

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
на прикладі ПАТ «Донбасенерго»

Студента 2-го курсу магістратури заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-наукової програми «Економіка бізнесу»
Іванова Сергія Івановича

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Євсєєва-Северина І. В.

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
«___» _____ 2022 р., протокол № ____.

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

(підпис)

Київ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
I РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Сутність бюджетування, принципи та цілі його побудови на підприємстві.....	5
1.2. Чинники впливу середовища функціонування на бюджетування на підприємстві.....	8
1.3. Методичні підходи бюджетування на підприємстві.....	10
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I	14
II РОЗДІЛ. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПАТ «ДОНБАСЕНЕРГО».....	16
2.1. Діагностика операційної, комерційної, збутової діяльності підприємства та його фінансової структури.....	16
2.2 Класифікація бюджетів ПАТ «Донбасенерго» та етапи їх побудови.....	21
2.3. Розроблення операційних бюджетів на підприємстві.....	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II.....	43
III РОЗДІЛ. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПАТ «ДОНБАСЕНЕРГО»	45
3.1. Урахування динаміки попиту на електроенергію у бюджетуванні.....	45
3.2. Підвищення достовірності бюджетування шляхом урахування ціни на паливо	48
3.3. Підвищення ефективності бюджетування шляхом оптимізації кадрового складу	46
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III.....	50
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	59
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми: Будь-яким підприємством неможливо ефективно управляти без планування його фінансового становища. Керівництво підприємства має ясно представляти основні довгострокові цілі, досягнення яких дозволить зайняти лідируючі конкурентні позиції. Поняття "бюджетування" є основою організації фінансів підприємства. Ефективна система такого планування дозволяє не тільки чітко розуміти цілі, що виражені не тільки у кількісних, а й у якісних показниках, але й поточне становище підприємства у відношенні до його стратегічних цілей.

Загальна мета впровадження бюджетування в компанії – налагодити регулярну роботу з наведення порядку. Неупереджені бюджети допомагають менеджерам спочатку конкретизувати поставлені завдання, потім проаналізувати стан справ у компанії: як пройшов поточний період -приніс прибутку або збитки, чи є гроші на рахунку; що можна очікувати в найближчому майбутньому, чи доцільно впроваджувати нові технології, будуть вони окупатися чи ні, і відповісти на багато інших питань.

Метою даної дипломної роботи є аналіз процесів бюджетування промислового підприємства з метою покращення його фінансових показників.

Основними завданнями даної роботи є:

- розкрити сутність бюджетування як управлінської технології, визначити його цілі та основні принципи побудови бюджетів
- проаналізувати вплив середовища функціонування на бюджетування на підприємстві, та виявити чинники впливу
- визначити основні методичні підходи до бюджетування
- провести аналіз операційної, комерційної та збутової діяльності, фінансової структури ПАТ «Донбасенерго»
- класифікувати бюджети товариства, визначити етапи побудови бюджетів

- розробити операційні бюджети товариства
- мінімізувати розбіжності між плановим та фактичним бюджетом продажу шляхом урахування динаміки попиту на електроенергію
- мінімізувати розбіжності між плановим та фактичним бюджетом витрат на матеріали шляхом урахуванням динаміки цін на вугілля на ринку.
- підвищити ефективність персоналу шляхом оптимізації кадрового складу та перерозподілу частки виробничих обов'язків.

Об'єктом дослідження є процес бюджетування на ПАТ «Донбасенерго»

Предмет дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів до бюджетування на промислових підприємствах енергетичної галузі.

Методи дослідження. В роботі були використані загальнонаукові економіко-логічні методи. Загальнонаукові та економіко – логічні методи використані у всіх розділах при аналізі бюджетування підприємства

Інформаційною базою дослідження магістерської роботи є монографії, підручники та навчальні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, аналітичні та наукові статті, наукові роботи, матеріали періодичних та інтернет-видань, науково-практичних конференцій, нормативні та довідкові матеріали, фінансова звітність ПАТ «Донбасенерго» за 2020 роки.

Структура та обсяг дипломної роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Магістерська робота викладена на 71 сторінках. Робота містить 19 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 41 найменувань на 3 сторінках.

І РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність бюджетування, принципи та цілі його побудови на підприємстві

Необхідність бюджетування обумовлена тим фактом, що підприємство кожна компанія для свого нормального функціонування та розвитку має складати стратегічні плани. Система цих стратегічних планів компанії відображає інтереси усіх її учасників, а також містить чіткий опис шляхів їх досягнення, що складані для кожного підрозділу компанії. На багатьох підприємствах, які для складання бюджету використовують метод на основі фінансової структуризації, підрозділи, що складають бюджети, називаються центрами фінансової відповідальності. [15]

Центр фінансової відповідальності (ЦФВ) – структурний підрозділ, що здійснює певний набір бізнес – процесів та господарських операцій; здатний надавати безпосередній вплив на витрати або доходи від цієї діяльності і, відповідно, відповідає за ці статті витрат або доходів. ЦФВ є самостійним об'єктом бюджетного процесу за окремим функціональним напрямком. [16]

Яким чином можна витримати баланс між стратегічними цілями підприємства, цілями, ресурсами та іншими особливостями кожного його підрозділу таким чином, щоб були виконані потреби як усіх підрозділів, так і компанії у загалом? Саме для цього підприємство складає бюджет:

Під *бюджетом* розуміють структуровані показники діяльності підприємства, що характеризують відповідний об'єкт бюджетування. [5]

Бюджет формується за допомогою процесів бюджетування. Цей термін означає процес підготовки бюджету і здійснення контролю за його виконанням.

Бюджетування – система управління компанією за центрами відповідальності через бюджети, що дозволяє досягати поставлених цілей шляхом найбільш ефективного використання ресурсів. [6]

У бюджеті, як і у кожному упорядкованому документі є його складові – статті бюджету:

Статті бюджету – складова частина бюджету, по якій здійснюється планування та облік, а також здійснюється контроль господарських операцій одного типу. [14]

Кожен центр фінансової відповідальності складає свій власний бюджет виходячи із специфіки його діяльності. Таким чином сукупність бюджетів усіх центрів фінансової відповідальності називається бюджетною структурою. [3]

Бюджетна структура – система бюджетів, яка створюється за відповідними напрямками діяльності або у відповідних функціональних областях, що утворює Головний бюджет товариства. [17]

Бізнес-план – це документ, в якому детально описані дії щодо розвитку проекту, стартапу або великої компанії. Він дозволяє дізнатися про перспективні методики управління підприємством, оцінити ризики, а також розрахувати початкові витрати і доходи. Бізнес-план (БП) – план діяльності товариства, складений на певний період часу не менше ніж один фінансовий рік, в натуральному і грошовому виразі, який охоплює все сторони діяльності товариства та структурних одиниць, що входять до його складу. У ньому визначаються потреби товариства в ресурсах, необхідних для отримання запланованих доходів. [19]

Кожна компанія має встановлювати як стратегічні, так і фінансові цілі. Це пов'язано з тим, що досягнення фінансово задовільних показників, життєво необхідне для розвитку компанії, тоді як досягнення стратегічних цілей важливе для створення конкурентоспроможності та визначення бажаного становища компанії на ринку у довгостроковій перспективі. [13]

Цілі системи бюджетування:

- Прогноз фінансово-господарського стану підприємства;
- Підвищення фінансової стійкості та поліпшення фінансового стану товариства;
- Збільшення ефективності використання наявних у розпорядженні товариства або ЦФВ ресурсів та активів;
- Підвищення обґрунтованості виділених фінансових ресурсів (в першу чергу, інвестицій і кредитів);
- Проведення моніторингу фінансової ефективності окремих видів господарської діяльності;
- Визначення найбільш ефективних видів і напрямів господарської діяльності;
- Визначення напрямків інвестиційної політики товариства;
- Підвищення фінансової обґрунтованості управлінських рішень, які приймаються на всіх рівнях управління;
- Забезпечення поліпшення взаємозв'язку між інтересами окремого ЦФВ та інтересами товариства в цілому;
- Удосконалення стимулювання керівників та працівників структурних підрозділів товариства для підвищення рентабельності а також за загальні кінцеві фінансові результати;
- Визначення системи контролю за результатами фінансово-господарської діяльності. [22]

Система бюджетування базується на наступних **принципах**:

- Уніфікація всіх бюджетних форм за основними статтями для всіх ЦФВ, незалежно від специфіки їх діяльності, уніфікація бюджетних періодів а також уніфікація процедури розробки бюджетів різних рівнів;
- Сумісність операційних і допоміжних бюджетних документів з основними бюджетними формами;

- Сталість, стабільність процедур бюджетування і встановлених цільових нормативів та показників на протязі всього встановленого бюджетного періоду;
- Безперервність процедури складання бюджетів, яка передбачає регулярний перегляд та коригування перш зроблених прогнозів на новий період, не чекаючи закінчення діючого;
- Виокремлення центрів відповідальності з певною областю відповідальності та з обов'язком складання окремих бюджетів;
- Перед усіма підрозділами заздалегідь формуються фінансові цілі у вигляді планових порівнянних в часі величинах обліку;
- Забезпечити можливості складання Головного бюджету. [25]

Результат бюджетування – Головний бюджет товариства на наступний період з деталізацією за ЦФВ, узгоджений з усіма учасниками процесу, затверджений керівництвом і прийнятий до виконання всіма підрозділами товариства. [24]

1.2. Чинники впливу середовища функціонування на бюджетування на підприємстві

Методичні підходи до бюджетування для кожного підприємства є унікальними та залежать від специфіки його діяльності. Наступні фактори визначають структуру бюджетів на підприємстві: [4]

- Вимоги керівництва
- Специфіка операційної діяльності підприємства;
- Фінансова структура підприємства

Вимогами керівництва, наприклад, можуть бути вимоги до деталізації, складу а також періодичності бюджетування. Головним чином, структура бюджетів має відображати усі деталі тих галузей господарювання, контроль за якими здійснюється безпосередньо менеджерами компанії. Іншими словами,

рівень деталізації цих галузей має бути необхідним та достатнім для можливості управління цим напрямом.

При цьому від бюджетної структури вимагається перший рівень деталізації та достовірності інформації, що міститься в ній. Чим вище рівень деталізації, тим повнішою має бути бюджетна структура, тобто описувати всі напрямки господарської діяльності.

