встановлено, що для впровадження системи бюджетування на підприємстві необхідний ряд обов'язкових умов, без яких ця система не зможе працювати, які можна об'єднати у чотири блоки: аналітичний блок (методологія складання, контролю й аналізу зведеного бюджету; методи контролю планових показників); обліковий блок (бухгалтерський облік; оперативний облік; збір інформації про стан ринку); організаційний блок (функції підрозділів; регламент взаємодії підрозділів та керівництва; система відповідальності); програмно-технічний блок (технічні засоби забезпечення процесу бюджетування; програмне забезпечення). При цьому повноцінне бюджетування включає три основні частини: технологія бюджетування, організація бюджетування і автоматизація фінансових розрахунків.

Впровадження бюджетування на підприємстві вимагає використання індивідуального підходу до розробки системи бюджетів, враховуючи специфіку його виробництва та управління. Загалом же основні методичні підходи до побудови системи бюджетування на промислових підприємствах наступні: традиційний підхід до бюджетування (це повторюваний процес,

використовуючи який підприємство прагне визначити доходи і витрати планованих періодів); бюджетування «з нуля» є методом бюджетування, при якому розробка бюджетів у кожному запланованому періоді проводиться «з нуля» на підставі обґрунтованих гіпотез, а не на основі даних попередніх періодів); процесно-орієнтоване (бюджетування спрямоване на виявлення ключових процесів на підприємстві, а також визначає вплив даних процесів для досягнення стратегічних цілей); підприємства, зайняті виконанням проектів та замовлень, найчастіше використовують проектне бюджетування; бюджетування орієнтоване на результат (методологія підготовки та виконання бюджету, за якої планування видатків проводиться у безпосередньому зв'язку з результатами, що досягаються); ковзаюче бюджетування (бюджети розробляються на досить тривалий період планування, через певний період часу бюджет коригується шляхом додавання до існуючого та скоригованого бюджету одного нового тимчасового періоду та віднімання минулого тимчасового періоду); поопераційне бюджетування (спрямоване на технологічні процеси та виробничий цикл підприємства, що дає можливість запланованим показникам своєчасно реагувати на всі поточні коригування технологічного процесу чи модернізацію виробництва).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД «АГРОГІД»

2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ТД «Агрогид»

Об'єктом дослідження дипломної роботи було обране ТОВ «Торговий Дім «Агрогид», що розпочало свою діяльність у 2017 році. Код ЄДРПОУ 40294737. Юридична адреса: Україна, 45000, Волинська обл., місто Ковель, Вул. Сагайдачного, 9. Об'єкт дослідження являє собою підприємство, що займається виробництвом та реалізацією насінневої продукції, добрив і стимуляторів росту для вирощування сільськогосподарських культур. Підприємство має мережу магазинів у місті Ковелі.

Основними покупцями являються невеликі підприємства та населення, котре купує товари для власних потреб.

У 2020 році обсяги продажів підприємства знизилися. Головними причинами зниження продажів являються: конкуренція; нерегульований ринок цін; продаж іншими підприємствами підробки товару за нижчими цінами; карантинні обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19; перехід покупців до інтернет магазинів з більшим асортиментом, нижчою ціною; відсутність інтернет магазину.

Оскільки карантин дуже негативно вплинув на продажі, це примусило керівництво підприємства вносити корективи в його роботу та впроваджувати нові методи роботи, хоча закриття магазинів було не довгостроковим до 27.03.2020 р., але це суттєво вплинуло на зменшення продажів, в першу чергу через відсутність транспортного сполучення. Цей період охарактеризовується для підприємства погіршенням його фінансового стану та зниженням прибутку.

Не зважаючи на всі труднощі, пов'язані з COVID-19, підприємство не зупиняло свою роботу, було прийнято рішення зменшити витрати для збереження капіталу, зменшити заробітну плату працівникам за рахунок скорочення робочого дня, зменшити витрати на споживання енергоносіїв. Не

зважаючи на це керівництво зберегло робочі місця та не допустило вимушеного скорочення.

У даний період продовжувалися пошуки для вирішення фінансових питань підприємства, так як фінансування підприємства здійснювалося за рахунок коштів, отриманих від реалізації продукції та власних коштів. У результаті чого, керівництво підприємства дійшло висновку щодо необхідності удосконалення системи бюджетування.

Перед виявленням прогалин у процесах бюджетування на підприємстві, обов'язковим є проведення аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «ТД «Агрогід».

Для початку, важливо зробити аналіз активів та пасивів ТОВ «ТД «Агрогід» у вертикальній і горизонтальній площині (Додаток Б).

Дані взяті із фінансової звітності підприємства, котра представлена в додатках В, Г, Д, Е, Є, Ж, К, Л.

Необоротні активи відсутні. В перші роки роботи існувала дебіторська заборгованість, але в 2019 було прийнято рішення не здійснювати продажі в борг. Оборотні активи – це активи, які обслуговують господарський процес і забезпечують його безперервність. В 2017-2018 роках становили 735 тис.грн, але в 2019 кошти були використані, що показує загальне погіршення стану підприємства, і його діяльність залежить тільки від реалізованої продукції.

Слід розглянути динаміку пасивної частини балансу, аналіз якої поданий у Додатку М, що був побудований на основі фінансової звітності ТОВ «ТД «Агрогід».

Власний капітал на даному підприємстві перші 2 аналізовані роки залишався однаковим, а в 2019 році, знизився на 19 тис.грн, але в 2020 році підвищився, в порівнянні з 2019 р. на 52 тис.грн.

З таблиці бачимо, що перші три аналізовані роки підприємство працювало з однаковим прибутком у 47 тис. грн, у 2020 році порівняно с 2019 р. прибутковий приріст склав 52 тис. грн. Зареєстрований капітал від початку існування і до 2020 року зменшився на 31 тис.грн. Поточні

зобов'язання значно зросли до 2020 року, порівняно з попередніми роками, і становлять 565 тис.грн. Спостерігаємо також відсутність резервного та додаткового капіталу.

Як бачимо, фінансове становище підприємства є досить стабільним, про що свідчать основні фінансові показники підприємства ТОВ «ТД «Агрогід», наведені в таблиці 2.1. Чистий дохід у 2020 році показав зростання і склав 2356 тис.грн, що на 1095 тис.грн більше попереднього року, та збільшення чистого прибутку на 52 тис.грн, що означає збільшення продажів та збільшення товарообороту на підприємстві.

Таблиця 2.1

Узагальнені дані звітів про фінансовий результат ТОВ «ТД « Агрогід»,
тис. грн.

Показник	2017	2018	Відхилення	2019	Відхилення	2020	Відхилення
I. Чистий дохід від реалізації продукції (ряд. 2000)	1274	1534	260	1261	-270	2356	1095
II. Інший операційний дохід (ряд. 2160)	0	0	0	0	0	0	0
Разом витрати (ряд. 2285)	1217	1475	258	1206	269	2238	1032
Чистий прибуток (збиток) (ряд.2350)	47	48	1	45	-3	97	52

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Рентабельність показує наскільки прибуткова діяльність підприємства. Чим вищі показники рентабельності – тим ефективніша діяльність підприємства. Тому, на сьогоднішній день, підприємство повинно прагнути добитися більш високих показників, а керівництво повинно визначати шляхи їх зростання.

Наступним кроком визначимо показники рентабельності на підприємстві ТОВ «ТД «Агрогід» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ТОВ «ТД «Агрогід»

№	Показники	Роки			
		2017	2018	2019	2020
Рентабельність капіталу					
1	Рентабельність сукупного капіталу	0,08	0,08	0,08	0,17
2	Рентабельність власного капіталу	0,08	0,08	0,08	1,16
3	Валова рентабельність реалізованої продукції	0,12	0,29	0,27	0,15
4	Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,04	0,03	0,04	0,04
5	Загальна рентабельність підприємства	0,6	0,6	0,6	0,13

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Рентабельність сукупного капіталу розраховується за наступною формулою:

$$R_{ск} = \frac{ЧП}{К}, \quad (2.1)$$

де:

$R_{ск}$ – рентабельність сукупного капіталу;

ЧП – чистий прибуток;

К – капітал.

Показники за період 2017, 2018 та 2019 роки були не змінні і становили 8%, в 2020 році можемо спостерігати зростання до 17%.

Рентабельність власного капіталу розраховується так:

$$R_{вк} = \frac{ЧП}{ВК}, \quad (2.2)$$

де:

$R_{вк}$ – рентабельність власного капіталу;

ЧП – чистий прибуток;

К – власний капітал.

Показники рентабельності власного капіталу дуже схожі з показниками рентабельності сукупного капіталу, що означає, що підприємство не залучає кошти для своєї роботи зі сторони.

Валова рентабельність реалізованої продукції визначається на основі такої формули:

$$ВР_{рп} = \frac{ВП}{В_{рп}}, \quad (2.3)$$

де:

ВР_{рп} – валова рентабельність реалізованої продукції;

ВП – валовий прибуток;

В_{рп} – виручка від реалізації продукції.

Дані по валовій рентабельності реалізованої продукції показують, що ситуація позитивна, максимальний показник був в 2018 році і складав – 29%.

Чиста рентабельність реалізованої продукції розраховується за показниками:

$$ЧР_{рп} = \frac{ЧП}{В_{рп}}, \quad (2.4)$$

де:

ВР_{рп} – чиста рентабельність реалізованої продукції;

ЧП – чистий прибуток;

В_{рп} – виручка від реалізації продукції.

Загальна рентабельність підприємства узагальнюючий показник економічної ефективності підприємства. Розраховується за показниками:

$$ЗР = \frac{П}{ВА}, \quad (2.5)$$

де:

ЗР – загальна рентабельність підприємства;

П – сума прибутку;

ВА – вартість активів.

З таблиці бачимо значне зростання загальної рентабельності в 2020 році до 13%, що майже вдвічі більше ніж в попередні роки.

При проведенні аналізу фінансових показників підприємства слід обов'язково враховувати його ліквідність та платоспроможність. Для отримання даних визначаємо оціночні показники у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники ліквідності ТОВ «ТД «Агрогід»

Показник	Роки			
	2017	2018	2019	2020
Загальний коефіцієнт ліквідності	4,35	4,35	4,76	1,86
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,21	3,22	0,09	0,49
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,12	0,01	0,001
Розмір робочого капіталу, тис. грн	56,6	56,6	56,4	61,6
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	1,3	1,3	1,26	2,16
Коефіцієнт покриття запасів	2,96	2,96	0,8	1,36

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Загальний коефіцієнт ліквідності На підприємстві ТОВ «ТД «Агрогід» набагато вищі 1-ці, що вказує на те, що підприємство володіє обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам.

Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності проводиться за формулою:

$$ЛЗ = \frac{ОА}{ПЗ}, \quad (2.6)$$

де:

ЛЗ – загальний коефіцієнт ліквідності;

ОА – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується так:

$$КШЛ = \frac{ОА-З}{ПЗ}, \quad (2.7)$$

де:

КШЛ – коефіцієнт швидкої ліквідності;

ОА – оборотні активи;

З – сума запасів;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Перші два роки показники значно вищі, в 2019 різке зниження, а в 2020 році показник приблизився до норми. Таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Для точного аналізу краще брати схожі підприємства, з таким же напрямком роботи, і робити порівняльний аналіз з ними, щоб точно визначити ліквідність.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає ступінь покриття поточних зобов'язань поточними фінансовими інвестиціями і коштами та їх еквівалентами:

$$\text{КАЛ} = \frac{\text{ГА}}{\text{КФВ}}, \quad (2.8)$$

де:

КАЛ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

ГА – грошові активи підприємства;

КФВ – короткострокові фінансові вкладення.

Даний показник характеризує найбільш ліквідну частину оборотних активів і показує, яку частину зобов'язань підприємство може погасити миттєво за свої гроші. Єдиної думки щодо найбільш сприятливого діапазону коефіцієнта немає. Наприклад, кредитори визнають за найбільш бажаний рівень значення більше одиниці. Власники та акціонери мають іншу позицію, вказуючи як найбільш бажані значно менші значення коефіцієнта абсолютної ліквідності. Погодимося з думкою Costea C. D., Hostiuc F., які задають контрольний інтервал даного показника на рівні 0,2–0,6 [6]. Значення менше 0,2 свідчить про неадекватність управління дебіторською заборгованістю і недостатність поточних (оборотних) активів з погляду ліквідності. Водночас значення більше 1 свідчить про неефективне управління вільними готівковими коштами. На ТОВ «ТД «Агрогід»

показники низькі, особливо в 2020 році, що говорить про те, що при потребі підприємство не зможе моментально погасити борги за власні кошти.

Різниця між поточними активами і поточними зобов'язаннями становить чистий робочий капітал підприємства:

$$PK = (OA + VM\P) - (PZ + DM\P), \quad (2.9)$$

де:

PK – робочий капітал підприємства;

OA – оборотні активи;

VM\P – витрати майбутніх періодів;

PZ – поточні зобов'язання;

DM\P – доходи майбутніх періодів.

Оптимальний розмір чистого робочого капіталу залежить від сфери діяльності, обсягу реалізації, ринку. Для оцінки необхідно порівняти дані з даними інших підприємств.

Маневреність робочого капіталу:

$$KMVK = \frac{BOK}{BK}, \quad (2.10)$$

де:

KMVK – коефіцієнт маневреності власного капіталу;

BOK – власні оборотні (обігові) кошти;

BK – власний капітал.

Коефіцієнт покриття запасів являється індикатором фінансової стійкості, який демонструє достатність фінансування для створення виробничих і інших запасів:

$$KPKZ = \frac{BOK + KZ}{Z}, \quad (2.11)$$

де:

KPKZ – коефіцієнт покриття запасів;

BOK – власні оборотні (обігові) кошти;

KZ – короткострокові зобов'язання;

Z – запаси.

Позитивною ситуацією є підвищення значення показника, що свідчить про підвищення фінансової стійкості. По ТОВ «ТД «Агрогід» спостерігаємо, що в 2019 році підприємство було на грані банкрутства, але в 2020 році показники підвищилися.

Важливою умовою ефективної роботи підприємства в ринковому середовищі є його стійке фінансове становище.

Фінансова стійкість підприємства характеризується відносними та абсолютними показниками, характеристика яких подана в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «ТД «Агрогід»

Показник	Нормативне значення	Роки			
		2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт автономії	0,4-0,6	0,77	0,77	0,79	0,46
Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2	1,3	1,3	1,26	2,16
Коефіцієнт фінансового ризику	$\leq 0,5$, критичне - 1	1	1	1	1,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Оптимальне 0,5	1	1	1	1
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6	1	1	1	1
Коефіцієнт фінансування	Більше 1	3,17	3,17	3,76	0,86
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	Більше 0	0,3	0,3	0,003	0
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,4-0,6	0,23	0,23	0,21	0,54
Коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами	0,1 та вище	0,77	0,77	0,79	0,46

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Показник фінансової автономії – це коефіцієнт власного капіталу. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Чим вище даний показник, тим стійкіше підприємство у своєму

фінансовому стані, та менше потребує кредитних ресурсів. На ТОВ «ТД «Агрогід» показники в нормі, але в 2017-2019 роках підприємство не використовувало весь свій потенціал, про що говорять показники, які вище норми.

Показник фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, коефіцієнт обернений до коефіцієнта автономії. На ТОВ «ТД « Агрогід» у перші три аналізовані роки діяльності показник в нормі, що свідчить про використання тільки власного капіталу без використання кредитних коштів.

Коефіцієнт фінансового ризику являється узагальнюючим при аналізі фінансової стійкості підприємства:

$$\text{КФР} = \frac{\text{ПК}}{\text{ВК}}, \quad (2.12)$$

де:

КФР – коефіцієнт фінансового ризику;

ПК – позиковий капітал;

ВК – власний капітал.

Якщо значення цього показника дорівнює 1, як у нашому випадку, то це означає, що на одну гривню, вкладену у власний капітал підприємства, припадає 1 гривня позикових коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу визначається за формулою:

$$\text{КМвк} = \frac{\text{Вок}}{\text{ВК}}, \quad (2.13)$$

де:

КМвк – коефіцієнт маневреності власного капіталу;

Вок – власні оборотні кошти;

ВК – власний капітал.

На аналізованому підприємстві коефіцієнт маневреності власного капіталу = 1, що показує достатню кількість коштів власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує концентрацію власного капіталу:

$$\text{КФН} = \frac{\text{ВК}}{\text{ВБ}}, \quad (2.14)$$

де:

КМвк – коефіцієнт фінансової незалежності;

ВК – власні кошти;

ВБ – валюта балансу.

Зростання коефіцієнта фінансової незалежності означає підвищення фінансової стійкості підприємства і є позитивним моментом. У нашому випадку даний показник = 1.

Коефіцієнт фінансування характеризує обсяг залучених позикових коштів на одиницю власного капіталу. Показники в перші три аналізовані роки достатньо високі, але в 2020 році значно знизилися до 0,86, що означає високі фінансові ризики в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу говорить про те, яку частку власних оборотних коштів складають грошові кошти та їх еквіваленти. Даний показник показує співвідношення між коштами та власними оборотними коштами:

$$M_{\text{Вок}} = \frac{\text{ГК}}{\text{Вок}}, \quad (2.15)$$

де:

$M_{\text{Вок}}$ – маневреність власних оборотних коштів;

ГК – грошові кошти;

Вок – власні оборотні кошти.

$$K_{\text{Кпк}} = \frac{\text{ПК}}{A}, \quad (2.16)$$

де:

$K_{\text{Кпк}}$ – коефіцієнт концентрації позикового капіталу;

ПК – сума позикового капіталу;

A – сума активів.