Специфіка операційної діяльності компанії передбачає індивідуальний підхід розробки операційних та допоміжних бюджетів. Немає єдиної (базової) для усіх типів підприємств і напрямів господарської діяльності бюджетної структури. Традиційні бюджетні структури складені з урахуванням типових промислових чи комерційних підприємств, для фінансово-кредитних організацій, будівельних чи житлово-комунальних підприємств.[8]

Структура управління підприємством знаходить своє відображення у фінансовій структурі. Методика бюджетування за центрами відповідальності є якісно вищим рівнем систем бюджетування, проте не єдино можливим. Деякі моделі бюджетної структури дозволяють не використовувати лише принципи управління центрами відповідальності. [7]

Найбільш суттєві фактори, що впливають на методику бюджетування на підприємстві, відображають та відповідають її особливостям є:

- галузева та виробнича специфіка
- стратегічні цілі підприємства
- характерні обмеження (виробничі потужності, фінансовий потенціал, платоспроможність, кваліфікація персоналу, доступ до якісних сировини та матеріалів та інше)
- розмір підприємства
- фінансова та організаційна структура [41]

Бюджетна модель залежить від виробничої та галузевої специфіки у тім аспекті, що кількість операційних бюджетів буде збільшуватись по мірі росту

розміру підприємства. Так, для промислового підприємства, що має велику номенклатуру продукції має складатись значно більша кількість бюджетів, ніж, наприклад, торгівельним підприємством. Таким чином, бюджетна модель промислового підприємства включає бюджет витрат на сировину та матеріали, бюджет виробництва й інші, тобто багату кількість бюджетів. [9]

Обмеження у певній мірі визначають фінансові результати підприємства та впливають на методики бюджетування. Якщо, наприклад, на ринку немає постійного доступу до сировини та матеріалів, чи цей ринок є дуже нестабільним, методика бюджетування має урахувати це накопиченням значної частки запасів виробництва при першій можливості. Також значним обмеженням може бути скорочення попиту на ринку, та платоспроможність частки ринку, що залишилась – у такому випадку центральну роль в бюджетній моделі буде грати бюджет продажів. З іншого боку, коли попит значно перевищує пропозицію підприємство має обмежувати свої виробничі потужності і найбільш детально мають складатися саме ті бюджети, що безпосередньо відображають обмежувальні критерії. [29]

Також великий вплив на методичні підходи до бюджетування на підприємстві має його розмір. На великих підприємствах є змога більш детально планувати свої бюджети, що збільшує їх загальну кількість. Якщо велике підприємство виробляє складну високотехнологічну продукції з багатьма комплектуючими компонентами – у цьому випадку найбільш увагу у бюджетуванні приділяють саме бюджету витрат на сировину та матеріали та його деталізацію.

1.3. Методичні підходи бюджетування на підприємстві

Зазвичай використовують два основні методичні підходи до бюджетування:

- побудова бюджетів з урахуванням фінансової структуризації – бюджетування за ЦФВ;
- побудова бюджетів на основі виділення бізнес-процесів (видів діяльності) – АВВ-бюджетування.

Традиційно компаніями використовується модель бюджетування, побудована на основі їхньої фінансової структури. Використання даної методики дозволяє відповісти на важливі питання: хто і скільки заробляє та витрачає у компанії, а також яка ефективність цих витрат. [17]

Методика бюджетування на основі фінансової структури полягає у формуванні фінансової структури на базі організаційної із закріпленням фінансової відповідальності та повноважень за керівниками центрів фінансової відповідальності. Незважаючи на широке використання даної методики з метою бюджетування, вона пов'язана з певними труднощами (зазвичай організаційного порядку). Основна складність полягає у чіткому розподілі функціональних обов'язків між підрозділами з жорсткою фіксацією меж фінансової відповідальності, а також їх прав та обов'язків. Зазвичай фінансове структурування підприємства виробляється з урахуванням її організаційної структури і дозволяє, по крайнього заходу, навести лад у цій організаційній структурі і зробити більш керованою. [11]

При описі методик бюджетування виділяють два різновиди бюджетування – з показниками діяльності, заданими "зверху" (бюджетування "зверху-вниз") та бюджетування за схемою "знизу-вгору", коли бюджети формуються, виходячи із запланованих цілей підрозділів.

У разі використання методики "згори-вниз" цілі та завдання для компанії встановлюються на верхньому рівні управління. Потім цільові установки діяльності підприємства деталізуються за рівнями підрозділів і, з них, розраховуються бюджети у підрозділах.

У разі бюджетування "знизу-вгору" бюджети розраховуються шляхом встановлення планів на наступний період через збільшення показників минулого періоду. З встановлених планів розраховуються бюджети, які потім затверджуються верхньому рівні управління. У бюджетуванні ці два підходи найчастіше використовують разом. [12]

Періоди бюджетування. Відмінність завдань, які має вирішувати бюджетування, визначає відмінність вимог як до самих бюджетів, так і до ступеня їх деталізації. Зазвичай компанії при складанні бюджетів виділяють для себе такі цілі та, відповідно до цих цілей, періоди бюджетування (див. також табл. 2.4):

- для стратегічного планування (термін від 3 до 10 років);
- для річних бюджетів;
- для щомісячних бюджетів [28]

Таблиця 1.1.

Можливі цілі для різних періодів бюджетування

Види бюджетів	Період бюджетування	Цілі бюджетування	Показники
Стратегічні бюджети	3 роки	Формування стратегічних показників, прогноз фінансово-економічної ситуації та оцінка фінансової реалізованості стратегічних цілей Прогноз фінансово-економічної ситуації	Частка ринку 20%. Подвоєння рентабельності СК Прогноз ринкової кон'юнктури із варіантами сценарного аналізу
Тактичні	Річні	Формування планів робіт, забезпечених фінансами Узгодження планових цільових показників	План продажів; план маркетингу Скорочення витрат; контроль за активами;

			підтримка запасів, адекватних продажам
Операційні бюджети	Помісячно	Управління ліквідністю Відстеження виконання показників річного бюджету	Відповідно до регламенту бюджетування

Джерело: [28]

Різні періоди бюджетування пов'язані, зокрема, і з необхідністю оптимізації витрат за здійснення бюджетного процесу у компанії, і навіть з одержуваними вигодами від реалізації. Досвід побудови систем бюджетування компаній вказує на необхідність виділення кількох підходів у побудові бюджетування – використання більш агрегованих показників для складання річного бюджету та вибір більшої міри деталізації при місячному бюджетуванні. [7]

Класифікація бюджетів. Для зручності роботи з бюджетами та їх узагальнення за певними ознаками, а також їх подальшої консолідації у фінансових бюджетах компанії вони класифікуються. Як правило, бюджети класифікуються або за видами діяльності або за центрами фінансової відповідальності (ЦФВ). [38]

Класифікація за видами діяльності може бути здійснена таким чином:

- операційна:
 - адміністративна діяльність
 - комерційна діяльність
 - виробнича діяльність;
- фінансова;
- інвестиційна.

Завдяки класифікації згруповані за видами діяльності бюджети значно просте консолідувати їх в основні фінансові звіти компанії. Також, у такому форматі значно легше розподіляти права та обов'язки у бюджетування між підрозділами. Бюджетування в компанії починається з складання бюджетів

основних бізнес-процесів з описом процедур, щодо подальшої їх консолідації у головні бюджети компанії. Таким чином, операційні бюджети компанії відображають окремо результати та стан діяльності кожного підрозділу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Загальна потреба в бюджетуванні виникла у відповідь на те, що кожне підприємство має певні стратегічні цілі, та має складати план їх досягнення. При цьому підприємство зазвичай складається з декількох підрозділів, у кожного з котрих свої виробничі завдання. Бюджетування не тільки дозволяє з системи стратегічних цілей будувати як консолідований бюджет підприємства, що відображає його план на більш короткий термін, воно визначає показники для кожного підрозділу, які воно має досягти за наявними у нього ресурсами для досягання загальних цілей компанії. Більш того, бюджетування дозволяє гнучко реагувати на розбіжності планових та фактичних показників і вносити відповідні правки.

Це й є основні цілі бюджетування: прогноз фінансово – господарського стану підприємства; підвищення ефективності використання наявних активів та ресурсів; визначення найбільш ефективних напрямків операційної діяльності та обґрунтування управлінських рішень.

Звісно, методичні підходи до бюджетування безумовно залежать від його особливостей, але деякі принципи побудови бюджетів залишається незмінними для усіх компаній. Серед них: уніфікація бюджетів його підрозділів, безперервність складання бюджетів та їх контролю, виокремлення бюджетів за деякими – ознаками та деталізації окремих груп, складання чітких цілей, що виражені як у кількісних так і у якісних показниках для кожного підрозділу.

Наступні фактори визначають весь спектр чинників, що впливають на вибір методичних підходів до складання бюджетів, відображають та відповідають усім особливостям його функціонування: галузева та виробнича

специфіка; стратегічні цілі підприємства; характері обмеження; розмір підприємства; його фінансова та організаційна структура.

В залежності від цих факторів управлінський склад має вибрати одну з двох основних існуючих метод бюджетування (чи їх комбінацію): будувати бюджети з поділом їх на основі фінансової структури підприємства чи на основі виділення бізнес процесів (АВВ – бюджетування). Традиційно на більш старих підприємствах застосовується перша метода. Основною її перевагою є можливість виділяти доходи та витрати кожного підрозділу, але її недоліком є складність чіткого розподілення відповідальності, прав та обов'язків між членами підрозділів та керівниками. Тому на сьогоднішній день, більш є комбінована методика складання бюджетів.

Бюджети складаються у декілька рівнів. Саме ця особливість бюджетування дозволяє переходити від плану підприємства на 5 років (стратегічне планування) до річних планів, а з них – до місячних. Складання бюджетів у декілька рівнів, а також принцип безперервності складання, дозволяє корегувати бюджети на наступні періоди у разі відхилення фактичних показників попередніх від планових.

Для зручності роботи з багатьма кількостями бюджетів їх класифікують за деякими ознаками. Найчастіше чи за видами діяльності, або за центрами фінансової відповідальності. Розповсюдженим прикладом класифікації бюджетів за видами його діяльності є: операційна діяльність (з підрозділом на адміністративну, комерційну та виробничу діяльність) фінансова та інвестиційні види діяльності. Класифіковані бюджети зручніше консолідувати та складати головний бюджет товариства.

II РОЗДІЛ. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПАТ «ДОНБАСЕНЕРГО»

2.1. Діагностика операційної, комерційної, збутової діяльності підприємства та його фінансової структури

Компанія ПАТ «Донбасенерго» є виробником електричної та теплової енергії, здійснює ремонт та налагодження установок теплоенергетичного та електричного призначення, а також проектувальними роботами. Товариство має у своїй структурі дві електростанції – Слов'янську ТЕС (сумарною встановленою потужністю 880 МВт), що була збудована для роботи у режимі маневрування. Та Старобешевську ТЕС що з 2014 року не контролюється товариством.

Операційна діяльність компанії ПАТ «Донбасенерго» пов'язана з виробництвом та реалізацією електроенергії, загальний обсяг якої у 2020 році склав 2 796 845 тис. кВт*год, що становить 2,1% від виробництва об'єднаної енергосистеми України, та забезпечило основну частку доходу 6 626 213 тис. грн. Ця електроенергія була вироблена на структурній одиниці компанії СО «Слов'янська ТЕС». Іншу частку доходів компанії становить виробництво та продаж теплової енергії, якої у тому ж році було вироблено 55 500 ГКал, на суму 26 457 тис. грн, а також трейдингом електроенергії на сегментах енергоринку. У структурі компанії також є філії, що займаються ремонтом устаткування – СО «Електроремонтн» та СО «Донбасенергоспецремонт», розробкою інвестиційних рішень для нових теплоелектростанцій – СО «Теплоелектропроект».

У ПАТ «Донбасенерго» використовується модель бюджетування, побудована на основі фінансової структури. Методика бюджетування на основі фінансової структури полягає у формуванні фінансової структури на базі організаційної з закріпленням повноважень на відповідальності за керівниками центрами фінансової відповідальності. [32]

За фінансовим структуруванням здійснюється делегування повноважень та розподіл відповідальності за результати фінансової та економічної діяльності. Відповідно до фінансових результатів компанії (дохід, витрати, прибуток, інвестиції), формуються центри фінансової відповідальності, керівники яких наділяються повноваженнями та відповідальністю за досягнуті результати.

Корпоративна фінансова структура являє собою сукупність бізнесів, які згруповані за галузевою ознакою і створюється на базі корпоративної організаційної структури, що діє на момент затвердження відповідного положення. Всім підрозділам, у відповідності до їх рівня за класифікацією за рівнем доходів та витрат присвоюється відповідний ЦФВ. [13]

Можливі три варіанти формування ЦФВ:

- Утворення ЦФВ на основі одного підрозділу;
- Утворення ЦФВ шляхом поділу одного підрозділу на дві чи більше частин, кожна утворює новий відповідний ЦФВ;
- Утворення ЦФВ у результаті об'єднання декількох підрозділів зі однотипними видами доходів та /або витрат. [13]

Керівництво ЦФВ здійснює:

по апарату управління:

- ЦФВ 3-го рівня - директор за напрямком, головний бухгалтер
- ЦФВ 4-го рівня - начальних відділу, або призначений керівник у разі, якщо організаційна та фінансова структура не співпадають. У цьому випадку призначення керівників ЦФВ здійснюється рішенням бюджетного комітету за поданням директора за напрямком.

по Слов'янській ТЕС:

- ЦФВ 3-го рівня- керівники департаментів, головний бухгалтер;
- ЦФВ 4-го рівня - керівники підрозділів (відділів, груп, тощо)

по іншим структурним одиницям - директори бізнес-одиниць.

Керівництво ЦФО здійснює :

по апарату управління: директор за напрямком;

по Слов'янській ТЕС: керівник департаменту

Кожний центр фінансової відповідальності здійснює свою діяльність згідно зі своїм відповідним бюджетом доходів та витрат на поточний період. Основне завдання кожного ЦФВ – виконання виробничих завдань у відповідності норм показників, що закріплені в його бюджеті.

Будь-який ЦФВ веде свій фінансовий бюджет, який визначає його доходи та витрати, надходження та видатки грошових коштів за операціями, залежно від свого типу ЦФВ у фінансовій структурі товариства. Головний бюджет товариства формують згруповані бюджети ЦФВ. Окремі складові Головного бюджету, які складаються для окремих функцій Товариства, що підлягають плануванню та моніторингу виконання, формують допоміжні бюджети. Перелік допоміжних бюджетів визначається. [3]

В рамках управління по ЦФВ виконуються такі основні функції:

Планування. Діяльність кожного ЦФВ планується у вигляді складання відповідних йому бюджетів. ЦФВ відображає плани своєї діяльності на наступний період у натуральному та фінансовому показниках. Консолідація бюджетів усіх ЦФВ, що належать однієї бізнес-одиниці дає змогу скласти бюджет як для самої бізнес-одиниці так і для ПАТ «Донбасенерго» в цілому. Узгоджений та затверджений головою правління ПАТ «Донбасенерго» зведений бюджет бізнес-одиниці відображає плани розвитку товариства у наступний період та має директивний характер.

Контроль. Здійснюється з метою контролю над запланованими показниками і поточними, що дозволяє заздалегідь попередити процеси, що сприяють несприятливому розвитку ситуації як для ЦОВ, так і для ПАТ «Донбасенерго» в цілому.

Звітність. Після закінчення звітного періоду ЦФВ готують Звіти про фактичне виконання бюджету в форматі відхилень «план-факт». Всі відхилення аналізують, виявляють їх причини, та готують заходи з метою їх усунення (чи попередження)

Мотивація. Виконання бюджету окремими ЦФВ (і ПАТ «Донбасенерго» в цілому) розраховане на досягнення поставлених цілей, для чого встановлюється залежність матеріальної винагороди від дотримання/порушення бюджету, яке має мотивувати персонал і керівництво ЦФВ намагатися точно виконувати (або поліпшувати) бюджетні показники. [40]

Збут виробленої електроенергії здійснюється на чотирьох сегментах енергоринку. Основним ринком продажу є ринок двосторонніх договорів, де було реалізовано 4 619 млн. кВт*год або 88,4%, та ринок «на добу наперед» - 531 млн. кВт*год 10,2%. Остання частка електроенергії 77 млн. кВт*год (1,4%) була реалізована на внутрішньодобовому та балансуєчих ринках.

Єдиним покупцем теплової енергії компанії є місто Миколаївка, що лежить поблизу Слов'янської ТЕС. Споживачі міста користуються платформою «Тепло Миколаївки» для уточнення умов постачання теплової енергії компанії.

Також, незначну долю доходів компанії становить реалізації застарілого обладнання та видаткових матеріалів за тендерами.

ПАТ «Донбасенерго» не займається значною маркетинговою складовою з огляну да специфіку ринку галузі, де попит на виробництво формується виходячи із поточної ситуації в енергосистемі та регіоні. Збільшення обсягу виробництва електроенергії на основних сегментах її збуту можливо за рахунок вдосконалення механізму трейдингу (ринок «на добу наперед») та укладання нових двосторонніх договорів.

Основними інвестиційно – інноваційними напрямками діяльності ПАТ «Донбасенерго» є реконструкція енергоблоку № 6, 7 Слов'янської ТЕС. [21]

У ході виконання проекту планується поділити енергоблок №6 на два енергоблоки №6А та №6Б, кожний з встановленою потужністю 330 МВт. Це забезпечить збільшення потужності Слов'янської ТЕС до 660 МВт за для усунення дефіциту потужності у регіоні. Також, реконструкція має забезпечити змогу вироблення «чистої» енергії, що відповідає європейським екологічним стандартам. Термін реалізації проекту 2013 – 2020 р. Прогнозна вартість: 17 500 млн. грн. Загалом, метою цього інвест-проекту є:

збільшення виробничої потужності та обсягу виробництва електроенергії;

забезпечення можливості спалення низькосортного вугілля, а також відходів вуглезабезпечення без збільшення рівня забрудненості на рівні навантаження 50-100%.

дотримання вимог ENTSO щодо регулювання частоти і потужності.

продовжити термін експлуатації обладнання на 40 років.

підтримувати розвиток суміжних машинобудівельних галузей.

Також при виконанні цього проекту заплановано встановлення котлоагрегатів ЦКШ та конденсаційних парових турбін з дообладнанням котельного та турбінного відділень; генераторів з тиристорною системою збудження та

впровадження в експлуатацію нового золовідвалу

реконструкція систем зовнішнього золовиділення

реконструкція ВПР-330 кВ

встановлення на кожному блоці електрогідравлических систем регулювання турбін

реконструкція господарства твердого палива

впровадження нових заходів з цивільного захисту, промислової безпеки та охорони праці.

реконструкція фасаду головного корпусу

Проект підвищення економічності енергоблоку та збільшення рівня встановленої потужності. Термін реалізації 2013 – 2021р. Проектна вартість: 1 908,4 млн. грн. У ході проекту реалізовано:

- підвищення ефективності роботи енергоблоку в маневреному режимі (збільшення діапазону навантажень 280–800 МВт);
- зниження питомих витрат палива з 411,7 до 366,08 гуп/кВт·год;
- збільшення відпуску електроенергії на 726 млн кВт·год/рік;
- виконати вимоги ENTSO-E щодо первинного та вторинного регулювання частоти й потужності; [21]

Таким чином, завдяки впровадженню новітніх енергозберігаючих та екологічних технологій при реконструкції діючих енергоблоків Слов'янської ТЕС товариство не тільки покращує власні фінансові показники, а й підтримує європейську політику у сфері екології та сприяє інтеграції енергомережі України до єдиної енергомережі Європи.

2.2 Класифікація бюджетів ПАТ «Донбасенерго» та етапи їх побудови

Структура бюджетів компанії розробляється для трьох рівнів:

Рівень 1. Головний бюджет товариства

Рівень 2. Фінансові бюджети ЦФВ у складі головного бюджету.

Рівень 3. Операційні бюджети та допоміжні бюджети підрозділів ЦФВ у складі фінансових бюджетів ЦФВ.

Бюджети розроблюються для товариства в цілому, для структурних одиниць товариства, для підрозділів теплової електростанції, для будь-якого ЦФВ та окремих проектів (бізнес – планів), які характеризують комерційну оцінку конкретних нових напрямів господарської діяльності. [26]

Рівень 1. Головний бюджет

Головний бюджет товариства – це консолідовані фінансові бюджети товариства:

Бюджет доходів та витрат (БДВ) – фінансовий бюджет, що представляє у систематизованій формі показники доходів, витрат і фінансових результатів діяльності товариства за певний період. [27]

Бюджет руху грошових коштів (БРГК) – фінансовий бюджет, який представляє у систематизованій формі показники надходжень, вибуття грошових потоків за трьома видами діяльності компанії (основна, інвестиційна та фінансова) за певний період. [27]

Бюджет по балансовому листу (ББЛ) – фінансовий бюджет, який представляє у систематизованій формі показники активів, зобов'язань та власного капіталу компанії на певну дату. [27]

Бюджет інвестицій (БІ) – фінансовий бюджет, який представляє в систематизованій формі показники, що характеризують ефективність інвестиційної програми. [27]

Рівень 2. Фінансові бюджети ЦФВ у складі Головного бюджету

Будь – який ЦФВ веде свій фінансовий бюджет, який визначає його доходи та витрати, розміри надходження грошових коштів, порядок здійснення розрахунків з постачальниками та клієнтами, порядок витрачення отриманих грошових коштів за операціями, залежно від свого типу ЦФВ у фінансовій структурі товариства, за всіма операціями, які вестиме ЦФВ у бюджетному періоді. Згруповані бюджети ЦФВ складають Головний бюджет товариства. [27]

Рівень 3. Операційні бюджети та допоміжні бюджети підрозділів ЦФВ у складі фінансових бюджетів ЦФВ

Операційні бюджети – це бюджети, що описують господарські операції за функціональним напрямком та забезпечують складання Бюджету доходів та витрат БДВ. Склад операційних бюджетів, що забезпечують складання БДВ:

1. Бюджет продажу продукції (товарів, робіт та послуг)
2. Бюджет витрат на виробництво та реалізацію продукції
3. Бюджет доходів та витрат на реалізацію товарів
4. Бюджет адміністративних витрат
5. Бюджет витрат на збут
6. Бюджети інших операційних доходів
7. Бюджет інших операційних витрат
8. Бюджет фінансових доходів
9. Бюджет фінансових витрат
10. Бюджет інших доходів
11. Бюджет інших витрат [27]

Допоміжні бюджети – це бюджети, які необхідні для детальнішого планування і визначення показників та нормативів. Допоміжні форми застосовується для підготовки початкової інформації, необхідної для обробки даних та складання операційних бюджетів і фінансових бюджетів ЦФВ. [27] 88%