У випадку, якщо значення показника є нижчим нуля, саме це ми бачимо на підприємстві ТОВ «ТД «Агродід» - стійкість компанії порушена. Компанія не зможе самостійно формувати оборотний капітал і фінансувати свої оборотні активи тільки за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу вказує на рівень левереджа компанії:

На досліджуваному підприємстві показники нижче нормованого показника, це означає, що необхідно шукати шляхи залучення додаткових позикових коштів.

Розглядаючи показник забезпечення власними оборотними засобами запасів в динаміці, на досліджуваному підприємстві можемо сказати, що в 2020 році показник знизився, але знаходиться в нормі і підприємство має власні оборотні кошти.

2.2. Характеристика організації процесу бюджетування на підприємстві

Перед впровадженням удосконалень щодо системи бюджетування на аналізованому підприємстві насамперед необхідно визначити завдання, які ця система має вирішити. У нашому випадку на підприємстві ТОВ «ТД «Агробід» було сформульовано такі завдання бюджетування:

1. Здійснення фінансового планування відповідно до стратегічного плану розвитку. На початок запровадження системи бюджетування фінансове планування підприємства було системним процесом і пов'язувалося зі стратегічними цілями.

2. Визначення персональної фінансової відповідальності за результати діяльності підрозділів. На разі керівництво підприємства прагне отримати інструмент оцінки роботи підрозділів, щоб мотивувати їх у досягнення стратегічних цілей.

3. Оптимізація виробничої собівартості продукції та чисельності персоналу. Підприємство має намір оптимізувати витрати на виробництво та постачання за рахунок планування оптимального обсягу закупівель ресурсів і виробничих затрат, переглянути та вдосконалити чинну систему норм та нормативів, а також виявити інші резерви зниження собівартості.

4. Контроль та аналіз рентабельності за кожним видом виробленої продукції, припинення необґрунтованого виробництва виробів з низькою рентабельністю.

Аналіз існуючої стратегії підприємства є першим етапом на шляху створення повноцінної системи бюджетування (рис. 2.1).

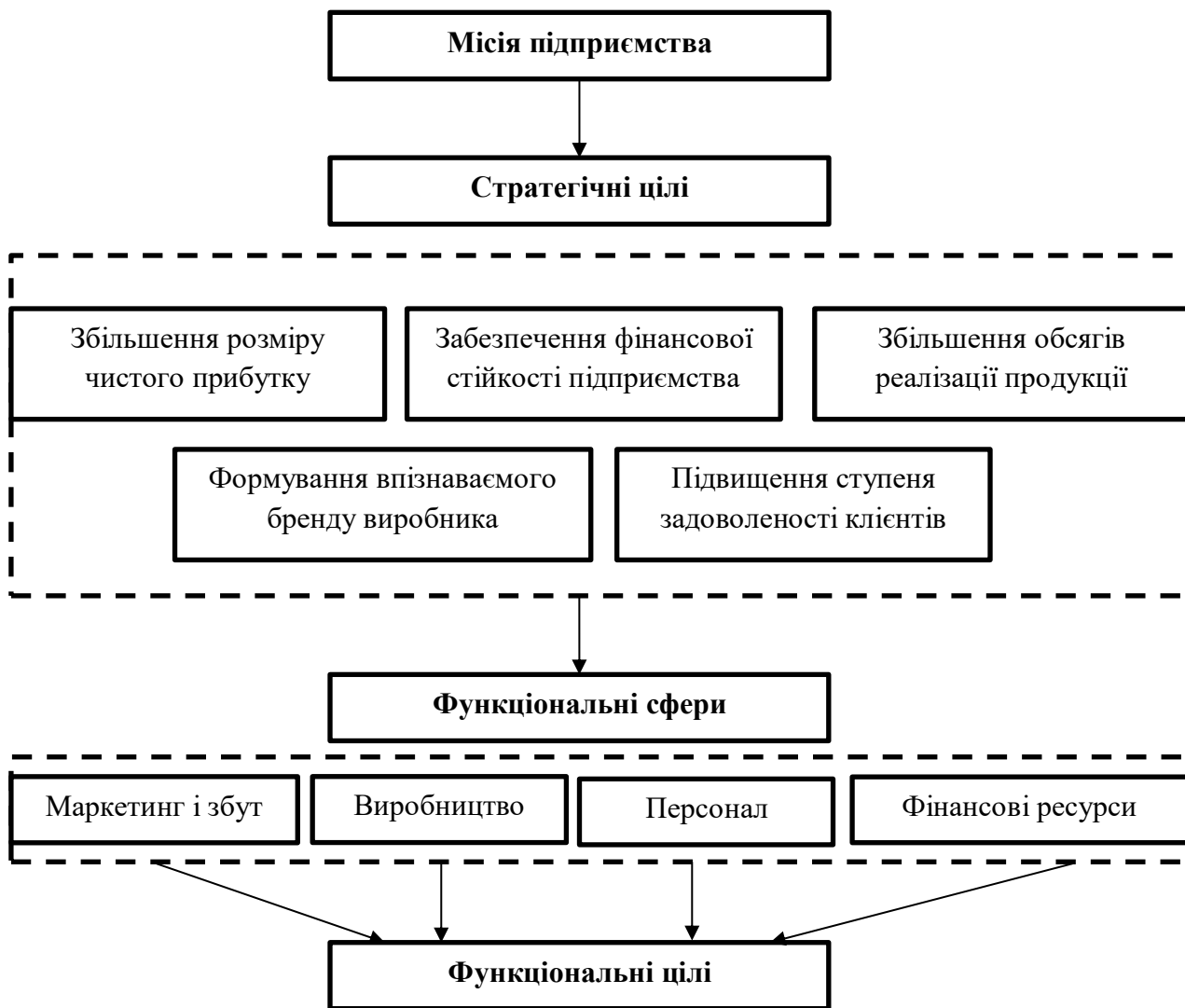


Рис. 2.1. Стратегічні цілі підприємства ТОВ «ТД «Агрогід»

Джерело: Побудовано автором на основі даних підприємства

Виходячи з рис. 2.1, можемо визначити такі стратегічні цілі ТОВ «ТД «Агрогід»:

- збільшити розмір чистого прибутку;
- забезпечити фінансову стійкість підприємства;
- збільшити обсяги реалізації продукції;

- сформувати відомий бренд виробника;
- підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Як бачимо, підприємство дбає не лише про фінансову сторону своєї діяльності, оскільки як глобальні пріоритети визначено орієнтацію на задоволення потреб клієнтів та формування іміджу.

Стратегічні цілі підприємства ТОВ «ТД «Агрогід» декомпозуються на більш низький рівень – рівень функціональних сфер діяльності. Таким чином визначаються функціональні цілі, за рахунок яких буде досягнуто глобальних (рис. 2.2). Шляхи досягнення функціональних цілей на підприємстві описані у вигляді планів розвитку у сферах маркетингу та збуту, виробництва, постачання, фінансів та управління персоналом.

На підприємстві ТОВ «ТД «Агрогід» функціонують наступні відділи: виробничий відділ, відділ збуту, бухгалтерія і фінансово-економічний відділ. Організаційна структура управління ТОВ «ТД «Агрогід» представлена на рисунку 2.2.

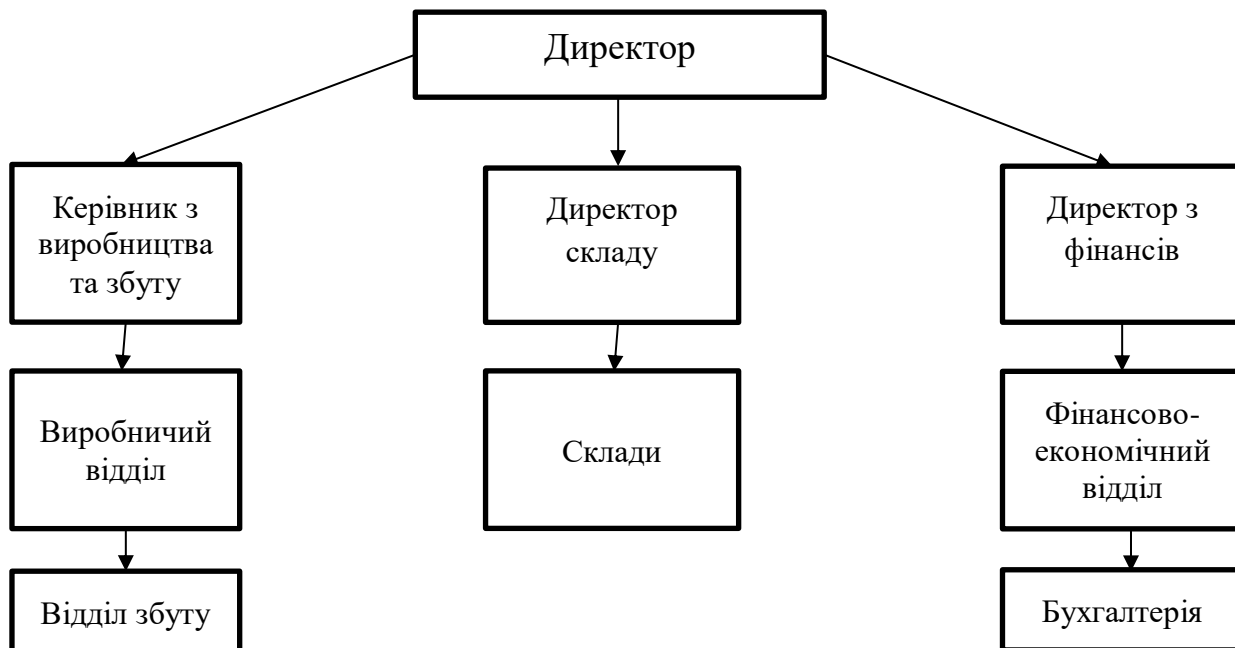


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «ТД «Агрогід»

Джерело: Побудовано автором на основі даних підприємства

Бюджет ТОВ «ТД «Агрогід» складається на рік з розбивкою по місяцях та затверджується директором підприємства. Бюджетний процес об'єднує періодично повторювані процедури формування, погодження та затвердження бюджету, контролю його виконання, аналізу відхилень та внесення при необхідності коригування при оперативному плані. Відповідальними за виконання планів та досягнення запланованих показників, а також контроль над видатками в рамках затвердженого бюджету є начальники відповідних підрозділів. Керівник підприємства наділений правом у прийнятті рішень щодо використання ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових) та відповідає за виконання встановлених планів та контрольних показників.

Бюджети складаються кожного рівня управління – зведений бюджет ТОВ «ТД «Агрогід» і складові бюджети. Бюджети складаються для різних часових періодів – на рік у розбивці по місяцях та на квартал у розбивці по місяцях. До складу зведеного бюджету входять: цільові показники, прогнозні фінансові звіти (прогнозний звіт про прибутки та збитки, бюджет розрахунків – рух грошових коштів та прогнозний баланс), операційні бюджети. Операційні бюджети включають доходи та витрати, пов'язані з реалізацією основної продукції. До операційних бюджетів відносяться бюджети підрозділів, а також функціональні бюджети – статті видатків, що плануються централізовано (наприклад, зарплата тощо).

На основі бюджетів підрозділів приймаються рішення щодо надання ресурсів, необхідних підрозділу для вирішення поставлених перед ним завдань. Бюджети підрозділів є складовою бюджету підприємства. При коригуванні показників бюджетів підрозділів обов'язково вносяться зміни до відповідних операційних (зведених) бюджетів.

У разі коли фактичні дані істотно відрізняються від припущень, закладених у бюджеті, проводиться відповідне коригування зведеного бюджету. Відкоригований бюджет затверджується директором. Звіт про виконання зведеного бюджету за квартал (рік) фінансово-економічний відділ

спільно з бухгалтерією надає керівнику підприємства після завершення звітного періоду. Підсумовуючи вищевикладене, можна дійти висновку, що процес бюджетування на підприємстві ТОВ «ТД «Агрогід» відбувається у кілька етапів: фінансове прогнозування; розробка фінансової стратегії та фінансової політики; зіставлення прогнозованого фінансового стану підприємства з бажаним, можливі коригування; затвердження фінансового плану (бюджету); аналіз та контроль виконання фінансового плану.

У ТОВ «ТД «Агрогід» при складанні бюджету використовується як прямий так і непрямий підхід. Усі бюджети складаються з урахуванням прогнозу обсягу продажів. При складанні основних бюджетів можуть використовуватися два підходи:

- прямий – на основі операційних бюджетів, визначення дебіторської та кредиторської заборгованості, запасів сировини та готової продукції та на цій основі визначення основних співвідношень фінансових потреб та фінансових можливостей;
- непрямий (більш спрощений) – на основі збалансування доходів та поточних витрат, початкових стартових витрат та зовнішнього фінансування.

Формування річного бюджету на цьому підприємстві здійснюється на підставі Наказу «Про підготовку річного бюджету», затвердженого директором. Цей документ містить загальну схему формування річного бюджету, графіки формування річного бюджету, список осіб відповідальних за складання бюджету. Контроль за виконанням Наказу «Про підготовку річного бюджету» покладається на директора з фінансів.

Відповідно до організаційної структури підприємства та Наказу «Про підготовку річного бюджету» процес бюджетування у ТОВ «ТД «Агрогід» здійснюється у порядку, поданому в таблиці 2.5.

Графік бюджетного процесу у ТОВ «ТД «Агрогід»

№п/п	Захід	Джерело інформації	Відповідальні особи	Термін
1	Узгодження бюджетних форм.	Нормативні акти, бюджети Попередніх періодів.	Директор з фінансів	01.10.20_
2	Складання бюджету виробництва	Аналогічна інформація за попередній період.	Керівник з виробництва та збуту	03.10.20_
3	Складання бюджету продажів: планування послуг, формування цінової політики.	Маркетингові дослідження, Статистичні дані, аналогічна інформація за попередній період.	Керівник з виробництва та збуту, дитектор складу	06.10.20_
4	Бюджет оплати праці: формування чисельності працівників, формування фонду заробітної плати	Результати розрахунку обсягів виробництва, бюджети продажів, нормативи преміювання, прогноз персональних надбавок, єдина тарифна сітка, спискова чисельність працівників.	Бухгалтерія	08.10.20_
5	Складання бюджету собівартості: формування плану витрат пов'язаних з виробництвом, транспортуванням та зберіганням.	Дані попередніх бюджетів з використанням алгоритмів, визначених прийнятою методикою обчислення собівартості. Бюджет продажу.	Керівник з виробництва та збуту, директор складу	09.10.20_
6	Бюджет загальновиробничих та управлінських витрат: забезпечення виробничої інфраструктури, транспортне забезпечення, формування плану витрат на екологію, витрати на податкові платежі	Потреби підприємства, бюджети попередніх періодів.	Бухгалтерія	07.10.20_ 13.10.20_

Продовження таблиці 2.5

7	Складання прогнозного звіту про фінансові результати	Операційні бюджети.	Бухгалтерія, фінансово-економічний відділ	10.12.20_ –
8	Складання прогнозного балансу	Операційні бюджети.	Бухгалтерія, фінансово-економічний відділ	16.12.20_ –

Джерело: Побудовано автором на основі даних підприємства

У даній таблиці відображені заходи, пов'язані з процесом бюджетування, джерела інформації для здійснення заходів, відповідальні особи та строки здачі документа керівництву.

Організація процесу бюджетування на підприємстві ТОВ «ТД «Агробід» представлена на рисунку 2.3.

Згідно з рисунком 2.3 на першому етапі відбувається узгодження бюджетних форм, по яким складається бюджетний процес. Планування бюджетного процесу підприємства здійснюється на підставі нормативних актів та бюджетів за попередній період. Відповідальність за ведення бюджетного процесу покладається на директора з фінансів.

На другому етапі здійснюється формування бюджету виробництва та об'ємно-цінових показників, за якими надалі складається бюджет продажів. Планування обсягу виробництва та формування цінової політики здійснюється на підставі маркетингових досліджень, статистичних даних, а також на підставі аналогічної інформації за попередній період. Відповідальність за подання бюджету виробництва та продажу покладається на керівника з виробництва та збуту і на начальника складу.

На третьому етапі відбувається формування чисельності та складу персоналу. З цих даних складається бюджет оплати праці. Формування чисельності персоналу та формування фонду заробітної плати здійснюється на основі результатів розрахунку обсягів наданих послуг у бюджеті

продажів, нормативів преміювання, особових справ працівників. Відповідальність за подання бюджету оплати праці покладається на директора з фінансів.