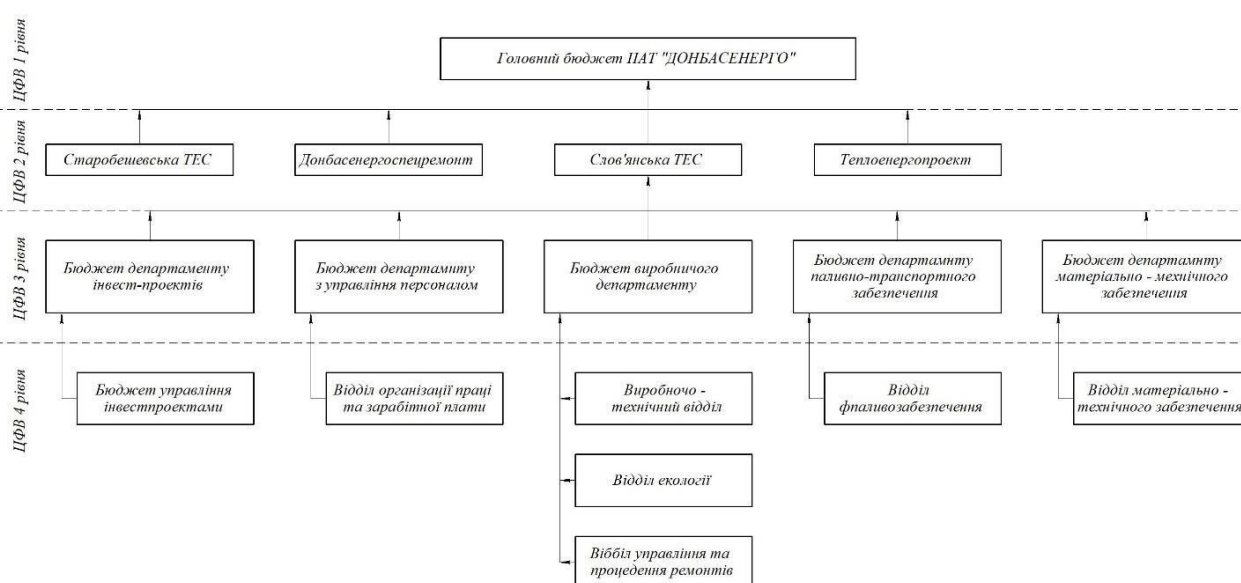


Рис. 2.1. Структура бюджетів підприємства [27]

Етапи бюджетування забезпечують послідовність планування бюджету, його ітераційний характер, що передбачає можливість переглядання складених раніше бюджетів, їх узгодження до остаточного затвердження. Кожен центр фінансової відповідальності починає створення бюджету відштовхуючись від попередніх досягнутих результатів і бюджетів. [16]

До основних етапів бюджетування відносять:

Підготовка – процес збору або отримання вхідної інформації, складання або розрахунок на її основі планових показників в заданому форматі бюджету. [27]

Узгодження – процес обговорення показників підготовленого бюджету між підрозділами з метою видалення можливих протиріч таким чином, щоб бюджет відповідав можливостям та інтересам усіх сторін, які беруть участь при його виконанні, зберігаючи при цьому задані керівництвом цільову установку. [27]

Затвердження – процес прийняття керівниками ЦФВ та керівництвом товариства підготовлених і узгоджених бюджетів. Затверджені бюджети стають директивними, тобто затвердженими до виконання як окремими ЦФВ, так і товариства в цілому. [27]

Система контролю – система неформальних та формальних процедур, призначених для оцінки та аналізу ефективності управління ресурсами, витратам, зобов'язаннями підприємства під час бюджетного періоду, тобто періодичний моніторинг поточної діяльності, порівняння обсягів витрат з бюджетними стандартами та запобігання понадлімітних витрат. [27]

Планування діяльності в товаристві являє собою взаємопов'язану систему планів, яка розділена на три рівні:

- Стратегічне планування
- Короткострокове (річне) планування

- Поточне (місячне) планування

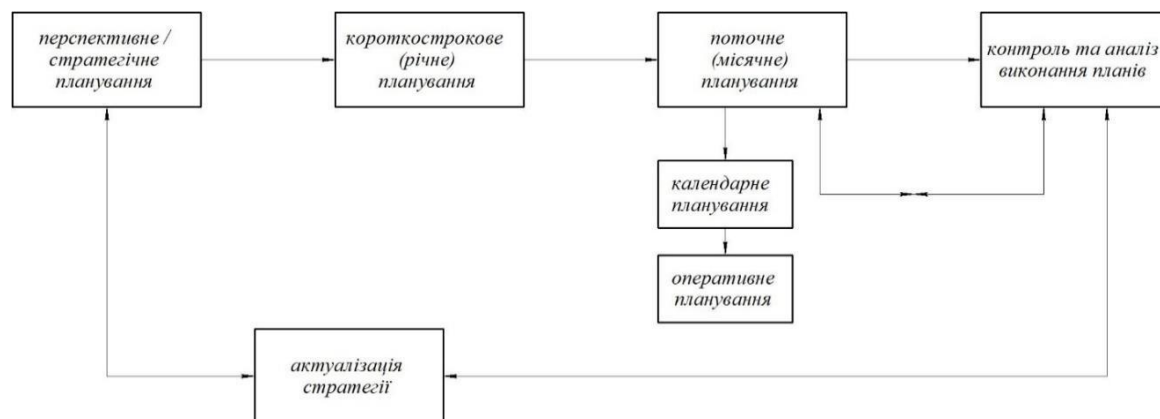


Рис. 2.2. Схема планування діяльності товариства [27]

Завдяки гнучкій системі планування діяльності товариства, його бюджетування відповідає вимогам на кожному з етапів: стратегічне планування відображає плани товариства на найближчі 5 років, знаючи довгострокові цілі можна диференціювати їх на плани за кожним роком, далі – на кожен місяць. Система контролю та аналізу виконання дозволяє моніторити розбіжності між плановими та фактичними показниками. Та, у випадках наявності значних розбіжностей управлінським складом приймаються відповідні рішення, щодо можливої актуалізації стратегії товариства.

2.3. Розроблення операційних бюджетів на підприємстві

Операційний бюджет організації – це зіставлення вартісних показників з натуральними, виявлення ефективних пропорцій та його обмежень, які прийнято використовувати у майбутніх періодах. Цей бюджет визначає цілі та показники діяльності усіх підрозділів та підприємства загалом. У ньому плановий обсяг продажу та виробництва виражається у кількісних показниках доходів та витрат кожного з підрозділів підприємства.

Склад допоміжних бюджетів, за допомогою яких складають Бюджет доходів та витрат:

А. Бюджети доходів:

1. Від продажу електроенергії
2. Від продажу теплової енергії

Б. Бюджети витрат:

1. На управління виробничими процесами
 - 1.1. Виробничій бюджет
 - 1.2. Бюджет витрат на експлуатаційні послуги виробничого характеру
 - 1.3. Бюджет витрат на хімводопідготовку
2. На екологію
3. На послуги автотранспорту
4. На управління охороною праці
5. На оплату та стимулювання праці
6. На рекламу та брендингу
7. На юридичні послуги
8. На адміністративно – господарські потреби [25]

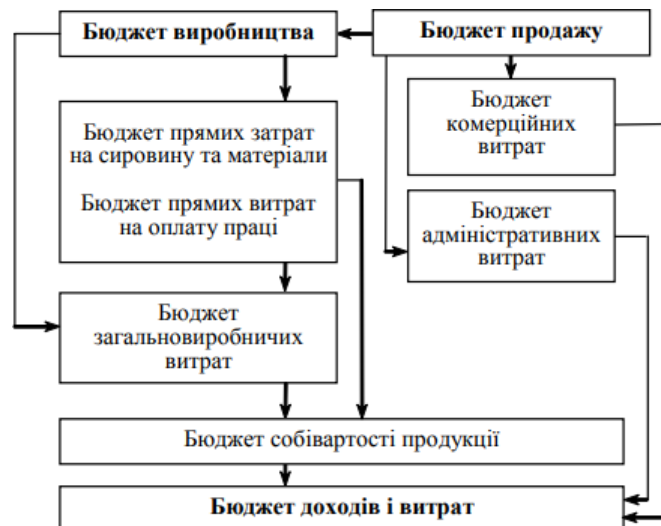


Рис. 2.3. Послідовність складання операційних бюджетів підприємства [13]

Бюджет продажу. Складання операційних бюджетів на промислових підприємствах починають саме із складання бюджету продажу, адже саме він визначає можливий та допустимий рівень витрат підприємства. Бюджет продажу

визначає, який обсяг товарної продукції планується реалізувати протягом наступного періоду. Складання бюджету продажу є найбільш відповідальною та складною частиною бюджетування, оскільки при його складанні присутня велика кількість невизначених показників, що впливають на обсяг продажу. Серед них можуть бути такі фактори як потужність виробництва, зміна цінової політики на ринку; зміна вимог до якості продукції; діяльність конкурентів: загальне положення на ринку та його ємність, сезонні коливання, рівень стабільності постачальників сировини. Тому при його складанні широко використовують досвід динаміки показників із попередніх періодів за даними бухгалтерського обліку. Даний бюджет розробляється у планово – економічному відділі та затверджується вищим управлінським складом.

Маючи плановий обсяг продажу наступним кроком складають відповідний бюджет продажу. Орієнтований бюджет продажу ПАТ «Донбасенерго» складений з аналізу фінансової звітності компанії за 2020 рік з урахуванням ціни на електричну та теплову енергію виходячи з аналізу її динаміки на основі даних сайту Оператора ринку [5], а також інших сегментів ринку електричної енергії, що представлені у таблиці 1. А також враховуючи динаміку споживання електричної енергії виходячи із аналізу рисунку 4. [9], [10]

Таблиця 2.1.

Чистий дохід від реалізації продукції за 2020 рік, тис. грн.

Сегменти ринку електричної енергії	2020	2019
Двосторонній договір	5 896 749	2 439 631
Ринок “на добу наперед”	606 518	676 458
Інші сегменти ринку	96 489	39 086
ДП “Енергоринок”	-	2 618 773
	6 599 756	5 773 948
Акцизний податок	-111 391	-91 256
Чистий дохід від реалізації електроенергії	6 488 365	5 682 692

Чистий дохід від реалізації теплової енергії	26 457	27 072
Разом	6 514 822	5 709 764

Джерело: Фінансова звітність ПАТ «Донбасенерго» за 2020 рік [33]

Прогнозний бюджет обсягу підприємства складемо знаючи з фінансової звітності ПАТ «Донбасенерго» за 2020 рік [3], а саме знаючи обсяг реалізованої електричної та теплої енергії (2 796 845 тис. кВт год та 55 500 ГКал), а також виручку від реалізації (6 599 756 та 26 457). Для того, щоб визначити розподіл виробництва електроенергії за кварталами, використовуючи дані НЕК «Укренерго» [6], що приведені нижче:

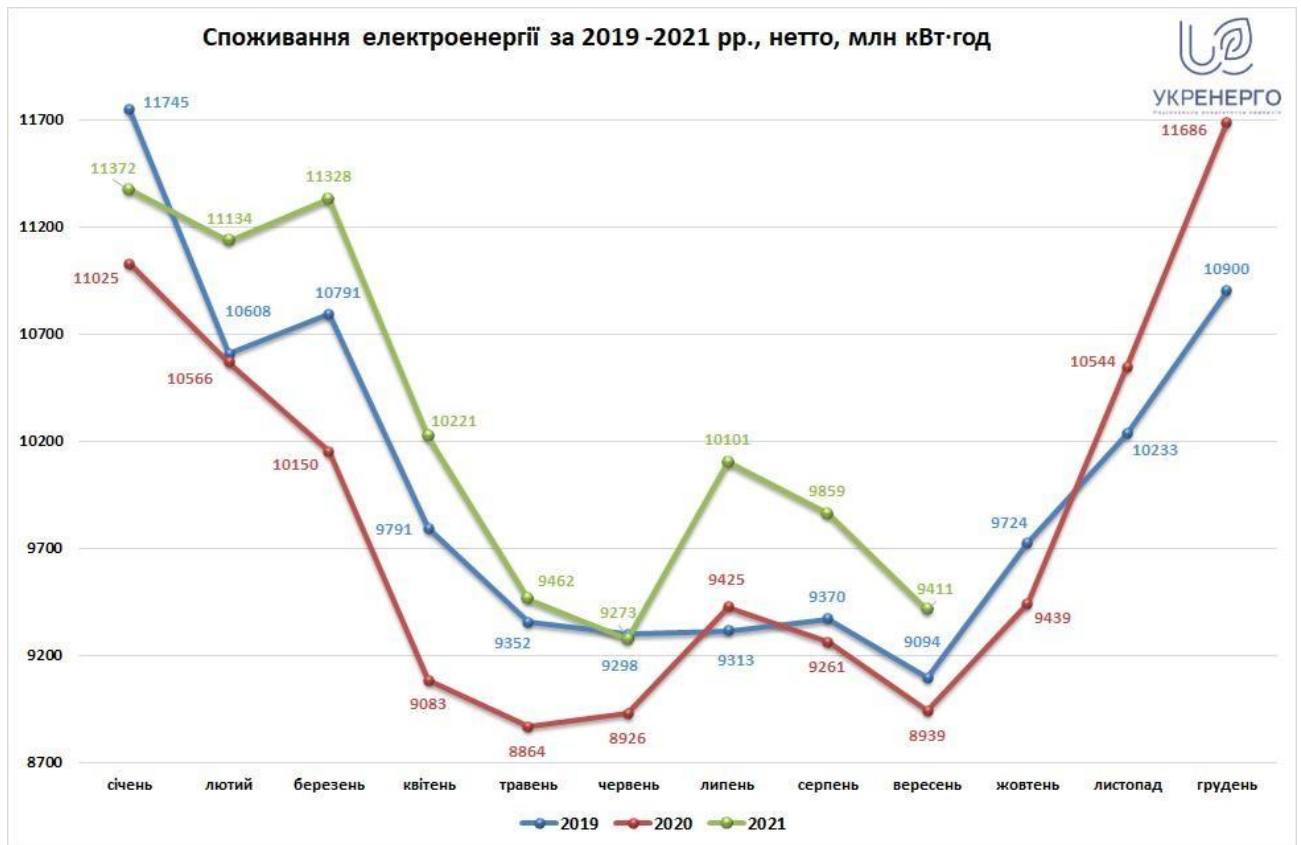


Рис. 2.4. Споживання електроенергії за 2019-2021 рр., нетто, млн кВт*год [1]

Визначимо середнє споживання електроенергії за кварталами:

Таблиця 2.2.

Щомісячне споживання електроенергії

Квартал	місяць	Споживання		Тариф на ринку (база)
		млн кВт год	%	
I	січень	11 025	26,9%	1332
	лютий	10 566		1767
	березень	10 150		1302
II	квітень	9 083	22,8%	1518
	травень	8 864		1234
	червень	8 926		1448
III	липень	9 425	23,4%	1436
	серпень	9 261		1852
	вересень	8 939		2157
IV	жовтень	9 439	26,9%	2471
	листопад	10 544		2916
	грудень	11 686		3157

Складено на основі джерел [1], [10], [18]

Таким чином, знаючи обсяг реалізації електро – та теплоенергії, та виходячи з припущення, що загальний розподіл споживання за 2020 рік є аналогічним до розподілу обсягів виробництва ПАТ «Донбасенерго», можемо визначити розподіл реалізованої електроенергії у натуральному вимірнику:

Розподіл споживання теплової енергії визначмо виходячи з кількості опалювальних місяців у опалювальному сезоні (5 місяців):

Таблиця 2.3.

Прогнозний бюджет продажу ПАТ «Донбасенерго» на 2020 рік

Показник	од. вим.	Квартал				Усього за рік
		I	II	III	IV	
1. Споживання, %						
Електрична енергія		26,9%	22,8%	23,4%	26,9%	
Теплова енергія		60%	10%	0%	30%	
1. Обсяг продажу		26,9%	22,8%	23,4%	26,9%	

Електрична енергія	тис. кВт*год	752 984	636 050	656 500	751 311	2 796 845
Теплова енергія	ГКал	33 300	5 550	0	16 650	55 500
2. Ціна за одиницю						
Електрична енергія	грн/кВт год	1 885,3	1 661,0	2 230,4	3 392,7	
Теплова енергія	грн/ГКал	475,7	475,7	475,7	475,7	
3. Виручка від реалізації						
Електрична енергія	млн. грн.	1 419,5	1 058,8	1 461,5	2 548,6	6 488,4
Теплова енергія	млн. грн.	15,8	2,6	0,0	7,9	26,4

Складено на основі джерел [1], [9], [10], [18], [20], [23] та Додатку Б

Бюджет виробництва. Маючи прогнозний обсяг реалізації, складають бюджет виробництва. Бюджет виробництва може складатися на різні періоди: квартал чи місяць. Перед складанням бюджету визначають виробничу потужність, та оцінюють її відповідність запланованому рівню. Інформацію про рівень можливої потужності надає головний інженер станції на основі аналізу поточного технологічного стану обладнання. При цьому враховують, що на початок відповідного періоду бюджетування на складах підприємства є у наявності визначений обсяг запасів готової продукції, а також планують залишок готової продукції на кінець звітного періоду. Складають бюджет виробництва з відображенням у ньому показників у натуральному та фінансовому еквівалентах.

$$OB = \text{План. зап. на кін. період} + \text{Обсяг прод.} - \text{Зап. на поч. періоду}$$

Врахувавши у бюджеті виробництва запаси на початок та кінець відповідного періоду, складають **Бюджет прямих витрат на сировину та матеріали**. Знаючи, який обсяг сировини використовується при виробництві однієї одиниці продукції, можна визначити загальний обсяг сировини та матеріалів, який є необхідним для вироблення планового обсягу продукції. При цьому враховують запаси сировини та матеріалів на складах підприємства. Також визначають плановий обсяг запасів на станції виходячи з виробничої програми та нормативних показників на товаристві. Після визначення

необхідного обсягу сировини враховуючи актуальні ціни на ринку відповідної сировини. Фактично, бюджет прямих витрат на сировину та матеріали відображає потребу підприємства у ресурсах, яку буде задовільнено шляхом їх закупівлі. Таким чином, обсяг закупівлі визначають за виразом:

$$OЗ = \text{Зап. на кін. періоду} + \text{Потреб у сировині} - \text{Зап. на поч. періоду}$$

Енергоблок №7 Слов'янської ТЕС потужністю 800 МВт та ТГ№3 потужністю 80 МВт запроектовані для роботи на вугіллі антрацитової групи і на теперішній час має можливість використання у якості палива суміші вугілля марки АШ, П та Г. Таким чином, сировиною для станції є вказані марки вугілля.

Таблиця 2.4.

Бюджет прямих витрат на сировину та матеріали за 2020 рік

Показник бюджету матеріалів	од. вим.	Квартал				Всього за рік
		I	II	III	IV	
1. Обсяг виробництва продукції						2 796 910
Електрична енергія	тис. кВт*год	752 915	637 443	655 281	751 207	2 796 845
Теплова енергія	тис. кВт*год	38,73	6,45	0,00	19,36	65
2. Необхідний обсяг палива						
Електрична енергія	тон/тис. кВт год	0,431				
Теплова енергія	тон/тис. кВт год					
3. Запаси палива на початок періоду						
Електрична енергія	тон	31,4	26,6	27,3	31,3	116,6
Теплова енергія	тон	0,0016	0,0003	0,0000	0,0008	0,0027
4. Загальна потреба в матеріалах						1 205 482
Електрична енергія	тон	324 510	274 741	282 429	323 774	1 205 454
Теплова енергія	тон	17	3	0	8	28
5. Вартість закупівлі палива						
Електрична енергія	млн. грн.	1 629	1 379	1 418	1 626	6 053

Теплова енергія	млн. грн.	0	0	0	0	0,1397
7. Усього вартість закупівлі матеріалів	млн. грн.	1 629	1 379	1 418	1 626	6 052,7

Складено на основі джерел [1], [10], [18], [20], [23], [8], та Додатку Б

Бюджет прямих витрат на оплату праці. Цей бюджет відображає витрати товариства на оплату праці персоналу протягом відповідного періоду бюджетування (квартал, місяць) у відповідності до виробничої програми урахувуючи кількість необхідного часу для вироблення планового обсягу продукції а також відповідних тарифних ставок. Цей бюджет займає за обсягом витрат другу позицію після витрат на сировину та матеріали, і тому його складання потребує значного рівня деталізації. [13]

Витрати на оплату праці у сумі формують фонд оплати праці та розрізняють за залежністю від обсягів виробництва на умовно-змінні (ЗВ) та умовно-постійні (ПВ)

$$\text{ФОП} = \text{ЗВопл.пр.} + \text{ПВопл.пр.}$$

Постійні витрати визначають мінімальний рівень оплати праці робітника, не залежності від рівня виконання ним своїм виробничих обов'язків. Змінні у свою чергу відображають витрати залежно від рівня навантаження виробництва та окремого робітника.

Складання бюджету витрат на оплату праці: знаючи запланований обсяг виробництва 2 797 млн. кВт*год а також встановлений рівень потужності станції 880 МВт, визначають скільки годин у році повинна робити станція щоб виробити заданий обсяг електроенергії. Таким чином отримують загальну кількість необхідних годин роботи персоналу. Та, враховуючи нормативні за станцією показники, визначають рівень постійних та змінних витрат.

Таблиця 2.5.