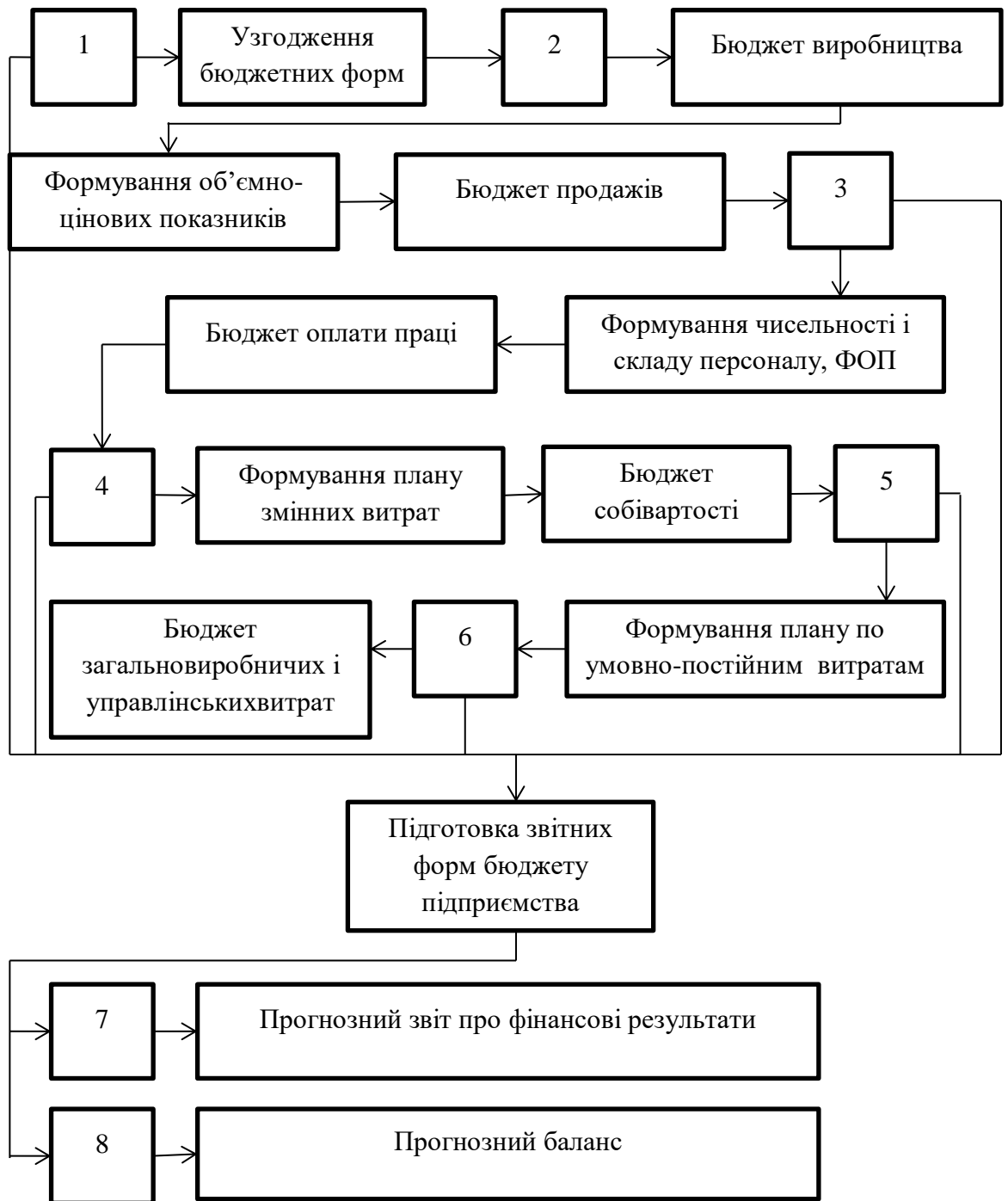


Рис. 2.3. Система організації процесу бюджетування на підприємстві ТОВ «ТД «Агрогід»

Джерело: Побудовано автором на основі даних підприємства

На четвертому етапі формується план змінних витрат, з якого витікає бюджет собівартості. Формування плану видатків пов'язаних з виготовленням продукції та плану витрат, пов'язаних з організацією складського зберігання здійснюється на підставі бюджетів попередніх періодів, бюджету продажу, бюджету оплати праці. Відповідальність за подання бюджету собівартості покладається на керівника з виробництва та збуту, директора складу.

На п'ятому етапі здійснюється бюджету загальновиробничих та управлінських витрат. Інформація для складання цього бюджету береться з бюджетів попередніх періодів, а також виходячи із потреб підприємства. Відповідальність за подання плану покладена на бухгалтерію.

Після складання всіх операційних бюджетів на ТОВ «ТД «Агрогід» розпочинається процес підготовки звітних форм бюджету підприємства.

На шостому етапі складається прогностичний звіт про фінансові результати. Цей звіт формується на основі представлених раніше бюджету собівартості, бюджету продажів, бюджету оплати праці та бюджету загальновиробничих та управлінських витрат. Відповідальними за подання звіту про фінансові результати є такі підрозділи як бухгалтерія та фінансово-економічний відділ.

На завершальному сьомому етапі організації процесу бюджетування складається прогностичний баланс підприємства. Прогностичний баланс – це прогноз активів та пасивів підприємства, відповідно до структури активів і зобов'язань та їх зміни у процесі реалізації бюджету підприємства на запланований період. Прогностичний баланс формується на підставі операційних бюджетів за попередні періоди. Відповідальні за подання прогностичного балансу підприємства бухгалтерія та фінансово-економічний відділ.

Бюджетний процес підприємства ТОВ «ТД «Агрогід» об'єднує процедури, що періодично повторюються: формування, погодження та затвердження бюджету, контроль його виконання, аналіз відхилень та внесення при необхідності коригувань при оперативному плануванні.

Для виявлення причин відхилень основних контрольованих показників на досліджуваному підприємстві використовуються:

- звичайні прийоми економічного аналізу, які реалізуються у визначенні відхилень фактичних значень показників від їх значень в окремих та в загальному бюджеті. При цьому встановлюються чинники, які вплинули на зміну прибутку, зокрема, наприклад, зниження обсягу продажу насінної продукції, зниження ціни продажу насінної продукції, непропорційне зниження змінних витрат обсягу продажу чи збільшення постійних витрат тощо;
- традиційні методи факторного, економічного та фінансового аналізу, включаючи індексний метод, метод ланцюгових підстановок чи інтегральний метод.

Отже, на основі бюджетів, що формуються різними відділами приймаються рішення щодо надання ресурсів, всіх відділів на вирішення поставлених перед ним завдань. Ці бюджети є складовою бюджету підприємства. Показники бюджетів консолідується у відповідних зведених бюджетах підприємства. При коригуванні показників бюджетів відділами обов'язково вносяться зміни до відповідних зведених бюджетів.

2.3. Оцінка ефективності системи бюджетування на підприємстві

Для оцінки функціонування системи бюджетування на підприємстві ТОВ «ТД «Агробід», проаналізуємо сформовані операційні та фінансові бюджети за аналізований період.

Як вже зазначалося, на досліджуваному підприємстві складаються такі операційні бюджети: бюджет виробництва, бюджет продажів, бюджет оплати праці, бюджет собівартості, бюджет загальновиробничих та управлінських витрат, на основі яких прогнозують показники звіту про фінансові результати та балансу.

ТОВ «ТД «Агрогід» являє собою підприємство, що займається виробництвом насінєвої продукції та добрив для вирощування сільськогосподарських культур, їх реалізацією, а також реалізацією стимуляторів росту. Бюджети виробництва ТОВ «ТД «Агрогід» представлені у таблицях 2.6, 2.7, 2.8 та 2.9.

Таблиця 2.6

Бюджет виробництва ТОВ «ТД «Агрогід» за 2017-2018 рр., тис. грн

№	Найменування статті	Фактичний бюджет виробництва у вартісних показниках, 2017, тис. грн	Залишки готової продукції на початок 2018, т	Виробнича програма, т.	Прогнозний запас готової продукції на кінець 2018, т.	Плановий бюджет виробництва у вартісних показниках, 2018, тис. грн
1	Виробництво насінєвої продукції	535	0,03	1,12	1,15	551
2	Виробництво добрив для вирощування сільського сподарських культур	203	8,11	57,21	65,32	321

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

В основі бюджету виробництва підприємства ТОВ «ТД «Агрогід» лежить розрахунок планових обсягів виробництва, а також дані по залишках готової продукції, на основі чого формується виробнича програма.

Таблиця 2.7

Бюджет виробництва ТОВ «ТД «Агрогід» за 2018-2019 рр., тис. грн

№	Найменування статті	Фактичний бюджет виробництва у вартісних показниках, 2018, тис. грн	Залишки готової продукції на початок 2019, т	Виробнича програма, т.	Прогнозний запас готової продукції на кінець 2019, т.	Плановий бюджет виробництва у вартісних показниках, 2019, тис. грн
1	Виробництво насінєвої продукції	423	0,08	0,81	0,89	493

Продовження таблиці 2.7

2	Виробництво добрив для вирощування сільського сподарських культур	261	10,41	42,23	52,64	303
---	---	-----	-------	-------	-------	-----

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Бюджет виробництва визначає, скільки одиниць продукції необхідно виготовити для виконання бюджету продажів та для підтримки запасів готової продукції на рівні, запланованому керівництвом.

Таблиця 2.8

Бюджет виробництва ТОВ «ТД «Агрогід» за 2019-2020 рр., тис. грн

№	Найменування статті	Фактичний бюджет виробництва у вартісних показниках, 2019, тис. грн	Залишки готової продукції на початок 2020, т	Виробнича програма, т.	Прогнозний запас готової продукції на кінець 2020, т.	Плановий бюджет виробництва у вартісних показниках, 2020, тис. грн
1	Виробництво насінної продукції	351	0,04	0,67	0,71	405
2	Виробництво добрив для вирощування сільського сподарських культур	201	9,82	35,79	45,61	274

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи бюджет продажів ТОВ «ТД «Агрогід» у 2021 році, порівняно з попередніми, можемо відзначити, що підприємство мало оптимістичні прогнози, запланувавши значне підвищення обсягів виробництва продукції у даний період.

Таблиця 2.9

Бюджет виробництва ТОВ «ТД «Агрогід» за 2020-2021 рр., тис. грн

№	Найменування статті	Фактичний бюджет виробництва у вартісних показниках, 2020, тис. грн	Залишки готової продукції на початок 2021, т	Виробнича програма, т.	Прогнозний запас готової продукції на кінець 2021, т.	Плановий бюджет виробництва у вартісних показниках, 2021, тис. грн
1	Виробництво насінної продукції	1023	0,01	2,22	2,23	1334
2	Виробництво добрив для вирощування сільськогосподарських культур	561	3,32	79,24	82,56	611

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

На наступному етапі у ТОВ «ТД «Агрогід» складається бюджет продажів. У бюджеті продажів відображається план реалізації продукції за видами у вартісному вираженні на основі запланованих цін. Бюджет продажів ТОВ «ТД «Агрогід» представлений у таблицях 2.10, 2.11, 2.12 та 2.13.

Таблиця 2.10

Бюджет продажів ТОВ «ТД «Агрогід» за 2017-2018 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2017	План 2018	Відхилення 2018 від 2017
1	Реалізація насінної продукції	678	834	156
2	Реалізація добрив для вирощування сільськогосподарських культур	315	435	120
3	Реалізація стимуляторів росту	235	280	45
4	Послуги з приймання та зберігання сільськогосподарської продукції	34	39	5
5	Послуги з транспортування	12	27	15

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Слід зазначити, що план продажу – це важливий елемент ефективного функціонування кожної компанії. План продажів є основою формування всієї

системи бюджетування для підприємства, оскільки від плану продажів безпосередньо залежать інші компоненти планування (план закупівель, план виробництва, план витрат тощо).

Таблиця 2.11

Бюджет продажів ТОВ «ТД «Агрогід» за 2018-2019 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2018	План 2019	Відхилення 2019 від 2018
1	Реалізація насінневої продукції	786	845	59
2	Реалізація добрив для вирощування сільськогосподарських культур	433	468	35
3	Реалізація стимуляторів росту	263	298	35
4	Послуги з приймання та зберігання сільськогосподарської продукції	31	38	7
5	Послуги з транспортування	21	27	6

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Як бачимо з таблиці 2.9, планування показників бюджету загалом ведеться відповідно показників минулого року, не враховуючи при цьому ринкову кон'юнктуру, попит на продукцію у розрізі її асортименту, сезонні коливання сировинної бази.

Таблиця 2.12

Бюджет продажів ТОВ «ТД «Агрогід» за 2019-2020 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2019	План 2020	Відхилення 2020 від 2019
1	Реалізація насінневої продукції	657	690	33
2	Реалізація добрив для вирощування сільськогосподарських культур	345	435	90
3	Реалізація стимуляторів росту	212	278	66
4	Послуги з приймання та зберігання сільськогосподарської продукції	32	35	3
5	Послуги з транспортування	15	21	6
	Всього	1261	1459	-

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

При цьому не завжди здійснюється попередній контроль і аналіз продажів, не проводиться аналіз відхилень від запланованих показників. Це обмежує можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень та складання адекватних планів продажу на майбутнє, істотно послабляє значення планових показників як норм контролю.

Таблиця 2.13

Бюджет продажів ТОВ «ТД «Агрогід» за 2020-2021 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2020	План 2021	Відхилення 2021 від 2020
1	Реалізація насінєвої продукції	1224	1412	188
2	Реалізація добрив для вирощування сільськогосподарських культур	675	743	68
3	Реалізація стимуляторів росту	389	586	197
4	Послуги з приймання та зберігання сільськогосподарської продукції	39	42	3
5	Послуги з транспортування	29	35	6
	Всього	2356	2818	-

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи бюджет продажів ТОВ «ТД «Агрогід» загалом, можна зробити висновок, що порівняно з передбачуваним фактом 2018, 2019, 2020 років у 2017, 2018 та 2019 році підприємство мало оптимістичні прогнози, кожного року планувалося підвищення обсягів реалізації продукції та надання послуг, однак у жодному з аналізованих періодів прогнозоване значення не наблизилося до його фактичного, що свідчить про недостатньо ефективну методику складання бюджетів на підприємстві.

Зокрема, непередбачуваним фактором було обмеження руху транспорту в період епідемії COVID-19, в результаті чого у цьому періоді значно скоротився обсяг послуг, що надаються підприємством, і як наслідок – скорочення кількості перевезень.

Наступним після бюджету продажу на підприємстві ТОВ «ТД «Агрогід» формується бюджет оплати праці, який базується на плануванні чисельності персоналу підприємства (табл. 2.14).

Планування чисельності персоналу ТОВ «ТД «Агрогід» за 2017-2018 рр.,
осіб

Роки	Факт	План	Відхилення до попереднього року
2017	3	-	-
2018	4	4	1
2019	4	4	0
2020	3	3	-1
2021	-	4	1

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи план чисельності персоналу ТОВ «ТД «Агрогід», слід зазначити, що чисельність персоналу у 2020 році планувалося скоротити на 1 особу. Це є наслідком того, що у запланованому періоді все ще діяли карантинні обмеження, пов'язані з епідемією COVID-19, що змусило підприємство вдатися до оптимізації кадрового складу з метою економії коштів.

Відповідно до плану чисельності персоналу, проаналізуємо бюджет оплати праці ТОВ «ТД «Агрогід» за 2017-2020 рр. (табл.. 2.15-2.18).

Таблиця 2.15

Бюджет оплати праці ТОВ «ТД «Агрогід» за 2017-2018 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2017	План 2018	Відхилення 2018 від 2017
1	Заробітна плата	214	235	21
2	Премії	21	25	4
3	Відрахування на соціальне страхування	52	57	6

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

З метою уточнення даних по рівню оплати праці на підприємстві, зазначимо, що оскільки підприємство займається виробництвом сезонної продукції, частка працівників-сезонників та працівників-сумісників на підприємстві значна. У постійному штаті підприємства перебувають 4 особи.

Таблиця 2.16

Бюджет оплати праці ТОВ «ТД «Агрогід» за 2018-2019 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2018	План 2019	Відхилення 2019 від 2018
1	Заробітна плата	218	238	20
2	Премії	20	27	7
3	Відрахування на соціальне страхування	52	58	6

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Бюджет витрат на оплату праці дуже важливий для підприємства, оскільки ці витрати займають значну питому вагу у витратах виробництва.

Таблиця 2.17

Бюджет оплати праці ТОВ «ТД «Агрогід» за 2019-2020 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2019	План 2020	Відхилення 2020 від 2019
1	Заробітна плата	176	180	4
2	Премії	12	20	8
3	Відрахування на соціальне страхування	41	44	3

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Бюджет витрат на оплату праці розробляють виходячи з бюджету виробництва і ставок оплати праці основного виробничого персоналу (у розрахунку із основного штату підприємства – 3 особи).

Таблиця 2.18

Бюджет оплати праці ТОВ «ТД «Агрогід» за 2020-2021 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2020	План 2021	Відхилення 2021 від 2020
1	Заробітна плата	169	198	29
2	Премії	15	22	7
3	Відрахування на соціальне страхування	40	48	8

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Виходячи з того, що у 2020 році зменшилася кількість працівників, відповідно відбулося і скорочення обсягу фонду заробітної плати та

відрахувань на соціальне страхування. І у зв'язку з тим, що ТОВ «ТД «Агрогід» переживає не найкращі часи, зменшилися обсяги премій.

Далі проведемо Бюджет собівартості ТОВ «ТД «Агрогід» (табл. 2.19-2.24).

Таблиця 2.19

Бюджет собівартості ТОВ «ТД «Агрогід» за 2017-2018 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2017	План 2018	Відхилення 2018 від 2017
1	Матеріальні затрати	738	872	134
2	Транспортні витрати	124	145	21
3	Орендні платежі	220	225	5
4	Послуги сторонніх організацій	23	23	0
5	Собівартість товарів, взятих на реалізацію	19	22	3
	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1124	1287	163

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Бюджет собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – плановий документ, який містить розрахунок собівартості продукції, що буде реалізована в бюджетному періоді.

Таблиця 2.20

Бюджет собівартості ТОВ «ТД «Агрогід» за 2018-2019 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2018	План 2019	Відхилення 2019 від 2018
1	Матеріальні затрати	684	796	112
2	Транспортні витрати	129	148	19
3	Орендні платежі	225	233	8
4	Послуги сторонніх організацій	22	24	2
5	Собівартість товарів, взятих на реалізацію	23	26	3
	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1083	1227	144

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

У 2018-2020 роках аналізованого періоду спостерігається зниження витрат через скорочення обсягів виробництва продукції ТОВ «ТД «Агрогід».

Таблиця 2.21

Бюджет собівартості ТОВ «ТД «Агрогід» за 2019-2020 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2019	План 2020	Відхилення 2020 від 2019
1	Матеріальні затрати	555	679	124
2	Транспортні витрати	98	95	-3
3	Орендні платежі	230	235	5
4	Послуги сторонніх організацій	21	23	2
5	Собівартість товарів, взятих на реалізацію	17	24	7
	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	921	1056	135

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз бюджету собівартості показує, що транспортні витрати у 2020 році планувалося знизити відповідно на 3 тис.грн. так як зменшилася кількість наданих транспортних послуг через COVID-19, однак при цьому зросли витрати на послуги сторонніх організацій, під якими мається на увазі залучення найманого спеціалізованого транспорту для забезпечення виробництва і перевезень.

Таблиця 2.22

Бюджет собівартості ТОВ «ТД «Агрогід» за 2020-2021 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2020	План 2021	Відхилення 2021 від 2020
1	Матеріальні затрати	1584	1945	361
2	Транспортні витрати	113	124	11
3	Орендні платежі	243	248	5
4	Послуги сторонніх організацій	37	31	-6
5	Собівартість товарів, взятих на реалізацію	34	41	7
	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2011	2389	378

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Останнім серед операційних бюджетів на підприємстві ТОВ «ТД «Агрогід» складається бюджет загальновиробничих та управлінських витрат. Розглянемо його в таблицях 2.23-2.30.

Таблиця 2.23

Бюджет загальновиробничих і управлінських витрат
ТОВ «ТД «Агрогід» за 2017-2018 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2017	План 2018	Відхилення 2018 від 2017
1	Енергоресурси	57	157	100
2	Податки та збори	3	4	1
3	Підготовка та навчання персоналу	7	28	21
4	Відрядження	8	25	17
5	Інші витрати на утримання персоналу	1	3	2
6	Маркетингові витрати	15	45	30
7	Загальногосподарські витрати	2	3	1
	Разом витрат	93	265	-

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи бюджет загальновиробничих та управлінських витрат, слід зазначити, що щороку планується збільшення витрат на енергоресурси, причиною цього служить підвищення тарифів на комунальні послуги.

Таблиця 2.24

Бюджет загальновиробничих і управлінських витрат
ТОВ «ТД «Агрогід» за 2018-2019 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2018	План 2019	Відхилення 2019 від 2018
1	Енергоресурси	196	234	38
2	Податки та збори	4	4	0
3	Підготовка та навчання персоналу	39	25	-14
4	Відрядження	37	40	3
5	Інші витрати на утримання персоналу	18	24	6
6	Маркетингові витрати	85	45	-40
7	Загальногосподарські витрати	13	15	2
	Разом витрат	392	387	-

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Кожного року відбувається поступове зниження витрат за підготовку та навчання персоналу, відрядження, інші витрати на утримання персоналу.

Таблиця 2.25

Бюджет загальновиробничих і управлінських витрат
ТОВ «ТД «Агрогід» за 2019-2020 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2019	План 2020	Відхилення 2020 від 2019
1	Енергоресурси	189	225	36
2	Податки та збори	5	6	1
3	Підготовка та навчання персоналу	15	15	0
4	Відрядження	18	15	-3
5	Інші витрати на утримання персоналу	7	10	3
6	Маркетингові витрати	43	23	-20
7	Загальногосподарські витрати	8	10	2
	Разом витрат	285	304	-

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Маркетингові витрати протягом аналізованого періоду у планових роках не співпадають з фактичними.

Таблиця 2.26

Бюджет загальновиробничих і управлінських витрат
ТОВ «ТД «Агрогід» за 2020-2021 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2020	План 2021	Відхилення 2021 від 2020
1	Енергоресурси	193	219	26
2	Податки та збори	5	6	1
3	Підготовка та навчання персоналу	5	5	0
4	Відрядження	2	10	8
5	Інші витрати на утримання персоналу	2	10	8
6	Маркетингові витрати	18	20	2
7	Загальногосподарські витрати	2	8	6
	Разом витрат	227	278	-

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Як результат, що характеризує ефективність бюджетування на підприємстві, розглянемо звіти про фінансові результати ТОВ «ТД «Агрогід» за 2017-2021 роки (табл. 2.29-2.32).

Таблиця 2.27

Аналіз прогнозного звіту про фінансові результати
ТОВ «ТД «Агрогід» за 2017-2018 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2017	План 2018	Відхилення 2017-2018
1	Чистий дохід від реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1274	1615	341
2	Інші доходи	0	0	0
3	Разом доходи	1274	1615	341
4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1124	1287	163
5	Інші витрати	93	265	172
6	Разом витрати	1217	1552	335
7	Фінансовий результат до оподаткування	57	63	6
8	Податок на прибуток	10	11	1
9	Чистий прибуток (збиток)	47	52	5

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи звіти про фінансові результати ТОВ «ТД «Агрогід» можна сказати, що доходи у 2018 році склали 1534 тис.грн, що на 81 тис.грн. менше ніж за передбачуваним планом 2018 року – 1615 тис.грн.

Таблиця 2.28

Аналіз прогнозного звіту про фінансові результати
ТОВ «ТД «Агрогід» за 2018-2019 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2018	План 2019	Відхилення 2018-2019
1	Чистий дохід від реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1534	1676	142
2	Інші доходи	0	0	0
3	Разом доходи	1534	1676	142
4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1083	1227	144
5	Інші витрати	392	387	-5
6	Разом витрати	1475	1614	139
7	Фінансовий результат до оподаткування	59	62	3
8	Податок на прибуток	11	11	0
9	Чистий прибуток (збиток)	48	51	3

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Відповідно у 2019 році також фактичні доходи на 415 тис.грн були меншими за плановий показник.

Таблиця 2.29

Аналіз прогнозного звіту про фінансові результати
ТОВ «ТД «Агрогід» за 2019-2020 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2019	План 2020	Відхилення 2019-2020
1	Чистий дохід від реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1261	1459	198
2	Інші доходи	0	0	0
3	Разом доходи	1261	1459	198
4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	921	1056	135
5	Інші витрати	285	304	19
6	Разом витрати	1206	1360	154
7	Фінансовий результат до оподаткування	55	99	44
8	Податок на прибуток	10	18	8
9	Чистий прибуток (збиток)	45	81	36

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

А от у 2020 році, навпаки, фактичний показник перевищив плановий аж на 897 тис.грн.

Таблиця 2.30

Аналіз прогнозного звіту про фінансові результати
ТОВ «ТД «Агрогід» за 2020-2021 рр., тис. грн

№ п/п	Найменування статті	Факт 2020	План 2021	Відхилення 2020-2021
1	Чистий дохід від реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2356	2818	462
2	Інші доходи	0	0	0
3	Разом доходи	2356	2818	462
4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2011	2389	378
5	Інші витрати	227	278	51
6	Разом витрати	2238	2667	429
7	Фінансовий результат до оподаткування	118	151	33

Продовження таблиці 2.7

8	Податок на прибуток	21	27	6
9	Чистий прибуток (збиток)	97	124	27

Джерело: Розраховано автором на основі даних підприємства

Як результат, показники чистого прибутку також мали планові і фактичні розходження. Зниження витрат протягом аналізованого періоду у першу чергу відбувалося за рахунок зменшення обсягу запланованих робіт та послуг. Більш конкретно слід відзначити, що знизилися витрати на утримання та оплату праці персоналу, транспортні витрати, витрати на рекламу тощо. Отже процес бюджетування на підприємстві є не досконалим.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження дипломної роботи є підприємство ТОВ «Торговий Дім «Аргогід», що займається виробництвом та реалізацією насінєвої продукції, добрив і стимуляторів росту для вирощування сільськогосподарських культур. Як показав аналіз фінансово-економічних показників – фінансове становище підприємства є досить стабільним. Рентабельність сукупного капіталу підприємства за період 2017, 2018 та 2019 роки не змінювалася і становила 8%, а в 2020 році спостерігалось зростання до 17%. Максимальний показник по валовій рентабельності був у 2018 році і складав – 29%. Значне зростання загальної рентабельності спостерігається лише в 2020 році до 13%, що майже вдвічі більше ніж в попередні роки.

Коефіцієнт ліквідності загальний вказує на те, що підприємство володіє обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. Перші два досліджувані роки показники значно вищі, в 2019 характеризується різке зниження, а в 2020 році показник приблизився до норми. Таке значення вказує на те, що на підприємстві вистачає ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Коефіцієнт

абсолютної ліквідності свідчить про достатність власних коштів, а також значний приріст у 2020 році.

Коефіцієнт покриття запасів являється індикатором фінансової стійкості, у 2019 році підприємство було на грані банкрутства, але в 2020 році ці показники підвищилися. Показник фінансової автономії на підприємстві в нормі, але в 2017-2019 роках підприємство не використовувало весь свій потенціал, про що говорять показники, які вище норми. Показник фінансової залежності – у перші три аналізовані роки діяльності показник був в нормі, що свідчить про використання тільки власного капіталу без використання кредитних коштів. Коефіцієнт маневреності – в перші три аналізовані роки його показники достатньо високі, але в 2020 році значно знизилися до 0,86, що означає високі фінансові ризики в довгостроковій перспективі. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує достатню кількість коштів власного капіталу.

Бюджет ТОВ «ТД «Агрогід» складається на рік з розбивкою по місяцях та затверджується директором підприємства і містить зведений бюджет ТОВ «ТД «Агрогід» і складові бюджети. До операційних бюджетів відносяться бюджети підрозділів, а також функціональні бюджети – статті видатків, що плануються централізовано (наприклад, зарплата тощо). У ТОВ «ТД «Агрогід» при складанні бюджету використовується як прямий так і непрямий підхід. Усі бюджети складаються з урахуванням прогнозу обсягу продажів. Формування річного бюджету на цьому підприємстві здійснюється на підставі Наказу «Про підготовку річного бюджету», затвердженого директором. Цей документ містить загальну схему формування річного бюджету, графіки формування річного бюджету, список осіб відповідальних за складання бюджету.

Організація процесу бюджетування на підприємстві містить декілька етапів. На першому етапі відбувається узгодження бюджетних форм, по яким складається бюджетний процес. На другому етапі здійснюється формування бюджету виробництва, об'ємно-цінових показників, за якими надалі

складається бюджет продажів. На третьому етапі відбувається формування чисельності та складу персоналу. З цих даних складається бюджет оплати праці. На четвертому етапі формується план змінних витрат, з якого визначається бюджет собівартості. На п'ятому етапі здійснюється формування бюджету загальнопромислових та управлінських витрат. Після складання всіх операційних бюджетів на підприємстві розпочинається процес підготовки звітних форм бюджету підприємства. На шостому етапі складається прогнозний звіт про фінансові результати. На завершальному сьомому етапі організації процесу бюджетування складається прогнозний баланс підприємства.

На досліджуваному підприємстві були проаналізовані такі операційні бюджети: бюджет виробництва, бюджет продажів, бюджет оплати праці, бюджет собівартості, бюджет загальнопромислових та управлінських витрат, прогноз звіту про фінансові результати та балансу

Бюджет виробництва на досліджуваному підприємстві знижувався протягом усього періоду, однак у 2021 році стабілізувався і показники почали зростати. Аналізуючи бюджет продажів ТОВ «ТД «Агробід» загалом, можна зробити висновок, що порівняно з передбачуваним фактом 2018, 2019, 2020 років у 2017, 2018 та 2019 році підприємство мало оптимістичні прогнози, кожного року планувалося підвищення обсягів реалізації продукції та надання послуг, однак у жодному з аналізованих періодів прогнозоване значення не наблизилося до його фактичного, що свідчить про недостатньо ефективну методику складання бюджетів на підприємстві. Непередбачуваним фактором було обмеження руху транспорту в період епідемії COVID-19, в результаті чого у цьому періоді значно скоротився обсяг послуг, що надаються підприємством, і як наслідок відбулося скорочення кількості перевезень. Виходячи з того, що у 2020 році зменшилася кількість працівників, відповідно відбулося і скорочення обсягу фонду заробітної плати та відрахувань на соціальне страхування. Підприємство переживає не найкращі часи, тому зменшилися й обсяги премій. У бюджеті

собівартості у середині аналізованого періоду спостерігається зниження витрат через скорочення обсягів виробництва продукції. Бюджет загальновиробничих та управлінських витрат показує, що щороку планується збільшення витрат на енергоресурси, причиною цього служить підвищення тарифів на комунальні послуги. Кожного року відбувається поступове зниження витрат за підготовку та навчання персоналу, відрядження, інші витрати на утримання персоналу. Витрати на рекламу протягом аналізованого періоду у планових роках не співпадають з фактичними, що пов'язано з особистими ініціативами керівництва підприємства. Аналізуючи звіти про фінансові результати ТОВ «ТД «Агрогід» можна сказати, що доходи у 2018 році склали 1534 тис.грн, що на 81 тис.грн. менше ніж за передбачуваним планом 2015 року – 1615 тис.грн. Відповідно у 2019 році також фактичні доходи на 415 тис.грн були меншими за плановий показник, а от у 2020 році, навпаки, фактичний показник перевищив плановий аж на 897 тис.грн. Що свідчить про неефективність системи бюджетування на досліджуваному підприємстві.

Подальший аналіз процесу бюджетування на підприємстві ТОВ «ТД «Агрогід» є утрудненим. Так, підприємство в умовах війни максимально можливо продовжувало свою роботу, щоб підтримувати економіку України. Зокрема аналізованим підприємством аграрної промисловості була організована посівна та інші роботи, які не зупинялися взагалі, оскільки підприємство знаходиться на територіях де не має бойових дій.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТД «АГРОГІД»

3.1. Проблеми організації і реалізації процесу бюджетування на підприємстві

На етапі сучасного розвитку української економіки бюджетування є потужним інструментом фінансового менеджменту і важливою складовою фінансового механізму підприємства. Щоб визначити основні напрями вдосконалення організації бюджетування, необхідно, передусім, виділити проблеми, що існують на досліджуваному підприємстві. На основі проведених досліджень та аналізу поточної ситуації на ТОВ «ТД «Агрогид» було виявлено такі проблемні фактори:

- підприємство відчуває потребу в отриманні оперативної та достовірної ринкової інформації для прийняття якісних управлінських рішень під час складання плану продажу;
- для успішної реалізації процесів збору та обробки інформації необхідне чітке розмежування сфер відповідальності, потрібно визначити, хто збирає інформацію, хто її обробляє, хто координує цей процес загалом;
- важливо автоматизувати процес бюджетного планування, що дозволить скоротити трудовитрати, терміни та підвищити ефективність процесів;
- відсутність чітких внутрішніх стандартів складання планів;
- слабкий менеджмент та слабкий контроль за реалізацією бюджетування;
- неможливість заздалегідь передбачити розвиток ситуації на ринку пов'язана з мінливістю економічної ситуації в країні пандемією COVID-19 та війною;
- побудова бюджетів на основі планових показників минулого періоду з певним коригуванням. У зв'язку з цим знижується ефективність і

втрачається інноваційний розвиток, що в результаті може призвести до уповільнення зростання вартості організації.

Слід також зазначити, що у ТОВ «ТД «Агрогід» з метою підвищення точності бюджетного планування існує «гостра» необхідність у проведенні систематичного аналізу показників, що характеризують фінансове становище підприємства. До них необхідно віднести такі показники: платоспроможності; фінансової стійкості; рентабельності; ділової активності. Розрахунок зазначених показників потрібен для того, щоб мати можливість попередження виникнення та своєчасного реагування на кризові ситуації.

Удосконалення системи бюджетного планування ТОВ «ТД «Агрогід» полягає у забезпеченні наскрізного зв'язку між горизонтами планування – від стратегічного планування (зазвичай кілька років) до тактичного (рік, квартал) і оперативного (на місяць, тиждень), при цьому їхній взаємозв'язок має бути забезпечений.

Виходячи з цього, для організації ефективного бюджетного планування на підприємстві ТОВ «ТД «Агрогід» для початку необхідно провести SWOT-аналіз. Даний метод дає можливість опрацювати велику кількість факторів та прийняти рішення, яку стратегію обрати ключовою для подальшого покращення фінансового стану підприємства на тривалий період і узгодження з системою бюджетування.

За результатами SWOT-аналізу можна зробити певні висновки та спланувати подальшу роботу над покращенням стану підприємства, внести корективи в складання бюджетів, звернути увагу на сильні сторони та можливості, які необхідно застосувати для того, щоб уникнути загроз. Також звернути увагу на слабкі сторони та зосередити ресурси на розвиток. Отже, проведемо SWOT-аналіз підприємства ТОВ «ТД «Агрогід» (табл. 3.1).

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «ТД «Агрогід»

<p><u><i>Сильні сторони</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - адаптивність та оперативність реагування на зміни кон'юнктури ринку; - орієнтується на місцевий ринок та індивідуальне споживання; - активізує інноваційну діяльність; - спрощена система управління, швидке прийняття рішення; - відносно невеликий штат організації; - молодий і перспективний колектив; - гнучка політика керівництва - хороша репутація у клієнтів; - реалізація якісної продукції 	<p><u><i>Слабкі сторони</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - низька кваліфікація працівників; - не достатня кількість клієнтів; - обмеженість матеріально-фінансових ресурсів; - слабка ланка держзамовлень і коопераційних зв'язків з великими підприємствами; - недостатньо високий прибуток; - цінова конкуренція; - не можливість зменшувати ціни на продукцію; - не достатній бюджет для проведення маркетингу; - слабка маркетингова політика; - розташування магазинів
<p><u><i>Можливості</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення асортименту; - збільшення прибутку; - підвищення кваліфікації працівників; - збільшення клієнтської бази; - вихід на нові ринки; - нові джерела доходу; - закриття конкурентів; - поява нових постачальників з більш привабливими цінами 	<p><u><i>Загрози</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - збільшення конкуренції; - зростання податків; - зростання темпів інфляції; - збої в постачаннях продукції; - погіршення політичної обстановки; - низький рівень безпеки бізнесу; - демпінг по цінам; - нестабільна економічна ситуація в світі та країні; - висока вартість кредитних ресурсів; - збільшення цін постачальниками; - карантинні обмеження, війна

Джерело: Побудовано автором на основі власних досліджень

На першому етапі аналізу було використано метод експертних оцінок з метою визначення бальних оцінок для переліку факторів SWOT-аналізу. Основні фактори, які були використані наведені в Додатку Н.