Бюджет прямих витрат на оплату праці за 2020 рік

Показник	од. вим.	Квартал				Усього за рік
		I	II	III	IV	
1. Обсяг виробництва продукції						2 796 910
Електрична енергія	тис. кВт*год	752 915	637 443	655 281	751 207	2 796 845
Теплова енергія	тис. кВт*год	38,73	6,45	0,00	19,36	65
2. Норма витрат праці на тис. кВт*год						
Електрична енергія	год					
Теплова енергія	год	5,705				
3. Витрати праці						15 957
Електрична енергія	тис. год	4 295,6	3 636,8	3 738,5	4 285,8	15 956,7
Теплова енергія	тис. год	0,2	0,0	0,0	0,1	0,4
4. Тарифна ставка за годину працівника	грн	64,8				
5. Змінні витрати на оплату праці	млн. грн.	27,8	23,6	24,2	27,8	103,4
Електрична енергія	млн. грн.	27,8	23,6	24,2	27,8	103,4
Теплова енергія	млн. грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6. Постійні витрати на оплату праці	млн. грн.	146,5	146,5	146,5	146,5	586,1
7. Усього витрати на оплату праці	млн. грн.	174,4	170,1	170,7	174,3	689,5

Складено на основі джерел [1], [10], [18], [20], [23], [8], та Додатку Б

Бюджет витрат на оплату праці є компонентом при складанні бюджету доходів та витрат та бюджету руху грошових коштів.

Бюджет загальновиробничих витрат. Цей бюджет визначає витрати, пов'язані з організацією виробничих процесів та їх управлінням. До цього бюджету включають такі статті як амортизація основних засобів та активів,

витрати на ремонт устаткування, на управління виробничими процесами (витрати на оплату праці апарату керівництва) [23]

Виділяють змінні та постійні виробничі витрати, які визначають за виразом:

$$\text{Заг.Вир.Вит.} = 33\text{ВВ} + \text{ПЗВВ}$$

Постійні загальновиробничі витрати виражають мінімальні виробничі витрати, що несе підприємство при нормальному навантаженні. До них відносять витрати на управління тими процесами, що залишаються незмінними (планові ремонти обладнання, оренда офісних приміщень)

Змінні загальновиробничі витрати змінюються пропорційно обсягу виробництва. До них відносять витрати на організацію та утримання виробничих ділянок, а також ремонт обладнання. [12]

Таблиця 2.6.

Бюджет загальновиробничих витрат за 2020 рік

Показник	од. вим.	Квартал				Усього за рік
		I	II	III	IV	
1. Обсяг виробництва продукції						
Електрична енергія	тис. кВт*год	752 953	637 449	655 281	751 226	2 796 910
Теплова енергія	тис. кВт*год	752 915	637 443	655 281	751 207	2 796 845
		39	6	0	19	65
2. Змінні загальновиробничі витрати						
заробітна плата	млн. грн.	27,8	23,6	24,2	27,8	103,4
матеріальні витрати	млн. грн.	592,0	501,2	515,3	590,7	2 199,2
інші	млн. грн.	34,6	29,3	30,1	34,5	128,4
3. Разом змінних витрат	млн. грн.	654,4	554,1	569,6	652,9	2 431,0
4. Постійні витрати						
заробітна плата	млн. грн.	146,5	146,5	146,5	146,5	586,1

амортизація	млн. грн.	27,0	27,0	27,0	27,0	108,1
Відрахування на соціальні заходи	млн. грн.	33,1	33,1	33,1	33,1	132,5
матеріальні витрати	млн. грн.	287,0	287,0	287,0	287,0	1 148,1
інші	млн. грн.	74,9	74,9	74,9	74,9	299,6
5. Разом постійні витрати	млн. грн.	568,6	568,6	568,6	568,6	2 274,4
6. Разом загальнопромислові витрати	млн. грн.	1 223,0	1 122,7	1 138,2	1 221,5	4 705,4

Складено на основі джерел [1], [10], [18], [20], [23], [8], [31] та Додатку Б

Бюджет комерційних витрат У ньому деталізуються всі передбачувані витрати, пов'язані зі збутом продукції та послуг у майбутньому періоді. Основне завдання планування бюджету комерційних витрат у тому, щоб визначити величину фінансових ресурсів, які компанія має витратити до виконання бюджету продажів. [12]

Особливістю бюджету комерційних витрат є його структура. Одні витрати спрямовані на забезпечення бізнес-процесу реалізації продукції (витрати на реалізацію), інші необхідні для просування продукції компанії на ринку збуту (рекламні витрати), треті покликані забезпечити конкурентні переваги компанії (маркетингові витрати). [37]

Якщо комерційні витрати зростають випереджаючими темпами проти доходами від, то рентабельність продажів знижується. Це говорить про менш ефективне функціонування бізнес-процесу продажу.

Коли додаткові комерційні витрати перевищують додаткові доходи від реалізації продукції, то з економічної точки зору про розвиток бізнесу вже говорити не доводиться, бюджети вимагають перегляду.

Таблиця 2.7.

Бюджет комерційних витрат за 2020 рік

Показник	од. вим.	Квартал				Усього за рік
		I	II	III	IV	
1. Обсяг продажу	тис. кВт*год	752 953	637 449	655 281	751 226	2 796 910
2. Змінні витрати на збут: утилізація відходів	млн. грн	2,82	2,39	2,46	2,82	10,49
3. Разом змінних витрат	млн. грн	2,82	2,39	2,46	2,82	10,49
4. Постійні витрати на маркетинг та збут						
послуги ДП Оператор ринку	тис. грн.	489,3	489,3	489,3	489,3	1 957
послуги з врегулювання небалансів	тис. грн.	527,8	527,8	527,8	527,8	2 111
витрати на енергію	тис. грн.	1610,8	1610,8	1610,8	1610,8	6 443
5. Разом постійних витрат	тис. грн	2 628	2 628	2 628	2 628	10 511
6. Разом витрат	млн. грн	5,5	5,0	5,1	5,4	21,0

Складено на основі джерел [1], [10], [18], [20], [23], [8], та Додатку Б

Бюджет адміністративних витрат Адміністративні витрати мають постійний характер, оскільки належать до змісту апарату управління фірмою. У зв'язку з цим обсяг витрат може бути постійним у різні періоди часу. Крім того, він може змінюватись в залежності від того, збільшується або зменшується апарат управління компанії. [12]

Таблиця 2.8.

Бюджет адміністративних витрат за 2020 рік

Показник	од. вим.	Квартал				Усього за рік
		I	II	III	IV	
1. Заробітна плата і витрати на відрядження апарату управління	тис. грн.	96 980,6	82 107,1	84 404,7	96 760,6	360 253,0
1. Програмне забезпечення	тис. грн.	4 120,7	3 488,7	3 586,3	4 111,3	15 307,0

2. Аудит фінансової звітності	тис. грн.	566,1	479,3	492,7	564,8	2 103,0
3. Охорона праці	тис. грн.	11 905,7	10 079,8	10 361,8	11 878,7	44 226,0
4. Пожежна безпека	тис. грн.	1 506,5	1 275,4	1 311,1	1 503,0	5 596,0
5. Цивільний захист	тис. грн.	111,7	94,6	97,2	111,5	415,0
6. Усього адміністративних витрат	млн. грн.	115,2	97,5	100,3	114,9	427,9

Складено на основі джерел [1], [10], [18], [20], [23], [8], та Додатку Б

Податковий бюджет розробляється у бухгалтерії у співробітництві з фінансовим відділом.

Бюджет доходів і витрат (БДВ) – план, де представлено загальний звіт товариства про його доходи та витрати за визначений період бюджетування. Фактично, бюджет доходів та витрат відображає результати операційної діяльності товариства, головним з показників результативності є чистий прибуток або збиток. Бюджет формується шляхом консолідації усіх вище зазначених та складених бюджетів. Складання бюджету доходів та витрат відбувається на кожному рівні фінансової структури: кожен підрозділ – центр фінансової відповідальності складає власний БДВ, що разом формують головний бюджет товариства. Завдяки аналізу системи показників, що містяться у цьому бюджеті управлінських склад має змогу оцінити відповідність поточного стану товариства його стратегічним планам, та наскільки ефективним є кожен підрозділ. Таким чином, керівництво має змогу визначати проблемні виробничі процеси. Також на основі цього бюджету складають нормативні рівні витрат для їх врахування у майбутньому бюджетуванні.

У бюджету міститься три статті, що відображають загальні доходи кожного підрозділу, ЦФВ та товариства загалом:

- дохід від продажу продукції
- дохід від іншої операційної діяльності
- дохід від інвестиційних проектів

Так само у БДВ три статті визначають склад витрат:

- витрати, пов'язані з безпосередньо виробленням електро-та теплової енергії та її збутом;
- сплати податків
- витрати на інвестиційні проекти

Складають бюджет доходів та витрат у декілька етапів:

1. Визначення прогнозного обсягу продажу електро-та теплової енергії. Прогнозування відбувається на основі даних бюджету продажу, нормативів, аналізу ринку та досвіду попередніх періодів. Враховуючи особливості каналів збуту у енергетичній галузі сумарний дохід від реалізації електроенергії є сумою обсягу збуту за кожним сегментом енергоринку помноженою на відповідну ціну реалізацію (за ціною Оператора ринку чи визначеною двостороннім договором) У бюджету дохід від реалізації представляють з урахуванням ПДВ, та інших податків.

2. Знаючи плановий обсяг продажу, розроблюють бюджет виробництва.

3. Визначають склад витрат: вони консолідуються за відповідними статтями усіх підрозділів одного рівня виходячи з їхніх операційних бюджетів (бюджет витрат на сировину та матеріали, бюджету витрат на оплату праці, бюджету комерційних та адміністративних витрат). При цьому усі витрати поділяють на умовно-змінні та умовно-постійні.

4. За відомими складами доходів та витрат визначають чистий дохід як різницю між валовим продажем та непрямими податками. Позитивне значення цього показника відображає отримує підприємство прибуток чи є збитковим:

$$\text{ЧД} = \text{Вал. прод} - \text{Непрямі податки}$$

5. Розраховують маржинальний прибуток – різниця між чистим прибутком від продажу та прямими витратами (витрати на сировину та матеріали, витрати на оплату праці).

$$\text{МП} = \text{ЧД} - (\text{Всир.та.матеріали} - \text{Вопл.праці})$$

6. За складеним бюджетом загальновиробничих витрат визначають загальні виробничі витрати Заг.Вир.Вит поділяючи їх також на умовно-змінні та умовно-постійні. Після визначення цих витрат розраховують собівартість продукції як суму витрат на сировину та матеріали, витрат на оплату праці та загальновиробничих витрат:

$$C = \text{ОЗ} + \text{ФОП} + \text{Заг.Вир.Вит}$$

7. Складають бюджети комерційних та адміністративних витрат, що визначають інші непрямі витрати:

8. Розраховують валовий прибуток, податок на прибуток та прибуток після вирахування податку – чисти прибуток.

9. За відомим плановим обсягом продажу та валовими витратами визначають валовий прибуток:

$$\text{Вал.приб} = \text{План.продаж} - \text{Вал.вит}$$

10. У результаті розраховують головний показник бюджету доходів та витрат – чистий прибуток віднімаючи від валового прибутку податок на прибуток: 91%

$$\text{ЧП} = \text{Вал.приб} - \text{Податок на прибуток}$$

Таблиця 2.9.