Експертне опитування складалося з думок 12-ти експертів, які займаються підприємницькою діяльністю в такому ж сегменті ринку (ТЗОВ «МАГНАТ АГРО ІМІДЖ», ПП «МАГНАТ АГРО», ТОВ «МАГНАТ АГРО ЗАХІД» та інші).

Було обрано використати індивідуальний метод опитування. В даному методі кожен експерт дає свою оцінку фактору, яка не залежить від інших експертів, далі дані оцінки об'єднують за допомогою розрахунку суми балів, виставлених експертами, по кожному фактору, ділення якої на кількість експертів (12 осіб) дає можливість визначити середню оцінку по кожному фактору. Експерти оцінювали силу кожного фактору по 10 бальній шкалі. Оцінка «10» означає максимальний вплив сильної сторони на реалізацію можливості чи нейтралізацію загрози, оцінка «1» – мінімальний. Проміжні оцінки визначають різні ступені впливу, зокрема «2» - вплив наближений до мінімально, «3» – майже не впливає, «4» - дуже слабкий ступінь впливу; «5» – опосередковано впливає, «6» - вплив більше середнього; «7» - вплив відчутний; «8» – достатньо впливає; «9» - має високий ступінь впливу.

Далі розраховували загальну суму балів по кожному фактору (максимальна сума – 120 балів по фактору). Якщо більша сума для можливостей це означає, що є кращі можливості; менша в загрозах означає менший вплив; більші показники в сильних сторонах показують найсильніші сторони на підприємстві; низькі показники в слабких сторонах вказують на менший вплив на роботу підприємства.

Розрахунки відносної оцінки значимості факторів SWOT-аналізу представлені у Додатку Н.

Відносна оцінка по фактору розраховувалася шляхом ділення суми балів за фактором на максимально можливий бал. Таким чином розраховуються вагомості кожного фактора.

Надані оцінки мінімального балу брали від кількості факторів, максимальну оцінку, від максимальної можливої оцінки від експертів, тобто 12 експертів по 10 балів, тому максимально можливий бал 120 балів. Саме методи експертного аналізу дають змогу визначити пріоритети у внесенні позитивних змін.

Виконані розрахунки в Додатку П. показують, що найбільш реальною можливістю є:

- нові джерела доходу (0,92);
- розширення асортименту (0,8);
- збільшення прибутку (0,78);
- збільшення клієнтської бази (0,76).

Найбільшою загрозою є:

- низький рівень безпеки бізнесу (0,9);
- висока вартість кредитних ресурсів (0,9);
- нестабільна економічна ситуація в світі та країні (0,82);
- зростання темпів інфляції (0,8);
- погіршення політичної обстановки (0,79).

По показникам можна зробити висновок, що малі підприємства максимально піддаються впливу зовнішнім факторам таким як політична ситуація в країні та світі, коливання курсу, високі темпи інфляції. Також загрозою є відсутність банківських кредитувань для малих підприємств.

Найсильніші сторони підприємства:

- хороша репутація у клієнтів (0,95);
- реалізація якісної продукції (0,94);
- адаптивність та оперативність реагування на зміни кон'юнктури ринку (0,85);
- активізує інноваційну діяльність (0,8).

Максимальна кількість балів набрала гарна репутація, що дає велику основу для збільшення кількості клієнтів, адже в наш час це запорука подальшого розвитку підприємства.

Слабкі сторони:

- розташування магазинів (0,9);
- не достатня кількість клієнтів (0,86);
- обмеженість матеріально-фінансових ресурсів (0,84);
- низька кваліфікація працівників (0,83);
- слабка маркетингова політика (0,82).

На даний час розташування магазинів набрало найбільшу кількість балів, але враховуючи сучасний світ та нові технології, також ТОВ «ТД «Агрогід» в 2020 році створив свій он-лайн магазин, що допоможе компенсувати віддаленість від основного потоку клієнтів в місті. Тому цю слабку сторону та її вплив на діяльність підприємства можна знівелювати.

З даних SWOT-аналізу бачимо, що підприємство має достатньо альтернативних стратегічних шляхів розвитку, що дозволяє зрозуміти у якому напрямі має розвиватися динамічний процес функціонування підприємства, щоб забезпечити його безкризовий розвиток і накопичення достатнього фінансового потенціалу для реалізації бюджетів підприємства.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення бюджетування на підприємстві

Проведений аналіз проблем бюджетування та SWOT-аналіз показав, що у ТОВ «ТД «Агрогід» бюджетування здійснюється недостатньо ефективно: не опрацьовано методику оперативного бюджетування; відсутні регламентуючі документи, єдині форми фінансових планів та управлінської звітності, автоматизація процесу бюджетного планування. Багато помилок пов'язано з плануванням доходів і витрат підприємства, причиною є неможливість заздалегідь передбачити розвиток ситуації на ринку, що постійно змінюється.

Серед зазначених проблем нами було виділено наступні найбільш суттєві, що потребують першочергового вирішення з метою удосконалення плану виконання бюджету підприємства.

1. Для складання планів продажу великі підприємства формують відділ маркетингу, завдання якого входить просування продукції на ринок, збільшення обсягів продажів, а також складання прогнозів продажів. Остання функція потребує найбільшої кваліфікації співробітників. На дрібних та середніх підприємствах, де відсутні відділи маркетингу (як на

досліджуваному підприємстві), прогнозуванням обсягів продажів займаються ряд співробітників на чолі, зазвичай, з директором. Однак реальність складених прогнозів має досить поверхневий характер.

У ТОВ «ТД «Агрогід» плануванням продажів займаються виробничо-збутовий відділ на чолі із начальником з виробництва та збуту і начальником складу, однак кваліфікація даних працівників не дозволяє проводити об'єктивний аналіз змін.

2. Важливою проблемою функціонування системи бюджетування стає неточність прогнозних даних, а також швидка їх зміна в економічних та політичних умовах існування підприємства.

Бюджет ґрунтується на наборі припущень, які зазвичай не надто далекі від умов функціонування підприємства. Однак якщо економічне або політичне середовище зміниться якоюсь значною мірою, структура доходів та витрат підприємства може змінитися настільки радикально, що фактичні результати значно відрізняться від прогнозних, зазначених у бюджеті. Це є особливою проблемою, коли відбувається раптовий економічний спад, оскільки бюджет містить певний рівень витрат, який більше не може підтримуватися при раптовому скороченні рівня доходів. Якщо керівництво підприємства не вдасться до термінових заходів для коригування бюджету, то менеджери будуть продовжувати витрачати кошти у межах своїх первісних лімітів, позбавляючи цим будь-яку можливість отримання прибутку. Інші умови, які можуть призвести до раптового відхилення результатів від запланованих у бюджеті, включають зміни цін на сировинні товари. Через чергову економічну кризу, спричинену воєнною агресією росії проти України, компанія наразі змушена буде змінювати підходи у фінансовому управлінні. А саме – замінювати традиційні методи бюджетування на більш гнучкі, які дозволяють швидше реагувати на нові умови зовнішнього та внутрішнього середовища.

Потрібно вдосконалення системи визначення собівартості продукції та системи нормування (нормативних цін, видаткових коефіцієнтів, нормативів

обігових коштів). Плануванням собівартості на підприємстві ТОВ «ТД «Агрогід» займаються також начальник з виробництва та збуту і начальник складу. І знову ж таки керівники вищезгаданих підрозділів не можуть в повному обсязі оцінити ситуацію. Тому мають бути передбачені зміни у регламенті підприємства. Вони в першу чергу мають торкатися обов'язків економіста. На нашу думку, слід включити зміни до періодів оновлення бюджету. А саме вказати обов'язок економіста щодо планування щотижня переглядати бюджети на місяць наперед. Таким чином, знизиться відхилення факту від плану. Однак на практиці його застосування на невеликих підприємствах утруднене, оскільки забирає у менеджерів досить багато часу на складання та коригування бюджетів. Вирішенням цієї проблеми є застосування спеціального програмного продукту, що автоматизує цей процес. Завдяки автоматизації процесу планування у керівництва з'явиться не лише можливість розраховувати різні сценарії майбутнього фінансового стану підприємства, а й надійна, достовірна система оцінки виконання бюджетів різних рівнів, що передбачає оперативний збір, обробку та консолідацію фактичних даних, необхідних для бюджетного контролю.

4. У ТОВ «ТД «Агрогід» не існує деталізованого Положення про бюджетування, на підставі якого має здійснюватися бюджетний процес. На цьому підприємстві діє Наказ «Про підготовку річного бюджету» на кожний запланований період окремо. У цьому документі слід зазначити досить суттєвий недолік – відсутність термінів розгляду та затвердження бюджетів.

Отже, можна дійти висновку, що у ТОВ «ТД «Агрогід» процес бюджетування належним чином не налагоджений.

Виходячи з виявлених проблем, можна запропонувати такі рекомендації щодо їх вирішення.

1. Залучення нового співробітника (маркетолога) не призведе до зміни організаційної структури управління ТОВ «ТД «Агрогід», оскільки дана посада може бути передбачена у структурі фінансово-економічного відділу, зміни призведуть лише до незначного збільшення витрат на оплату праці.

2. Проведення регулярного аналізу фінансових показників підприємства, SWOT-аналізу тощо.

3. У процесі формування бюджету собівартості обов'язково потрібна участь співробітників фінансово-економічного відділу. Тому для вирішення даної проблеми в список осіб відповідальних за складання бюджету собівартості слід внести посаду економіста.

4. Щоб налагодити організований бюджетний процес, необхідно використати документ, який визначатиме права та обов'язки кожного учасника процесу бюджетування, їх повноваження та відповідальність. Тому що навіть добре продуманий бюджет виявляється неспроможним на підприємствах, де немає порядку розподілу функцій між підрозділами та керівниками. Тільки вирішивши ці проблеми, можна досягти налагодженої та ефективної системи бюджетування. Тому для вдосконалення бюджетного процесу у ТОВ «ТД «Агрогід» необхідно скласти чітко деталізоване Бюджетне положення, яке замінить існуючий Наказ «Про підготовку річного бюджету». Положення про бюджетування ТОВ «ТД «Агрогід» має включити такі пункти.

Пункт 1. Призначення цього Положення.

Пункт 2. Правовідносини, що регулюються цим Положенням.

Пункт 3. Правові засади здійснення бюджетних правовідносин у ТОВ «ТД «Агрогід».

Пункт 4. Поняття та терміни, що застосовуються у цьому Положенні.

Пункт 5. Цілі та завдання бюджетування.

Пункт 6. Структура бюджету ТОВ «ТД «Агрогід».

Пункт 7. Учасники бюджетного процесу.

Пункт 8. Порядок складання бюджету ТОВ «ТД «Агрогід».

Пункт 9. Формування бюджету продаж.

Пункт 10. Формування бюджету оплати праці.

Пункт 11. Формування бюджету собівартості.

Пункт 12. Формування бюджету загальновиробничих та управлінських витрат.

Пункт 13. Формування прогнозного звіту про фінансові результати.

Пункт 14. Формування прогнозного платіжного бюджету та прогнозного бухгалтерського балансу.

Структура Положення про бюджетування, що подана вище, дозволить більш детально подати бюджетний процес ТОВ «ТД «Агробід», зокрема:

- у цьому Положенні будуть вказані нормативні документи на підставі яких має здійснюватися бюджетний процес, чітко означено які правовідносини регулює Положення про бюджетування та для чого воно необхідне;
- будуть визначені основні поняття та терміни, що використовуються;
- буде чітко сформульована мета бюджетування, детально розписана структура річного бюджету підприємства та учасники бюджетного процесу;
- наведено порядок складання річного бюджету, детально розписано формування всіх бюджетів, із зазначенням термінів складання, строків розгляду та строків затвердження, а також особи відповідальні за дані бюджети.

Основними відмінностями запропонованого Положення про бюджетуванні від існуючого у ТОВ «ТД «Агробід» Наказ «Про підготовку річного бюджету» є:

- запровадження термінів складання бюджетів, строків розгляду та термінів затвердження;
- участь маркетолога у формуванні бюджету продажів;
- вказівка мети бюджетування на підприємстві;
- перелік завдань, що вирішуються цим положенням.

5. Згідно з сучасними умовами розвитку підприємств та для комплексного вирішення низки проблем організації та реалізації процесу бюджетування у ТОВ «ТД «Агробід» необхідною є розробка системи

контролінгу. Впровадження системи контролінгу допоможе усунути такі недоліки як:

- несвоєчасне отримання фактичної інформації про поточну ситуацію на підприємстві та на ринку;
- недостатній рівень функціональності робочих місць у контексті вирішення завдань бюджетування ТОВ «ТД «Агрогід»;
- обмеженість ефективності процедур планування, контролю, аналізу;
- дублювання чи відсутність будь-яких функцій;
- слабка координація між підрозділами, що беруть участь у процесі;
- недоліки організації системи документообігу тощо.

У результаті дослідження було виділено та визначено основні сфери діяльності підприємства, де необхідно провести комплекс заходів щодо зміни функціональних областей управління та господарської діяльності, застосовуючи систему контролінгу та використовуючи переваги, які вона забезпечує (табл. 3.2).

Дані таблиці 3.2 демонструють, який ефект принесе застосування системи контролінгу для підприємства ТОВ «ТД «Агрогід».

Впровадження системи контролінгу передбачає або окрему посаду контролера, або суміщення обов'язків контролера та спеціаліста з управлінського обліку чи економіста. До функцій контролера входить визначення правил збору та контролю аналітичної інформації; організація аналітичної роботи та розробка методики планування, бюджетування, планових документів та доведення до відповідальних осіб; здійснення стратегічного планування. Крім цього, він готує аналітичну інформацію, необхідну для ухвалення управлінського рішення та фінансовий план підприємства, контролює його виконання, аналізує відхилення.

Процесні зміни бюджетування під час впровадження контролінгу на підприємстві ТОВ «ТД «АгроГід»

Сфера розгляду	Результат від застосування контролінгу
Планування	Ефективне планування реально відбиває економічну ситуацію у майбутньому. Точніше виконання плану за рахунок зменшення відхилення. Своєчасне планування джерел покриття можливих збитків, дефіциту коштів у майбутніх періодах.
Контроль	Система цілісного контролю для підприємства.
Облік	Облік неявних факторів впливу на економічну ситуацію, непередбачуваних витрат, втраченої вигоди тощо. Досконаліший облік зобов'язань перед бюджетом.
Аналіз	Визначення причин відхилень, і навіть впливу різних факторів на економічну ситуацію. Виявлення економічних резервів у діяльності підприємства.
Моніторинг	Виявлення резервів та прихованих ресурсів у діяльності підприємства.
Координація	Скорочення часу реалізації управлінського рішення, підвищення продуктивність праці.

Джерело: Побудовано автором на основі власних досліджень

Слід зазначити, що запропоновані шляхи удосконалення бюджетування призведуть до зростання часових витрат, отже, на процес бюджетування буде потрібно більше часу. Незважаючи на це, підприємство матиме безліч переваг, які зможуть перекрити ці витрати, підвищити якість та зручність системи бюджетування. До них належать:

- 1) урахування зовнішніх впливів і змін (таких як інфляція, попит на продукцію, ситуація на ринку), зміни стратегічних цілей;
- 2) можливість коригувати плани залежно від досягнутих результатів;
- 3) прогнози бюджету продажів та собівартості стають більш точними, ніж при використанні статичного бюджетування;
- 4) при регулярному плануванні працівники на місцях починають звикати до висунутих вимог і співвідносити свої повсякденні дії зі стратегічними цілями підприємства тощо.

3.3. Розробка системи ефективної реалізації процесу бюджетування діяльності підприємства

За сучасних умов функціонування підприємства ми дійшли висновку, що на даний момент ТОВ «ТД «Агрогід» не може провести повну реконструкцію своєї системи бюджетного планування. Виходячи з цього, пропонуємо удосконалити систему реалізації процесу бюджетування діяльності підприємства з метою підвищення її ефективності.

Використання бюджетування як якісного інструменту сучасної системи управління підприємством за сучасних умов має забезпечувати:

1) підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності (зростання економічних показників) насамперед з допомогою скорочення витрат;

2) підвищення ефективності управління (зростання якісних показників – прозорості, керованості, гнучкості тощо). Основною проблемою системи бюджетування є ризик прийняття не до кінця прорахованого бюджету, а також квартальної звітності, що передбачає аналіз результатів за кожні три місяці та частіший перегляд прогнозів. Як варіант підходу до вдосконалення системи реалізації процесу бюджетування діяльності підприємства ТОВ «ТД «Агрогід» є розділення вимог з управління підприємством на чотири актуальні напрями, створивши під них відповідні умови та структури: прогнозування; визначення напрямку розвитку підприємства; управління вартістю підприємства; контроль фінансових витрат.

Дослідивши діяльність ТОВ «ТД «Агрогід», в рамках розробки механізму слід реалізувати такі заходи щодо покращення процесу бюджетування як:

1. Необхідно розділити виконання бюджету та процес преміювання.
2. Необхідно розділити бюджетування та прогнозування.
3. Застосовувати зовнішній бенчмаркінг визначення цілей з контролю над вартістю.

4. Визначити курс розвитку, використовуючи фінансові та нефінансові показники результатів діяльності, оскільки фінансовими цілями легко маніпулювати.

5. Провести явний зв'язок між основною нефінансовою діяльністю та фінансовою результативністю, чітко відстежуючи зміни у їх співвідношенні.

Виходячи з запропонованої нами структури Положення про бюджетування, удосконалену систему реалізації процесу бюджетування діяльності підприємства пропонуємо подати у вигляді схеми (рис. 3.1).

На даній схемі представлена покрокова скоригована система формування річного бюджету ТОВ «ТД «Агрогід». З рисунка 3.1 видно, що запропонована система формування річного бюджету більш деталізована, ніж існуюча на підприємстві, яка представлена у попередньому параграфі.

Основними відмінностями запропонованої системи від існуючої системи процесу бюджетування ТОВ «ТД «Агрогід» є:

- формулювання основних завдань та цілей підприємства;
- узгодження бюджетних форм;
- розгляд та затвердження кожного з бюджетів.

Основні переваги даної системи бюджетування:

- значно підвищується точність встановлених бюджетних показників;
- можливість вжити завчасних управлінських дій щодо запобігання впливу несприятливим факторів;
- підвищується результативність прийнятих оперативних управлінських рішень.

Основні цілі вдосконалення системи бюджетування за даною системою:

- забезпечення зв'язку системи планування та бюджетування з системою стратегічного управління компанії;
- підвищення фінансової прозорості бізнесу;

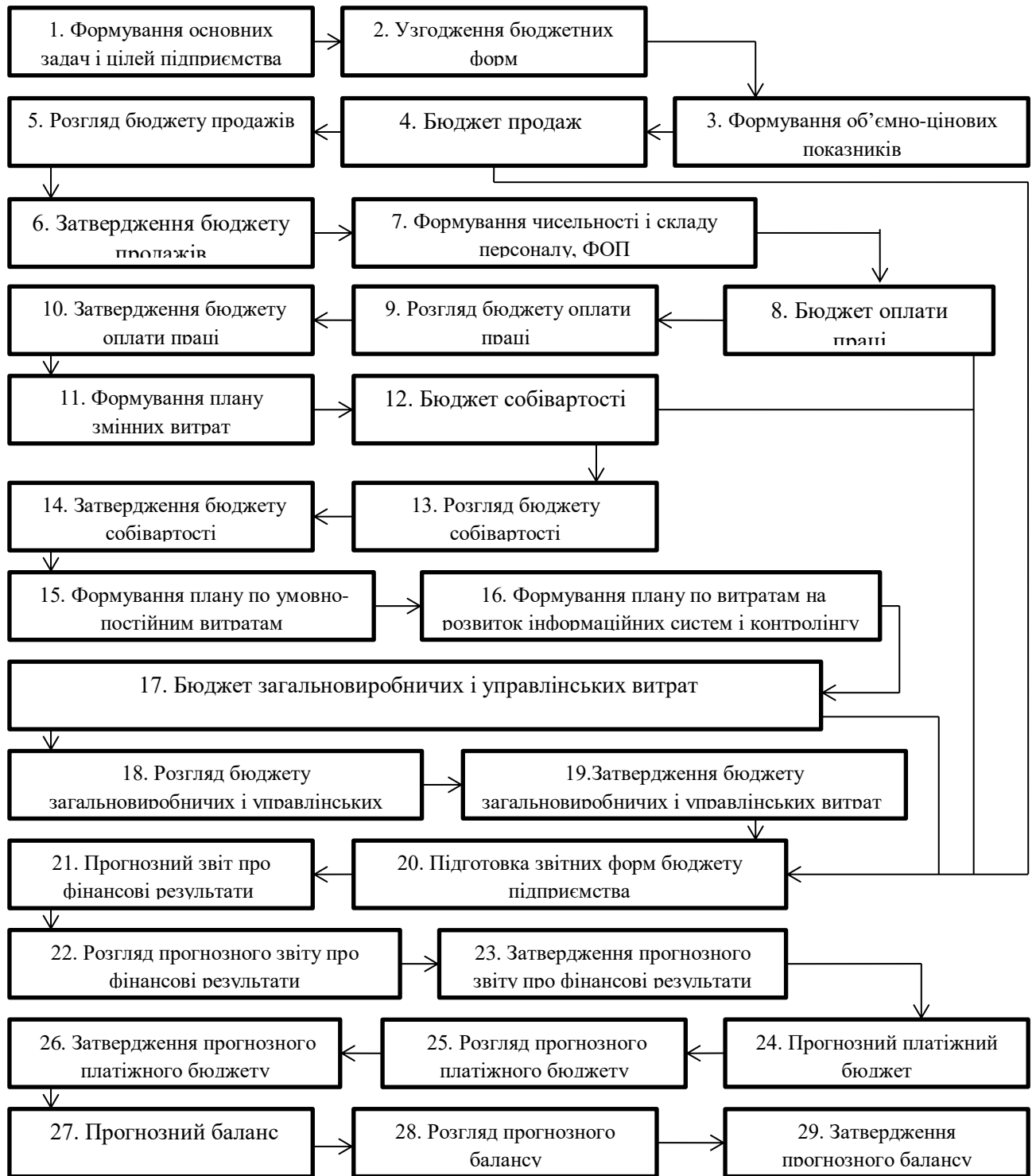


Рисунок 3.1. Скоригована система процесу бюджетування ТОВ «ТД «Агробід»

Джерело: Побудовано автором на основі власних досліджень

- структурування системи розмежування повноважень та відповідальності, підвищення відповідальності за фінансові результати діяльності;
- забезпечення контролю досягнення цільових показників підприємства; підвищення ефективності використання матеріальних та фінансових ресурсів;
- підвищення фінансово-економічної ефективності та фінансової стійкості підприємства шляхом координації зусиль усіх підрозділів для досягнення кінцевого, кількісно визначеного результату.

Таким чином, можна зробити висновок, що скоригована система процесу бюджетування стала більш складною, але й водночас більш ефективною, оскільки на кожен із формованих бюджетів виділяється більше часу. Всі дослідження, проведені в роботі, підтверджують необхідність впровадження удосконаленої системи бюджетного планування у практику підприємства як універсального інструмента підвищення ефективності управління ним. Бюджетування дозволить підприємству ТОВ «ТД «Агрогід» зберігати свої позиції на ринку та забезпечувати його довгострокову конкурентоспроможність за рахунок прийняття оптимальних управлінських рішень, підвищення якості бізнес-процесів та досягнення стратегічних цілей виходячи з обмеженого набору коштів та ресурсів. Крім того, агропідприємствам запровадження бюджетування дозволяє не лише ефективно виконувати всі управлінські функції, але й визначити такий чинник, як сезонність, який негативно впливає управління процесом виробництва.

Ефективне використання бюджетування допоможе підприємству грамотно розпоряджатися ресурсами, позначаючи цілі та фіксуючи результати діяльності підприємства. Важливо те, що бюджетування дозволяє враховувати економічні зміни в країні, а також фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Бюджетування вимагатиме досить частого складання фінансових планів, але завдяки цьому можна буде вчасно коригувати стратегії підприємства.

Висновки до розділу 3

На основі проведених досліджень та аналізу поточної ситуації на підприємстві ТОВ «ТД «Агрогід» було виявлено такі проблемні фактори: підприємство відчуває потребу в отриманні оперативної та достовірної ринкової інформації для прийняття якісних управлінських рішень під час складання плану продажу; для успішної реалізації процесів збору та обробки інформації необхідне чітке розмежування сфер відповідальності, потрібно визначити, хто збирає інформацію, хто її обробляє, хто координує цей процес загалом; важливо автоматизувати процес бюджетного планування, що дозволить скоротити трудовитрати, терміни та підвищити ефективність процесів; відсутність чітких внутрішніх стандартів складання планів; слабкий менеджмент та слабкий контроль за реалізацією бюджетування; неможливість заздалегідь передбачити розвиток ситуації на ринку пов'язана з мінливістю економічної ситуації в країні пандемією COVID-19 та війною; побудова бюджетів на основі планових показників минулого періоду з певним коригуванням, у результаті чого знижується ефективність і втрачається інноваційний розвиток, що може призвести до уповільнення зростання вартості підприємства.

Для організації ефективного бюджетного планування на підприємстві ТОВ «ТД «Агрогід» був проведений SWOT-аналіз. Даний метод дає можливість опрацювати велику кількість чинників та прийняти рішення, яку стратегію обрати ключовою для подальшого покращення фінансового стану підприємства на тривалий період і узгодження з системою бюджетування. Виконані розрахунки показали, що найбільш реальною можливістю є: нові джерела доходу (0,92); розширення асортименту (0,8); збільшення прибутку (0,78); збільшення клієнтської бази (0,76). Найбільшою загрозою є: низький рівень безпеки бізнесу (0,9); висока вартість кредитних ресурсів (0,9); нестабільна економічна ситуація в світі та країні (0,82); зростання темпів інфляції (0,8); погіршення політичної обстановки (0,79). Найсильніші

сторони підприємства: хороша репутація у клієнтів (0,95); реалізація якісної продукції (0,94); адаптивність та оперативність реагування на зміни кон'юнктури ринку (0,85); активізує інноваційну діяльність (0,8). Слабкі сторони: розташування магазинів (0,9); не достатня кількість клієнтів (0,86); обмеженість матеріально-фінансових ресурсів (0,84); низька кваліфікація працівників (0,83); слабка маркетингова політика (0,82). З даних SWOT-аналізу бачимо, що підприємство має достатньо альтернативних стратегічних шляхів розвитку.

Виходячи з виявлених проблем, запропоновано такі рекомендації щодо їх вирішення. 1. Залучення нового співробітника (маркетолога) що не призведе до зміни організаційної структури управління. 2. Проведення регулярного аналізу фінансових показників підприємства, SWOT-аналізу тощо. 3. У процесі формування бюджету собівартості обов'язково потрібна участь співробітників фінансово-економічного відділу. Тому для вирішення даної проблеми в список осіб відповідальних за складання бюджету собівартості слід внести посаду економіста. 4. Для вдосконалення бюджетного процесу у ТОВ «ТД «Агрогід» необхідно скласти чітко деталізоване бюджетне Положення, яке замінить існуючий Наказ «Про підготовку річного бюджету». 5. Згідно з сучасними умовами розвитку підприємств та для комплексного вирішення низки проблем організації та реалізації процесу бюджетування у ТОВ «ТД «Агрогід» необхідною є розробка системи контролінгу.

Виходячи з розробленої нами структури Положення про бюджетування запропонована покрокова скоригована система формування річного бюджету ТОВ «ТД «Агрогід». Основними відмінностями запропонованої системи від існуючої системи процесу бюджетування ТОВ «ТД «Агрогід» є: формулювання основних завдань та цілей підприємства; узгодження бюджетних форм; розгляд та затвердження кожного з бюджетів. Основні переваги даної системи бюджетування: значно підвищується точність встановлених бюджетних показників; можливість вжити завчасних

управлінських дій щодо запобігання впливу несприятливим факторів; підвищується результативність прийнятих оперативних управлінських рішень. Основні цілі вдосконалення системи бюджетування за даною системою: забезпечення зв'язку системи планування та бюджетування з системою стратегічного управління підприємства; підвищення фінансової прозорості бізнесу; структурування системи розмежування повноважень та відповідальності, підвищення відповідальності за фінансові результати діяльності; забезпечення контролю досягнення цільових показників підприємства; підвищення ефективності використання матеріальних та фінансових ресурсів; підвищення фінансово-економічної ефективності та фінансової стійкості підприємства шляхом координації зусиль усіх підрозділів для досягнення кінцевого, кількісно визначеного результату.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проведено теоретичне узагальнення та надано практичні рекомендації щодо удосконалення процесу бюджетування діяльності промислових підприємств на прикладі аналізу підприємства агропромислового сектору. Отримані результати проведеного дослідження мають теоретичне та практичне значення та спрямовані на вирішення завдань дипломної роботи відповідно до поставленої мети:

1. Розглянуто основні підходи до визначення терміну «бюджетування» з точки зору різних вчених, відповідно до цього було визначено, що бюджетування у науковій літературі розглядають з трьох основних позицій: процес трансформації планів діяльності підприємства в показники доходів і витрат; інструмент підвищення відповідальності керівників за досягнення поставлених цілей і одержання конкретних результатів; технологію інформаційно-аналітичної підтримки управління, призначену для підвищення економічної обґрунтованості рішень.

2. Визначено, що постановка бюджетного процесу на підприємстві включає такі етапи: 1 етап – формування фінансової структури; 2 етап – створення структури бюджетів; 3 етап – розробка методик та процедур управлінського обліку; 4 етап – розробка регламенту планування; 5 етап – використання системи бюджетування.

3. Встановлено, що впровадження бюджетування на підприємстві вимагає використання індивідуального підходу до розробки системи бюджетів, враховуючи специфіку його виробництва та управління. Основні методичні підходи до побудови системи бюджетування на промислових підприємствах наступні: традиційний підхід, бюджетування «з нуля», процесно-орієнтований підхід, поопераційне бюджетування, проектне бюджетування, бюджетування орієнтоване на результат, ковзаюче бюджетування.

4. Проведено аналіз фінансово-економічних показників підприємства ТОВ «Торговий Дім «Аргогід», що займається виробництвом та реалізацією насінної продукції, добрив і стимуляторів росту для вирощування сільськогосподарських культур. Зокрема, максимальний показник по валовій рентабельності був у 2018 році і складав – 29%. Значний ріст загальної рентабельності спостерігається лише в 2020 році до 13%. Коефіцієнт ліквідності загальний вказує на те, що підприємство володіє обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. Коефіцієнт покриття запасів, що являється індикатором фінансової стійкості, показав, що у 2019 році підприємство було на грані банкрутства, але в 2020 році ці показники підвищилися. Показник фінансової автономії на підприємстві в нормі, але в 2017-2019 роках підприємство не використовувало весь свій потенціал, про що говорять показники, які вище норми. Показник фінансової залежності – у перші три аналізовані роки діяльності показник був в нормі, що свідчить про використання тільки власного капіталу без використання кредитних коштів.

5. Бюджет ТОВ «ТД «Аргогід» складається на рік з розбивкою по місяцях та затверджується директором підприємства і містить зведений бюджет ТОВ «ТД «Аргогід» і складові бюджети. У ТОВ «ТД «Аргогід» при складанні бюджету використовується як прямий так і непрямий підхід. Усі бюджети складаються з урахуванням прогнозу обсягу продажів. Формування річного бюджету на цьому підприємстві здійснюється на підставі Наказу «Про підготовку річного бюджету», затвердженого директором. Цей документ містить загальну схему формування річного бюджету, графіки формування річного бюджету, список осіб відповідальних за складання бюджету. Даний документ має недолік – це відсутність термінів розгляду та затвердження бюджетів. Організація процесу бюджетування на підприємстві містить декілька етапів. На першому етапі відбувається узгодження бюджетних форм, по яким складається бюджетний процес. На другому етапі здійснюється формування об'ємно-цінових показників. На третьому етапі відбувається формування чисельності та складу персоналу. На четвертому

етапі формується план змінних витрат, з якого витікає бюджет собівартості. На п'ятому етапі здійснюється формування бюджету загальновиробничих та управлінських витрат. На шостому етапі складається прогнозний звіт про фінансові результати. На завершальному сьомому етапі організації процесу бюджетування складається прогнозний баланс підприємства.

6. Проаналізовано такі операційні бюджети: бюджет продажів, бюджет оплати праці, бюджет собівартості, бюджет загальновиробничих та управлінських витрат, прогноз звіту про фінансові результати. Аналізуючи бюджет продажів ТОВ «ТД «Агрогід» загалом, можна зробити висновок, що порівняно з передбачуваним фактом підприємство мало оптимістичні прогнози, кожного року планувалося підвищення обсягів реалізації продукції та надання послуг, однак у жодному з аналізованих періодів прогнозоване значення не наблизилося до його фактичного, що свідчить про недостатньо ефективну методику складання бюджетів на підприємстві. Непередбачуваним фактором було обмеження руху транспорту в період епідемії COVID-19, та війни, в результаті чого у цьому періоді значно скоротився обсяг послуг, що надаються підприємством, і як наслідок відбулося скорочення кількості перевезень. Виходячи з того, що у 2020 році зменшилася кількість працівників, відповідно відбулося і скорочення обсягу фонду заробітної плати та відрахувань на соціальне страхування. Підприємство переживає не найкращі часи, тому зменшилися й обсяги премій. У бюджеті собівартості у середині аналізованого періоду спостерігається зниження витрат через скорочення обсягів виробництва продукції. Бюджет загальновиробничих та управлінських витрат показує, що щороку планується збільшення витрат на енергоресурси, причиною цього служить підвищення тарифів на комунальні послуги. Кожного року відбувається поступове зниження витрат за підготовку та навчання персоналу, відрядження, інші витрати на утримання персоналу. Витрати на рекламу протягом аналізованого періоду у планових роках не співпадають з фактичними, що пов'язано з особистими ініціативами керівництва

підприємства. Аналіз звітів про фінансові результати свідчить про неефективність системи бюджетування на досліджуваному підприємстві.

7. Виявлено такі проблеми організації і реалізації процесу бюджетування на підприємстві: підприємство відчуває потребу в отриманні оперативної та достовірної ринкової інформації для прийняття якісних управлінських рішень під час складання плану продажу; для успішної реалізації процесів збору та обробки інформації необхідне чітке розмежування сфер відповідальності, потрібно визначити; необхідність скорочення трудовитрат, термінів та підвищення ефективності процесів; відсутність чітких внутрішніх стандартів складання планів; слабкий менеджмент та слабкий контроль за реалізацією бюджетування; неможливість заздалегідь передбачити розвиток ситуації на ринку пов'язана з мінливістю економічної ситуації в країні, пандемією COVID-19, війною; побудова бюджетів на основі планових показників минулого періоду з певним коригуванням, у результаті чого знижується ефективність і втрачається інноваційний розвиток.