Бюджет доходів та витрат ПАТ «Донбасенерго» за 2020 рік

Показник	од. вим.	Квартал				Усього за рік
		I	II	III	IV	
1. Обсяг продажу						
Електрична енергія	тис. кВт*год	752 915	637 443	655 281	751 207	2 796 845
Теплова енергія	Гкал	33 300	5 550	0	16 650	55 500
2. Ціна						

Електрична енергія	грн/кВт год	1,885	1,661	2,230	3,392	
Теплова енергія	грн/Гкал	475,7	475,7	475,7	475,7	
3. Обсяг продажу						
Електрична енергія	млн. грн.	1 419,5	1 058,8	1 461,5	2 548,6	6 488,4
Теплова енергія	млн. грн.	15,8	2,6	0,0	7,9	26,4
4. Виручка від реалізації	млн. грн.	1 435,3	1 061,4	1 461,5	2 556,5	6 514,8
Інші операційні доходи	млн. грн.	70,0	59,3	61,0	69,9	260,2
Фінансові доходи	млн. грн.	2,5	2,1	2,2	2,5	9,3
Інші доходи	млн. грн.	1,3	1,1	1,2	1,3	5,0
6. Чистий дохід	млн. грн.	1 509,2	1 124,0	1 525,9	2 630,2	6 789,3
7. Прямі витрати на сировину та матеріали	млн. грн.	1 629,4	1 379,5	1 418,1	1 625,7	6 052,7
Прямі витрати на оплату праці	млн. грн.	174,36	170,09	170,75	174,30	689,5
9. Усього прямих витрат	млн. грн.	1 804	1 550	1 589	1 800	6 742
10. Маржинальний прибуток	млн. грн.	-295	-426	-63	830	47
11. Загальновиробничі витрати	млн. грн.	1 223,0	1 122,7	1 138,2	1 221,5	4 705
12. Собівартість продукції	млн. грн.	2 852,5	2 502,1	2 556,2	2 847,2	10 758,1
13. Комерційні витрати	млн. грн.	5,5	5,0	5,1	5,4	21,0
14. Адміністративні витрати	млн. грн.	115,2	97,5	100,3	114,9	427,9
Інші операційні витрати	млн. грн.	48,6	41,2	42,3	48,5	180,7
Фінансові витрати	млн. грн.	15,4	13,1	13,4	15,4	57,3
Інші витрати	млн. грн.	0,9	0,8	0,8	0,9	3,3
15. Всього валові витрати	млн. грн.	1 815,0	1 537,0	1 579,9	1 810,9	6 742,9
16. Валовий прибуток	млн. грн.	-305,8	-413,0	-54,1	819,3	46,4
17. Податок на прибуток (18%)	млн. грн.					-17,454
18. Чистий прибуток	млн. грн.					29,1

Складено на основі джерел [1], [10], [18], [20], [23], [8], [12], [31], [39] та Додатку Б

Чистий прибуток є ґрунтом для подальшого зростання та розвитку підприємства. Чим вона більша, тим рентабельніший бізнес. Високі фінансові результати свідчать про платоспроможність організації та розширюють можливості кредитування та співробітництва з постачальниками. Крім того, саме від чистого прибутку залежать дивіденди з акцій компанії. [2]

Після отримання чистого прибутку розраховують рентабельність продаж – цей коефіцієнт показує відношення прибутку від продажів до виручки за певний період.

$$P_{\pi} = \text{ЧП} / \text{ВД} 100\% = 29,1 / 6\,514,8 \cdot 100\% = 0,4\%$$

Зростання показника свідчить, що компанія працює ефективніше, ніж раніше. Зниження рентабельності відображає скорочення обсягів продажу чи демонструє неефективність господарську діяльність.

На основі рентабельності продажу можна :

- визначити ступінь окупності витрат;
- порівняти показники поточного та попередніх періодів, щоб проаналізувати фінансову ефективність компанії в динаміці;
- зрозуміти, наскільки ефективно діє управління організації;
- зрозуміти, наскільки ефективно використовується чистий прибуток;
- оцінити здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями (у сумі з іншими умовами фінансової стабільності).

Розрахуймо *точку безбитковості* – обсяг виробництва та реалізації продукції, у якому витрати будуть компенсовані доходами, а при виробництві та реалізації кожної наступної одиниці продукції підприємство починає отримувати прибуток. [30]

За умовно – змінні витрати прийнято собівартість реалізованої продукції 6 052,7 млн. грн.

За умовно – постійні витрати приймемо різницю між загальними витратами та собівартістю реалізованої продукції:

$$ЗМ = ЗВ - ПВ = 6\,742,9 - 6\,052,7 = 689,5 \text{ млн. грн.}$$

Обсяг продажу = Умовно постійні витрати / (ціна реалізації – умовно змінні витрати) = $689,5 / (0,0024 - 0,00212) = 2\,669\,959$ тис. кВт*год.

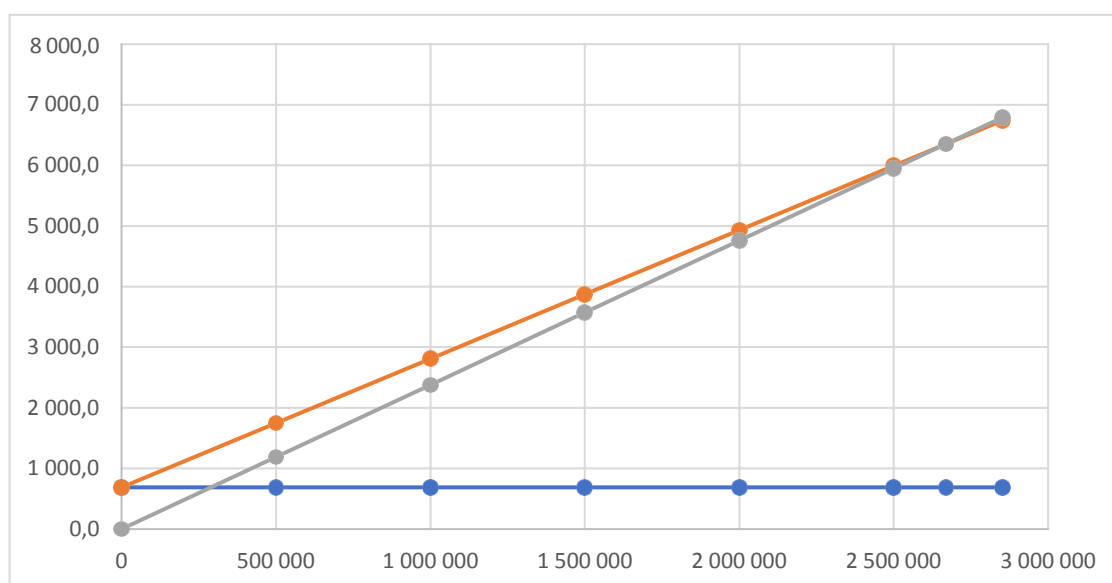


Рис. 2.5. Модель роботи підприємства

На рисунку 2.6 видно, що підприємство сягає беззбитковості при продажу 2 669 959 тис. кВт год, це є значить що при коефіцієнті використання встановленої потужності, яка для Слов'янської ТЕС становить 880 МВт та 46,8% станція має виробляти електроенергію:

$$\frac{2\,669\,959}{0,468 \times 880} = 6483 \text{ годин в рік чи } 74\% \text{ (від } 365 \times 24)$$

Запас міцності фірми становить:

$$З = \frac{\text{ФОВ} - \text{ОТБ}}{\text{ФОВ}} = \frac{2\,852\,345 - 2\,669\,959}{2\,852\,345} = 6,8\%$$

Отримане значення міцності фірми є задовільним для енергетичної галузі.

При цьому рівень рентабельності виробництва складає:

$$PB = \frac{[2350]}{[1010]} = \frac{29,1}{960,2} = 3,03\%$$

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Основним видом діяльності товариства є виробництво електроенергії на Слов'янській ТЕС. Збут виробленої електроенергії відбувається на чотирьох сегментах енергоринку. При тому більша її частка (88,4%) збувається на ринку двосторонніх договорів. Єдиним покупцем теплової енергії компанії є місто Миколаївка, що лежить поблизу Слов'янської ТЕС. Оскільки обсяг збуту формується лише фактичним попитом на електроенергію у даний момент часу, залучити нових споживачів можна лише введенням в експлуатацію нових потужностей. Таким чином у товариства не може вплинути на виручку активною маркетинговою компанією. Основним інвестиційним напрямом діяльності товариства є проект реконструкції енергоблоку №6 задля збільшення встановленої потужності на 660 МВт, а також для вдосконалення екологічних аспектів виробництва, що будуть відповідати європейським стандартам.

На ПАТ «Донбасенерго» виділяють три рівні бюджетування. Бюджети розробляються для товариства в цілому, для структурних одиниць товариства, для підрозділів теплової електростанції, для будь-якого ЦФВ та окремих проектів.

Рівень 1 – Головний бюджет товариства, що представляє собою його консолідовані фінансові бюджети, серед яких: бюджет доходів та витрат, бюджет руху грошових коштів, бюджет по балансовому листу та бюджет інвестицій.

Рівень 2 – бюджети, що складаються кожним центром фінансової відповідальності, де визначають доходи та витрати відповідного ЦФВ. Згруповані бюджети ЦФВ складають Головний бюджет товариства.

Рівень 3 – Операційні бюджети, до яких належать 11 бюджетів, які описують господарські операції за функціональним напрямком та забезпечують складання Бюджету доходів та витрат БДВ

Бюджети на підприємстві будуються в декілька етапів. Серед них: підготовка – процес збору або отримання вхідної інформації; узгодження – процес обговорення показників підготовленого бюджету між підрозділами з метою видалення можливих протиріч; затвердження – процес прийняття керівниками ЦФВ та керівництвом товариства підготовлених і узгоджених бюджетів; а також систему контролю – структуру процедур, призначених для аналізу та оцінки ефективності управління ресурсами, витратам.

Бюджети на товаристві будують у три рівні: стратегічне планування – короткострокове – та поточне (місячне). Така система забезпечує можливість гнучкого реагування на відхилення від планового стратегічного бюджету.

Результатом розроблення операційних бюджетів на підприємства є бюджет доходів та витрат товариства за 2020 рік. На його основі можна визначити, що ПАТ «Донбасенерго» за 2020 рік досягло рентабельності продажів 0.4%, рентабельності виробництва - 3,03%.

Збільшення коефіцієнта рентабельності операційної діяльності за 2020 рік у порівнянні з 2019 роком головним чином пов'язане зі збільшенням доходів від операцій із купівлі і продажу електричної енергії на регульованих сегментах ринку, а також збільшенням прибутковості іншої операційної діяльності.

III РОЗДІЛ. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ

1.1. Урахування динаміки попиту на електроенергію у бюджетуванні

Відправною точкою в бюджетуванні є складання бюджету продажу підприємства. Основну частку доходів підприємства становить виручка з реалізації електричної енергії. Ця виручка залежить, по-перше від попиту на електроенергію, що формується на усіх сегментах ринку. Причиною змін ємності ринку в сучасних умовах може бути: [35]

1. Заснування нових промислових підприємств – споживача, що за даними НЕК Укренерго споживає 42% електроенергії. З цієї частки 23,5% спожито металургійною галуззю країни.
2. Впровадження нових енергогенеруючих потужностей. На сьогоднішній день, завдяки реформуванню ринку електричної енергії генерація з альтернативних джерел енергії набуває значної частки в загальній генерації країни – більш ніж 13%. Для порівняння частка теплової генерації становить 27%. Як приклад саме поблизу Слов'янської ТЕС було збудовано вітряну електричну станцію потужністю 15 МВт, для порівняння потужність Слов'янської ТЕС становить 880 МВт.