8. Виходячи з виявлених проблем, запропоновано такі шляхи їх вирішення. 1. Залучення нового співробітника (маркетолога) що не призведе до зміни організаційної структури управління. 2. Проведення регулярного аналізу фінансових показників підприємства, SWOT-аналізу тощо. 3. У процесі формування бюджету собівартості обов'язково потрібна участь співробітників фінансово-економічного відділу. Тому для вирішення даної проблеми в список осіб відповідальних за складання бюджету собівартості слід внести посаду економіста. 4. Для вдосконалення бюджетного процесу у ТОВ «ТД «Агрогід» необхідно скласти чітко деталізоване бюджетне Положення, яке замінить існуючий Наказ «Про підготовку річного бюджету». 5. Згідно з сучасними умовами розвитку підприємств та для комплексного вирішення низки проблем організації та реалізації процесу бюджетування у ТОВ «ТД «Агрогід» необхідно є розробка системи контролінгу.

9. Запропоновано покрокову скориговану систему формування річного бюджету ТОВ «ТД «Агрогід». Основними відмінностями запропонованої системи від існуючої системи процесу бюджетування ТОВ «ТД «Агрогід» є: формулювання основних завдань та цілей підприємства; узгодження бюджетних форм; розгляд та затвердження кожного з бюджетів. Основні переваги даної системи бюджетування: значно підвищується точність встановлених бюджетних показників; можливість вжити завчасних управлінських дій щодо запобігання впливу несприятливим факторів; підвищується результативність прийнятих оперативних управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алмедал А.М. Побудова автоматизованої системи бюджетування в проектно-орієнтованій організації. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», 2008. URL: https://core.ac.uk/display/43282457?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1
2. Андрущенко І. Є., Касьян О. С. Бюджетування, як технологія стратегічного фінансового управління. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». Київ, 2014. № 12.: URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3611>.
3. Антоненко О.О. Бюджетування діяльності малих підприємств. Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2012. № 14. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik.
4. Ачкасов А. Є., Охріменко В. М., Мількін І. В. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Харків : ХНУМГ, 2014. 277 с
5. Бабіченко В. В. Бюджетування в системі фінансового планування (на прикладі ЗАТ транснаціональної фінансово-промислової нафтової компанії «Укртатнафта»): Дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01. Київський національний економічний ун-т. К., 2005. 224 с.
6. Базарова Х.В. Необхідність упровадження системи бюджетування на малих та середніх підприємствах. Управління розвитком. 2013. № 17. С. 63–65.
7. Білик М. Д., Белялов Т. Є. Фінансове планування на підприємстві: навч. посіб. Київ : ПанТот, 2015. 436 с.
8. Бобильов А.В. Ефективність процесу бюджетування. Управління корпоративними фінансами. 2012. № 2. С. 102-108.
9. Бугай В.З., Бугай А.В., Ренгевич Ю.Ю. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. Вісник

Запорізького національного університету. Економічні науки. 2010. № 4(8). С. 10-16.

10. Бугас Н. В. Управління витратами текстильних підприємств на основі бюджетування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Київ. нац. ун-т технології та дизайну. К., 2010. 19 с.
11. Букреєва Д. С. Трансформація процесу бюджетування, як інструменту підвищення ефективності контролінгу на промисловому підприємстві, з використанням оптимізаційних блоків. Інвестиції: практика та досвід. 2014. №23. С. 59-63.
12. Букреєва Д.С. Бюджетування діяльності підприємств. Методичні рекомендації до самостійної роботи студентів з практичних занять (для студентів освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів галузі знань «Управління та адміністрування» напряму підготовки 072 Фінанси, банківська справа та страхування); М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Дніпро : НГУ, 2017. 58 с.
13. Буряк Л.Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2007. 432 с.
14. Бюджетування діяльності підприємств. Методичні рекомендації до самостійної роботи студентів з практичних занять (для студентів освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів галузі знань «Управління та адміністрування» напряму підготовки 072 Фінанси, банківська справа та страхування)/ Букреєва Д.С. М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Дніпро : НГУ, 2017. 58 с.
15. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: метод. реком. для виконання практичної роботи здобувачами вищої освіти 4 курсу денної форми навчання напряму підготовки 6.030508 «Фінанси і кредит» / уклад. І. В. Барішевська. Миколаїв : МНАУ, 2017. 41 с.

16. Гайбура Ю.А., Загнітко Л.А. Фінансове прогнозування як елемент управління фінансовими ресурсами підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 968-974.
17. Герасимович С.Ф. Обліково-аналітичне забезпечення бюджетування витрат виробничих підрозділів олійно-жирових підприємств: навч. посіб. Київ, 2018. 704 с.
18. Голов С.Ф. Управлінський облік: навч. посіб. Київ, 2018. 704 с.
19. Гудзь Ю. Ф. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: конспект лекцій. Кривий Ріг. ДонНУЕТ. 2018. 110 с.
20. Гуцал О.П. Науково-теоретичні основи бюджетування витрат на персонал. Вісник ЖДТУ. 2015. № 2 (72). С.110-116.
21. Давиденко Н. М. Удосконалення організаційно-фінансової структури корпоративного підприємства для бюджетування. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2008. № 21, ч. 1. С. 180-184.
22. Дараган А.В., Геворкян А.Ю., Другова О.С. Сутність та методи процесу бюджетування у контексті фінансового аналізу діяльності підприємства. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 55–1. С. 94–99.
23. Джерелейко С.О. Функціональна підтримка бюджетування на підприємствах легкої промисловості на основі автоматизованої системи. Економічні науки Scientific Journal «ScienceRise» №4/3(9). 2015. С. 53.
24. Догадайло Я. В., Ткаченко І.В. Визначення принципів бюджетування підприємства. Науковий вісник будівництва. 2011. № 64. С. 397 – 401.
25. Долгополова О. В. Складові елементи системи бюджетування на підприємстві. Вісник соціально-економічних досліджень. 2009. № 35. С. 185-189.
26. Донін Є.О. Особливості сучасних підходів щодо специфіки класифікації оборотних активів підприємства. Економіка і організація управління. № 1 (29). 2018. С. 75-85.

27. Євсєєва-Северина І.В. Теоретико-методичні підходи до формування та оптимізації товарного асортименту підприємства. Сучасний стан, проблемні аспекти та перспективи розвитку обліково-контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством: Колективна монографія / за ред. Проф. Л.М Чернелєвського. К.: НУХТ, 2019, С. 235-247.
28. Засадний Б.А., Ткаченко А.В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. Науковий Вісник Ужгородського національного університету. Сер: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. № 35. С. 33–37.
29. Зятковський І.В. Бюджет підприємства як інструмент управління фінансовими ресурсами. Фінанси України. № 7. 2001. С. 79-84.
30. Ілляшенко Т.О., Ілляшенко К.В., Скобенко М.В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2012. № 3. С. 36-44.
31. Квасницька Р. С., Джерелейко С. О. Сутність та класифікація суб'єктів господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. 2010. № 5. Т. 1. С. 78-82.
32. Квасницька Р. С., Малінчук Л. О. Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». Тернопіль. 2011. № 6(25). С. 252–254.
33. Коваленко В. М., Нестор О. Ю. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. Культура народів Причорномор'я. Одеса. 2013. № 248. С. 72–75.
34. Колісник М. В., Балик У. О. Бюджетування як шлях до ефективного управління. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв. 2015. №7. С. 372–375.
35. Корецький М. Х., Дацій Н. В., Пельтек Л. В. Управлінський облік: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 296 с.

- 36.Коробка І. М. Бюджетування як елемент фінансового планування на підприємстві. Эффективные инструменты современных наук. Белгород. 2010. №11. : сайт URL: http://www.rusnauka.com/11_EISN_2010/Economics/64203.doc.html.
- 37.Короленко С. М. Організація системи бюджетування на підприємстві. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 32(1). С. 291-296.
- 38.Кругла М.М. Сутність та етапи бюджетування на підприємстві. Збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науковопрактичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки» Дніпропетровськ. Частина 5. Секція 5. 12 – 13 квітня 2016 р. С.346-351.
- 39.Крухмаль О.В. Коваленко В.В. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи. . Суми: УАБС НБУ, 2007.198 с.
- 40.Кудлак В. Я. Фінансове планування та прогнозування : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ, 2016. 94 с.
- 41.Кузьмін О. Є. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. К. : Кондор, 2008. 312 с
- 42.Лаговська О.А., Кучер С.В., Якименко М.В. Ризик-орієнтований підхід до процесу бюджетування фінансових результатів. Економічний аналіз. 2016. Т. 23, № 2. С. 79-87.
- 43.Ліхоносова Г. С., Нецвітаєва О. І. Механізми бюджетування діяльності підприємства : можливості управління фінансовою безпекою. Часопис економічних реформ. 2019. № 3. С. 24-30.
- 44.Макалюк І.В., Джумакеєва Д.Д. Роль бюджетування у фінансовому плануванні підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. №24. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/190537>.
- 45.Матвеева Н.В., Олійник В.М. Проблеми фінансового планування на підприємстві. Економіка суб'єктів господарювання. Наука й економіка. № 1 (41). 2016 С.57-61.

46. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Бюджетування логістичних витрат підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки: 202 Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 9. 2016. С. 343-345.
47. Медвідь Л. Г. Особливості бюджетування у цукровому виробництві: навч. посіб, Львів, 2014. 176 с.
48. Мельник О. Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства : теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування): монографія. Л. : Укрпол, 2008. 240 с.
49. Михайленко О. В., Свірідкіна К. В. Розробка, впровадження та автоматизація процесу бюджетування на підприємстві. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. № 3 (71). С. 240-246.
50. Неклюдова Т.М. Методи та підходи до бюджетування у банківських установах України. Electronic Sumy State University Institutional Repository, 2007. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/55452/5/Nekliudova_bank.pdf
51. Обліково-аналітичне забезпечення господарської діяльності : монографія / за ред. І.Ф. Баланюка, Н.І. Пилипів, В.М. Якубів. Івано-Франківськ : Фоліант, 2014. 292 с.
52. Онищенко С. В. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством. Бухгалтерський облік і аудит. 2006. № 6. С. 42-51.
53. Онісіфорова В. Ю., Осьмірко І. В. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємства : зб. наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т ; [редкол. : В. Г. Щербак (голов. ред.) та ін.]. 2020. № 2 (25). С. 128–136.
54. Осипов В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. Одеса, 2015. 724с.
55. Основи бюджетування: навч.-метод. посіб. для сам. вивч. дисципл. / за заг. ред. Л. П. Батенко. Київ: КНЕУ, 2010. 208 с. URL: <https://kneu.edu.ua>.

56. П'ятничук І. Д. Категоріальний апарат та інструментарій системи бюджетування. Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. 2014. № 9. С. 298-304. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nivif_2014_9_45
57. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства : навч. посіб. / В. А. Панков, С. Я. Слецький, Е. М. Михайличенко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2007. – 112 с.
58. Пар'єва О.О. Сутність процесу бюджетування і елементи його структури. X Всеукраїнська науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України», 16–20 травня 2016 р. С. 71–74. URL: <https://economics.opu.ua/files/science/oblik/2016/71.pdf>
59. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства. Фінанси України. № 5. 2003. С. 51-60.
60. Пінчук С.С. Фінансове планування як ключовий елемент в системі управління ефективністю діяльності підприємств. Економічний форум. 2017. № 1. С. 155-161.
61. Пічка А.М. Бюджетування як складова процесу управління підприємством. Водний транспорт. 2013. Вип. 1. С. 93-97.
62. Пойда Ю. М. Бюджетування та його роль в системі обліку і контролю. Економіка АПК. 2006. № 9. С. 92-97.
63. Реслер М. В. Організація системи бюджетування на автотранспортних підприємствах. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. 2017. № 862. С. 222-228.
64. Роменська К.М. Гендерно-орієнтоване бюджетування в умовах розвитку бюджетного процесу України. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/55.pdf
65. Руденко В. В. Зарубіжний досвід впровадження бюджетування, орієнтованого на результат. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 1. URL: <http://www.uk.x-pdf.ru/5ekonomika/1807102-1-zarubizhniy->

dosvidvprovadzhennya-byudzhetuвання-ori-ntovanogo-rezultatstatti-analizu-
tsya-dosvid-vprovadzhennya-byudzhetuвання.php

66. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. - 2-ге видан., випр. і доп. К., 2005. 662 с.
67. Самуельсон П.Э. Микроэкономика / пер. с англ. О.Л. Пелявского. М.: Вильямс, 2009. 752 с.
68. Сердюков К.Г., Великий Ю.М., Леснікова К.С. Роль фінансового планування та прогнозування у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Випуск № 11. С. 277-282.
69. Солоненко Т. Алгоритм визначення цілей у бюджетуванні. Вісник КНТЕУ. 2020. №3. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2020/03/08.pdf>.
70. Стецюк П. А., Корнійчук Г. В. Бюджетування в системі управління фінансовим потенціалом підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 12-19.
71. Столяров Г. П., Пенова Р. П. Теоретичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. Одеса. 2016. № 4 (57). С. 84–94.
72. Тирінов А.В. Організація бюджетування на підприємстві як частина управлінського обліку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019. №34. С. 149-152.
73. Ткаченко Є.Ю., Фатюха В.В. Теоретичні основи бюджетування на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 25. С. 478–482.
74. Топило В. А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8140>
75. Тоцька О. Л. Бюджетування діяльності підприємств: метод. вказівки до практ. занять. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 44 с.

76. Тоцька О. Особливості формування бюджету компанії за допомогою шаблону Microsoft Office. *Socially competent management of corporations in a behavioral conditions economics: collection of scientific papers / resp. ed. Konstantin Pavlov, Elena Pavlova, Ludmila Shostak, Tatiana Bukoros, Josef Zyatko. Chapter I. Podhájska: European institute of further education, 2021. P. 190–191.*
77. Фаріон В.Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств. *Інноваційна економіка. 2013. № 10. С. 27-33*
78. Федорченко О. Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка та держава. Київ. 2015. № 11. С. 37–39.*
79. Федчишина Н.М. Принципи, цілі та завдання бюджетування на підприємстві. *Конкурентоспроможність економіки України в процесі глобалізації: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (7-8 травня 2015 р., м. Запоріжжя). Дніпропетровськ: НГУ, 2015. С. 124-127.*
80. Федчишина Н.М. Процес бюджетування як інструмент бухгалтерського обліку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 182–186.*
81. Фінансовий аналіз. Практикум: навч. посіб. / М. Д. Білик, О. В. Павловська, Н. М. Притуляк та ін.; за заг. та наук. ред. д.е.н., проф. М. Д. Білик. К. : КНЕУ, 2014. 474 с.
82. Фінансовий менеджмент. Практикум: навч. посіб. / Л. Д. Буряк, М. Д. Білик, О. М. Грицино та ін.; за заг. ред. А. М. Поддєрьогіна. К. : КНЕУ, 2015. 335 с.
83. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 566 с.
84. Чаюн І. О., Серебринський В. Ф. Проблеми формування системи бюджетування діяльності підприємства. *Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 705-711.*

85. Череп О. Г., Стремидло О. Ю. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2011. № 1 (4). С. 445-451.
86. Швець Ю.О., Коробов О.О. Синергія планування фінансових результатів та процесу бюджетування на підприємстві. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 13. Частина 4. 2015. С. 100-104.
87. Шеремета О.В. Механізм бюджетування на підприємстві: навч. посіб. Одеса, 2014, 448 с.
88. Шило Ж. С. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання : конспект лекцій. Рівне : НУВГП, 2014. 61 с.
89. Шумило Ю. О. Управління витратами в умовах бюджетування на підприємстві: навч. посіб. Київ, 2010. 119 с.
90. Щербань О.Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. Молодий вчений. 2017. № 6 (46). С. 530-534.
91. Ювженко Н. М. Зарубіжний досвід застосування автоматизованих систем бюджетування. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 106-111.
92. Ювженко Н. М. Традиційні та сучасні методи бюджетування: переваги і недоліки. Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 239-245.
93. Янковий О.Г., Кошельок Г.В. Прогнозування грошових потоків підприємства на основі принципу балансу змінних. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. Том 1. 2017. № 1(49). С. 309-315.
94. Bondar. M., Portna O., Iershova N. Strategic responses in corporate tax planning using opportunity areas. ACTA innovations. 2021. №34. no. 40. P. 31-43.
95. Cagan M. Budgeting 101: From Getting Out of Debt and Tracking Expenses to Setting Financial Goals and Building Your Savings, Your Essential Guide to Budgeting. Holbrook: Adams Media Corp., 2019. 256 p.

96. Clawson S. Enterprise Budgeting. 2014 URL: https://kerrcenter.com/wpcontent/uploads/2014/06/enterprise_budgeting.pdf.
97. Costea, C.D., & Hostiu, F. (2009). The liquidity ratios and their significance in the financial equilibrium of the firms. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 9(1), 252-261.
98. Kovalchuk N.O. Budgeting in a Small Business as the Key to Success. *Current Trends in Young Scientists' Research IV All Ukrainian Scientific and Practical Conference*. Zhytomyr, 2017. 288 p.
99. Shim J.K., Siegel J.G. *Budgeting Basics and Beyond*. Hoboken : John Wiley & Sons, Inc., 2005. 414 p.
100. Wyatt N. *The Financial Times Essential Guide to Budgeting and Forecasting: How to Deliver Accurate Numbers*. Harlow: Pearson Education Ltd, 2012. 208 p.

Переваги та недоліки бюджетування

Переваги бюджетування:	Недоліки бюджетування:
1. Має позитивний вплив на мотивацію та настрій колективу;	1. Різне сприйняття бюджетів працівниками (наприклад, бюджети не завжди здатні
2. Бюджетування дозволяє підвищити рівень координації дій окремих структурних підрозділів підприємства в процесі досягнення встановлених загальних цілей підприємства;	допомогти у вирішенні повсякденних, поточних проблем, не завжди враховують зміни умов; крім того, не всі менеджери мають достатню підготовку для аналізу фінансової інформації);
3. Бюджетування підвищує рівень самостійності підрозділів у витрачанні коштів в межах їх затверджених бюджетів;	2. Складність і висока вартість системи бюджетування;
4. Аналіз бюджетів дозволяє своєчасно вносити коригування;	3. Якщо бюджети не доведені до відома кожного співробітника, то вони не надають практично ніякого впливу на мотивацію та результати роботи, а натомість сприймаються виключно як засіб для оцінки діяльності працівників та відстеження помилок;
5. Дозволяє вчитися на досвіді складання бюджетів минулих періодів;	4. Бюджети вимагають від співробітників високої продуктивності праці;
6. Дозволяє вдосконалити процес розподілу ресурсів;	5. Виникають протиріччя між досяжністю цілей та їх стимулюючим ефектом;
7. Сприяє процесам комунікацій;	6. Впровадження системи бюджетування потребує додаткових витрат та кваліфікованих фахівців.
8. Допомогає менеджерам низової ланки зрозуміти свою роль на підприємстві;	
9. Значно спрощує систему контролю на підприємстві;	
10. Дозволяє оптимізувати документообіг;	
11. Служить інструментом порівняння досягнутих і бажаних результатів.	

Показники динаміки та структури активів ТОВ «ГД «Агрогід»

Показник	2017		2018		Відхилення		2019		Відхилення		2020		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
I. Необоротні активи (ряд. 1095)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Оборотні активи (ряд. 1195), у тому числі:	735	100	735	100	0	0	0	0	-735	-100	0	0	0	0
запаси і витрати (ряд. 1100+1110+1170+1190)	541	73,6	191	26	-350	-47,6	700	98	509	53	1315	98,8	615	0,8
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (ряд. 1125)	99	13,4	0	0	-99	-13,4	0	0	0	0	0	0	0	0
інша поточна дебіторська заборгованість (1155)	75	10,2	524	71,3	449	61,1	12	1,7	-512	-69,6	15	1,1	3	-0,6
поточні фінансові інвестиції (ряд. 1160)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
грошові кошти та їх еквіваленти (ряд. 1165)	20	2,7	20	2,7	0	0	2	0,3	-18	-2,4	1	0,07	1	-0,13
витрати майбутніх періодів (ряд. 1170)	350	47,6	0	0	-350	-35	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття (ряд. 1200)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Баланс (ряд. 1300)	735	100	735	100	0	0	714	100	0	0	1331	100	617	0

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство	Дата(рік, місяць, число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "АГРОПД"	за ЄДРПОУ	2018 01 01
Територія ВОЛИНСЬКА	за КОАТУУ	40294737
Організаційно-правова форма господарювання Прямий	за КОПФГ	0710400000
Вид економічної діяльності Оптова торгівля зерном, необробленим потроком, насінням і нормами для садіння	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб		46.21
Одиниця виміру: тис. грн.		
Адреса, телефон 45000, Волинська обл., місто Ковель, ВУЛИЦЯ САГАЙДАЧНОГО, будинок 9		50521

1.Баланс на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	191
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	99
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	75
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	20
Витрати майбутніх періодів	1170	-	350
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	-	735
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	-	735

Пасив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	55,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	47
Неоплачений капітал	1425	(-)	(31)
Усього за розділом I	1495	-	566
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	10
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	10
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	159
Усього за розділом III	1695	-	169
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	-	735

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2017

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1274	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-	-
Інші доходи	2240	-	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1274	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1124)	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(93)	(-)	(-)
Інші витрати	2270	-	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1217)	(-)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	57	-	-
Податок на прибуток	2300	(10)	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	47	-	-

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)



ЕЦП ГЛУШЕЙКО

ІРИНА

СРІНГ СРІВНА

ЕЦП СТЕПАНОВ

Вікторія

Олександрівна

ГЛУШЕЙКО ІРИНА ГРИГОРІВНА

(ініціали, прізвище)

СТЕПАНОВ Вікторія Олександрівна

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства"

СПРОЩЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "АГРОГІД"	2019 01 01		
Територія <u>ВОЛИНСЬКА</u>	за ЄДРПОУ	40294737	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Приватна</u>	за КОАТУУ	0710490000	
Вид економічної діяльності <u>Оптова торгівля зерном, необробленим картопом, картоплею і картопляними вирощуваннями для тварин</u>	за КОПФГ	240	
Середня кількість працівників _____	за КВЕД	46.21	
Одиниця виміру: <u>тис. грн.</u>			
Адреса, телефон <u>45000, Волинська обл., місто Ковель, ВУЛИЦЯ САГАЙДАЧНОГО, будинок 9</u>		0977563665	

Баланс на 31 грудня 2018 р.

		Форма № 1-мсКод за ДКУД		1801006
Актив		Код	На початок	На кінець
1		рядка	звітної періоду	звітної періоду
		2	3	4
I. Необоротні активи				
Основні засоби	1010	-	-	
первісна вартість	1011	-	-	
знос	1012	(-)	(-)	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	-	-	
II. Оборотні активи				
Заласи	1100	142	191	
Поточна дебиторська заборгованість	1155	1062	524	
Гроші та їх еквіваленти	1165	8	20	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	1212	735	
Баланс	1300	1212	735	

Пасив		Код	На початок	На кінець
1		рядка	звітної періоду	звітної періоду
		2	3	4
I. Власний капітал				
Капітал	1400	544	51,9	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	48	4,7	
Усього за розділом I	1495	592	56,6	
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
III. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
товари, роботи, послуги	1615	411	-	
розрахунками з бюджетом	1620	27	10	
розрахунками зі страхування	1625	-	-	
розрахунками з оплати праці	1630	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	182	159	
Усього за розділом III	1695	620	169	
Баланс	1900	1212	735	

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

Форма № 2-мс Код за ДКУД 1801007

1	Код рядка 2	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1534	1274
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 +2160)	2280	1534	1274
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1083)	(1124)
Інші витрати	2165	(392)	(93)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	1475	1217
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	59	57
Податок на прибуток	2300	(11)	(10)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	48	47

ЕЦП ГЛУШЕЙКО

ІРИНА

ІРИНА ГРИГОРІВНА

ЕЦП СТЕПАНЮК

Вікторія (ініціали, прізвище)

Олександрівна

Степанюк Вікторія Олександрівна
(ініціали, прізвище)

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)



Додаток 2
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

СПРОЩЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "АГРОГД"	за ЄДРПОУ	2020	01 01
Територія ВОЛИНСЬКА	за КОАТУУ	40294737	
Організаційно-правова форма господарювання Приватна	за КОПФГ	0710400000	
Вид економічної діяльності Оптова торгівля зерном, необробленим картопом, насінням і кормами для тварин	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників		46.21	
Одиниця виміру: тис. грн.			
Адреса, телефон 45000, Волинська обл., місто Ковель, ВУЛИЦЯ САГАЙДАЧНОГО, будинок 9		0977563665	

Баланс на **31 грудня 2019** р.

Форма № 1-мсКод за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(- -)	(- -)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	191	700
Поточна дебіторська заборгованість	1155	524	12
Гроші та їх еквіваленти	1165	20	2
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	735	714
Баланс	1300	735	714

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	519	519
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	47	45
Усього за розділом I	1495	566	564
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	10	10
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	159	140
Усього за розділом III	1695	169	150
Баланс	1900	735	714

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019

		Форма № 2-мс Код за ДКУД		1801007
1	Код рядка	2	За звітний період	3
1	2	3	4	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1261	1534	
Інші доходи	2160	-	-	
Разом доходи (2000 +2160)	2280	1261	1534	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(921)	(1083)	
Інші витрати	2165	(985)	(392)	
Разом витрати (2050 +2165)	2285	1206	1475	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	55	59	
Податок на прибуток	2300	(10)	(11)	
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	45	48	

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

*ЕП Войтюк**Оксана**Леонідівна**ЕП Стрільчук**Вікторія**Олександрівна*

Войтюк Оксана Леонідівна

(ініціали, прізвище)

Стрільчук Вікторія Олександрівна

(ініціали, прізвище)

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "АГРОГД"	за ЄДРПОУ	2021	01 01
Територія ВОЛИНСЬКА	за КОАТУУ	40294737	
Організаційно-правова форма господарювання Приватна	за КОПФГ	0710400000	
Вид економічної діяльності Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб		46.21	
Одиниця виміру: тис. грн.			
Адреса, телефон 45000, Волинська обл., місто Ковель, ВУЛИЦЯ САГАЙДАЧНОГО, будинок 9			0977563665

1. Баланс на **31 грудня 2020** р. Форма № 1-мс Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	(-)	(-)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Заласи	1100	700	980
Поточна дебіторська заборгованість	1155	12	15
Гроші та їх еквіваленти	1165	2	1
Інші оборотні активи	1190	-	335
Усього за розділом II	1195	714	1331
Баланс	1300	714	1331

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	519	519
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	45	97
Усього за розділом I	1495	564	616
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	10	21
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	140	694
Усього за розділом III	1695	150	715
Баланс	1900	714	1331

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2356	1261
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	2356	1261
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2011)	(921)
Інші витрати	2165	(227)	(285)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	2238	1206
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	118	55
Податок на прибуток	2300	(21)	(10)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	97	45

ЕП Войтюк
Оксана
Леонідівна

Керівник _____ (підпис)

Головний бухгалтер _____ (підпис)

Войтюк Оксана Леонідівна
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Показники динаміки та структури пасивів ТОВ «ТД «АгроГід»

Показник	2017		2018		Відхилення		2019		Відхилення		2020		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Пасив														
I. Власний капітал (р. 1495), у т.ч.:	566	77	566	77	0	0	564	78,9	19	0	616	46,3	52	-32,6
Зареєстрований капітал (р. 1400)	550	74,8	519	70,6	-31	-4,2	519	72,7	0	2,1	519	38,9	0	-33,8
Капітал у дооцінках (1405)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Додатковий капітал (р. 1410)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Резервний капітал (р. 1415)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (р. 1420)	47	6,4	47	6,4	0	0	45	6,3	0	-0,2	97	7,3	52	1
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення (р. 1595)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання (р. 1695), у т.ч.:	169	22,9	169	22,9	0	0	150	21	-19	-1,9	715	54,5	565	33,5
Короткострокові кредити банків (р.1600)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Продовження додатку М

Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги (р. 1615)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
поточні зобов'язання за розрахунками та інші (р.1620 + 1625 + 1630)	10	1,4	10	1,4	0	0	10	1,4	0	0	21	1,6	10	0,2
Поточні забезпечення (р. 1660)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Доходи майбутніх періодів (р. 1665)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання (р. 1690)	159	21,6	159	21,6	0	0	140	19,6	-49	-2	694	52,1	554	32,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з не оборотними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття (р. 1700)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Баланс (р. 1900)	735	100	735	100			714	100	-21	0	1331	100	617	0

Джерело: Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Перелік факторів для SWOT-аналізу ТОВ «ГД «Агробід»

Фактори	Експерт (оцінка)												Загальний бал
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Можливості													
розширення асортименту	9	7	8	8	10	8	9	5	7	6	9	9	95
збільшення прибутку	10	7	7	8	10	8	7	6	8	5	8	10	94
збільшення підприємства	5	2	3	2	5	2	6	1	4	1	5	3	39
підвищення кваліфікації працівників	5	3	2	2	6	4	2	4	4	1	4	4	39
збільшення клієнтської бази	8	7	7	9	10	7	8	6	8	4	9	8	91
вихід на нові ринки	1	3	2	2	4	3	2	2	1	0	2	4	26
нові джерела доходу – консультування	10	9	9	10	10	8	8	9	7	9	10	10	111
закриття конкурентів	4	2	4	5	2	3	2	2	5	1	4	4	38
поява нових постачальників з більш привабливими цінами	0	2	3	2	2	4	0	2	6	3	1	4	29
Загрози													
збільшення конкуренції	7	5	8	9	7	8	8	7	9	5	7	8	88
зростання податків	8	7	8	7	7	9	8	7	6	9	8	8	92
зростання темпів інфляції	8	8	6	8	8	9	7	7	9	8	9	9	96
карантинні обмеження	8	7	7	8	9	9	8	8	8	6	7	5	90
збої в постачаннях продукції	2	3	1	4	2	4	1	2	4	7	7	2	39
погіршення політичної обстановки	8	7	8	8	9	10	8	5	8	9	7	8	95
низький рівень безпеки бізнесу	9	10	10	10	8	7	8	8	9	10	10	9	108
демпінг по цінам	2	3	2	3	3	1	3	2	4	4	2	5	34
нестабільна економічна ситуація в світі та країні	8	8	10	9	7	8	8	7	7	8	8	10	98
висока вартість кредитних ресурсів	9	10	8	9	8	8	9	10	8	10	9	10	108
збільшення цін поставщика	4	5	3	4	2	3	4	6	2	4	2	5	44
Сильні сторони													

Продовження додатку Н

адаптивність та оперативність реагування на зміни кон'юнктури ринку	9	8	8	8	10	9	10	7	8	8	9	8	102
орієнтується на місцевий ринок та індивідуальне споживання	7	6	6	7	7	7	6	5	7	5	7	6	90
активізує інноваційну діяльність	8	9	7	7	9	8	6	8	8	9	7	10	96
спрощена система управління, швидке прийняття рішення	8	9	7	6	9	8	7	8	8	6	6	8	80
відносно невеликий штат організації	7	6	8	4	8	7	6	6	7	4	5	7	75
молодий і перспективний колектив	8	8	7	5	9	8	7	7	9	7	6	8	87
хороша репутація у клієнтів	10	9	10	10	10	10	9	9	8	9	10	10	114
реалізація якісної продукції	10	9	9	10	10	10	9	9	8	9	10	10	113
Слабкі сторони													
низька кваліфікація працівників	8	9	7	9	8	7	8	9	8	8	9	10	100
не достатня кількість клієнтів	8	9	8	8	7	9	10	10	9	9	8	9	104
обмеженість матеріально-фінансових ресурсів	9	8	7	8	9	9	9	8	9	8	9	8	101
слабка ланка держзамовлень і коопераційних зв'язків з великими підприємствами	8	6	7	9	8	7	8	8	9	9	7	8	94
недостатньо високий прибуток	8	8	9	8	9	9	8	7	8	7	8	8	97
цінова конкуренція	8	8	8	7	7	7	8	7	8	8	9	8	93
не можливість зменшувати ціни на продукцію	5	6	7	4	6	8	5	3	6	5	7	3	65
не достатній бюджет для проведення маркетингу	8	9	9	10	10	8	9	7	8	9	9	10	106
слабка маркетингова політика	9	8	10	9	9	8	9	8	7	7	9	9	119
розташування магазину	7	8	9	7	5	8	9	8	7	4	8	9	89

Джерело: Побудовано автором на основі власних досліджень та оцінки експертів

Розрахунок відносної оцінки значимості факторів SWOT-аналізу ТОВ

«ТД «Агрогід»

№ п/п	Фактори	Відносна оцінка значимості факторів				
		Сума балів	Ранг	Мінімально можливий бал	Максимально можливий бал	Відносна оцінка ст.3/ст.6
Можливості						
2	розширення асортименту	95	4	9	120	0,8
3	збільшення прибутку	94	3			0,78
4	збільшення підприємства	39	5			0,33
5	підвищення кваліфікації працівників	39	6			0,33
6	збільшення клієнтської бази	91	2			0,76
7	вихід на нові ринки	26	7			0,22
8	нові джерела доходу – консультування	111	1			0,92
9	закриття конкурентів	38	9			0,32
10	поява нових постачальників з більш привабливими цінами	29	8			0,24
Загрози						
11	збільшення конкуренції	88	6	11	120	0,73
12	зростання податків	92	7			0,76
13	зростання темпів інфляції	96	5			0,8
14	несприятлива економічна ситуація в державі	90	4			0,75
15	збої в постачаннях продукції	39	10			0,33
16	воєнна агресія росії проти України	95	3			0,79
17	низький рівень безпеки бізнесу	108	2			0,9
18	демпінг по цінам	34	8			0,28
19	нестабільна економічна ситуація в світі та країні	98	1			0,82
20	висока вартість кредитних ресурсів	108	11			0,9
21	збільшення цін поставщика	44	9			0,36
Сильні сторони						
22	адаптивність та оперативність реагування на зміни кон'юнктури ринку	102	1	8	120	0,85
23	орієнтується на місцевий ринок та індивідуальне споживання	90	7			0,75
24	активізує інноваційну діяльність	96	4			0,8
25	спрощена система управління, швидке прийняття рішення	80	6			0,6
26	відносно невеликий штат організації	75	8			0,63
27	молодий і перспективний колектив	87	5			0,73
28	хороша репутація у клієнтів	114	3			0,95
29	реалізація якісної продукції	113	2			0,94

Слабкі сторони						
30	низька кваліфікація працівників	100	8	10	120	0,83
31	не достатня кількість клієнтів	104	7			0,86
32	обмеженість матеріально-фінансових ресурсів	101	1			0,84
33	слабка ланка держзамовлень і коопераційних зв'язків з великими підприємствами	94	6			0,78
34	недостатньо високий прибуток	97	2			0,8
35	цінова конкуренція	93	9			0,77
36	не можливість зменшувати ціни на продукцію	65	10			0,54
37	не достатній бюджет для проведення маркетингу	34	3			0,28
38	слабка маркетингова політика	98	4			0,82
39	розташування магазину	108	5			0,9