Таким чином, першим параметром, за яким має складатися прогнозний бюджет продажу є обсяг збуту.

Таблиця 3.1.

Споживання електроенергії за 2017 – 2021 роки

Рік	2017	2018	2019	2020	2021
Споживання, млн. кВт*год	118 927	122 144	120 219	117 908	123 514

Складно на основі джерела [1]

Для прогнозування споживання електроенергії на 2022 рік пропонується проаналізувати дані споживання за попередніми роками, визначити середнє

відхилення та розглянути оптимістичний та песимістичний варіанти: коли відхилення від середнього значення відбулося у більшу та менше сторону на величину середнього відхилення. [23]

Проаналізувавши дані за 2017 – 2021 рока отримаємо, що середній рівень попиту становить 120 542 млн. кВт*год в рік, а середнє відхилення – 1 829 млн. кВт*год. Таким чином, оптимістичний обсяг попиту становить

$$120\,542 + 1\,829 = 122\,372 \text{ млн. кВт*год}$$

песимістичний варіант:

$$120\,542 - 1\,829 = 118\,713 \text{ млн. кВт*год}$$

Отримали таким чином першу складову прогнозного бюджету продажів.

Другою складовою прогнозного бюджету продажів є ціна електроенергії.

Таблиця 3.2.

Ціна електроенергії за 2017 – 2021 роки

Рік	2019	2020	2021
Ціна (base), грн/МВт*год	1591	1178	1284

Складно на основі джерела [10]

Ціни взяті за даними ДП «Енергоринок» - регулятор цін на регульованому сегменту ринку «на добу наперед». На його платформі кожної доби кожен виробник має можливість запропонувати обсяг енергії, який він має змогу виробити та передати до мережі кожної години наступної доби, та виставити бажану ціну за цей обсяг. Таким чином на ринку формується пропозиція. Цю ціну підприємство складає на основі:

- собівартості електроенергії, за якою вона була вироблена чи закуплена
- тарифу ОСП на передачу електроенергії, що визначається НКРЕКП та є єдиним для усіх учасників ринку.
- тарифу на розподіл енергії – визначається НКРЕКП окремо;

- вартості послуг виробника чи трейдера
- надбавки за можливі послуги з балансування

З іншого боку, промислові підприємства, трейдери та інші категорії споживачів, що потребують певного обсягу електроенергії кожної години наступної доби виставляють на платформі цей обсяг, та бажану ціну, за якою вони мають змогу її закупити. Таким чином формується попит. [36]

Для кожної години доби будується крива попиту та пропозиції, точка їх перетину й буде визначати кількість енергії та ціну за якою відповідний виробник отримає замовлення.

Кожного року в залежності від динаміки ринку може змінюватися кожна із складових ціни – на це впливає попит на енергію, ціни на паливо, стан електричних мереж, частка за якою енергія збувається саме на сегменту «ринок на добу наперед». Таким чином загальна середня ціна кожного року може коливатися у деякому діапазоні. Середня ціна відображає постійні витрати на виробництво та збут енергії, а середнє відхилення – динаміку усіх чинників впливу у сумісності.

Проаналізувавши динаміку цін з 2019 по 2021 роки отримаємо, що середня ціна склала 1351 грн/МВт*год, а середнє відхилення – 160 грн/МВт * год. Таким чином маємо оптимістичну ціну реалізації електроенергії:

$$1351 + 160 = 1511 \text{ грн/МВт*год}$$

та песимістичний варіант:

$$1351 - 160 = 1191 \text{ грн/МВт*год}$$

Оцінивши динаміку споживання електроенергії та її ціну можемо визначити оптимістичний та песимістичний варіанти доходів компанії виходячи з припущення, що розподіл споживання протягом року залишається незмінним:

Прогнозний бюджет продажу ПАТ «Донбасенерго» на 2022 рік

Показник	од. вим.	Квартал				Усього за рік
		I	II	III	IV	
1. Споживання	%	26,9	22,8	23,4	26,9	
2. Обсяг продажу	тис. кВт*год					
Песимістичний варіант		741 491	627 771	645 338	739 809	2 754,4
Оптимістичний варіант		764 345	647 120	665 229	762 611	2 839,3
3. Ціна	грн/кВт год					
Песимістичний варіант		0,968	0,853	1,145	1,798	
Оптимістичний варіант		1,228	1,082	1,453	2,282	
3. Виручка від реалізації	млн. грн.					
Песимістичний варіант		717,7	535,3	739,0	1 330,4	3 322
Оптимістичний варіант		938,6	700,1	966,4	1 739,9	4 345

Складено на основі джерел [1], [10], [38]

Таким чином, рівень доходу від реалізації електроенергії на 2022 рік за песимістичним прогнозом визначено на рівні 3 322 млн. грн, за оптимістичним – 4 345 млн. грн.

1.2. Підвищення достовірності бюджетування шляхом урахування ціни на паливо

Основною маркою вугілля, роботу на якому була спроектована енергоблоку №6, 7 Слов'янської ТЕС – вугілля антрацитової групи Донецького басейну. З втратою ряду основних постачальників вугілля – шахт області підприємство сьогодні має шукати можливі ринки заupu палива не тільки на території України, але й імпортувати частку палива. За останні роки товариство наладило постачання вугілля з «Новгородівської» шахти 1-3, що здобуває більш низькосортне паливо, та для можливості спалювання якого було здійснено

реконструкцію енергоблоків №6, 7. Але з огляду на значну нестабільність вугільноздобучної галузі промисловості, у тому числі на «Новогродівської» шахти, паралельно має проводитись аналіз цін на паливо з інших ринків, у тому числі ринків США, з якого на сьогоднішній день компенсує свої запаси головний конкурент товариства – ДТЕК.

Метою розділу є складання бюджету прямих витрат на матеріальні ресурси з урахуванням динаміки ціни на паливо (вугілля) на ринку.

Таблиця 3.4.

Ціни вугілля на ринку з 2016 – 2020 роки

Рік	2016	2017	2018	2019	2020
Ціна, usd за тону	38,91	53,98	62,57	54,36	34,05
Курс, uan/usd	27,96	30,8	30,8	29,82	30,8
Ціна, uan за тону	1087,924	1662,584	1927,156	1621,015	1048,74

Складено на основі джерела [34]

Середня ціна склала 1469 грн / тону. Середнє відхилення – 321 грн / тону. Таким чином коливання ціни на вугілля визначено на рівні 21,8%, що дає змогу визначити песимістичну та оптимістичну ціну на паливо з припущення, що динаміка ціни на вугілля на всіх ринках однакова. Тобто якщо на світовому ринку спостерігається підвищення ціна вугілля на 21,8%, то на ринку, де здійснює закупки палива ПАТ «Донбасенерго» можна також спостерігати підвищення ціну на тому ж рівні. Таким чином ціною вартість палива буде залежати від її ціна у минулому році та від її прогнозованої динаміки. А саме: якщо у 2020 році підприємство закупало вугілля за ціною 3,37 тис. грн/тону, то за песимістичним варіантом у 2021 році закупить за ціною

$$3,37 \times 121,8\% = 4,11 \text{ тис. грн/тону}$$

відповідно за оптимістичним:

$$3,37 \times 78,2\% = 2,63 \text{ тис. грн/тону}$$

Основаючи́сь на прогно́зних ціна́х вугілля у 2021 році можемо скласти бюджет витрат на матеріальні ресурси, урахувавши таким чином динаміку ринку.

Таблиця 3.5.

Бюджет витрат на матеріальні ресурси на 2022 рік

Показник бюджету матеріалів	од. вим.	Квартал				Всього за рік
		I	II	III	IV	
1. Обсяг виробництва продукції	тис. кВт*год					
Песимістичний варіант		741 491	627 771	645 338	739 809	2 754 408
Оптимістичний варіант		764 345	647 120	665 229	762 611	2 839 305
2. Необхідний обсяг палива на одиницю продукції	тон/тис. кВт год	0,431				
4. Загальна потреба в матеріалах	тон					
Песимістичний варіант		319 586	270 572	278 144	318 861	1 187 164
Оптимістичний варіант		329 436	278 912	286 717	328 689	1 223 755
5. Вартість закупівлі палива	млн. грн.					
Песимістичний варіант		1 312,0	1 110,8	1 141,9	1 309,0	4 874
Оптимістичний варіант		867,6	734,5	755,1	865,6	3 223

Складено на основі джерел [1], [10], [31], [34]

1.3. Підвищення ефективності бюджетування шляхом оптимізації кадрового складу

Один з розповсюджених на сьогодні шляхів підвищення ефективності бюджетування та покращення фінансових показників у цілому є оптимізація чисельного складу працівників товариства. Метою такої оптимізації є досягнення тих самих виробничих та фінансових показників із зменшеною кількістю працівників, що підвищує показник рентабельності персоналу. У наступній таблиці представлено можливий обсяг оптимізації за департаментами:

Обсяг можливої оптимізації кадрового складу за департаментами

Виробничий департамент	12 чол.
Департамент з інвестпроектів та перспективного розвитку	3 чол.
Департамент з матеріально-технічного забезпечення і процедур закупівель	3 чол.
Департамент з охорони праці та промислової безпеки	7 чол.
Департамент управління персоналом	4 чол.
Департамент паливно-транспортного забезпечення	5 чол.
Служба управління інформаційними технологіями	4 чол.
Адміністративний відділ	5 чол.
Бухгалтерія	4 чол.
Паливно-економічний відділ	8 чол.

Складно на основі джерела [27]

Таким чином, завдяки оптимізації кадрового складу на підприємстві можливо скорочення персоналу на 55 чоловік загалом. Оцінимо економічний ефект від таких дій з тим припущенням, що відтік певної частки кваліфікаційних кадрів (у цьому випадку скорочені у першу чергу працівники з низькою кваліфікацією) було відновлено за рахунок проведення підвищення кваліфікації та мотивації більш досвідчених співробітників.

Побудуємо оптимізований бюджет витрат на оплату праці з урахуванням динаміки ринку попиту на електроенергію, а також вважаючи, що норма витрат на виробництво 1кВт*год енергії залишалась незмінною. Іншими словами, щоб виробити 1кВт*год електроенергії потрібно витратити незмінну кількість годин роботи персоналу. Однак, оскільки та частка персоналу, що тепер буде додатково навантажена за рахунок скорочення, то їхня робота має бути додатково оплачувана. З огляду на це тарифну ставку підвищено з 6,48 до 6,55 грн/год.

Таблиця 3.7.

Оптимізований бюджет прямих витрат на оплату праці

Показник	од. вим.	Квартал				Усього за рік
		I	II	III	IV	
1. Обсяг виробництва продукції	тис. кВт*год					
Песимістичний варіант		741 491	627 771	645 338	739 809	2 754 408
Оптимістичний варіант		764 345	647 120	665 229	762 611	2 839 305
2. Норма витрат праці	год / тис. кВт*год	5,70				
3. Витрати праці	тис. год					
Песимістичний варіант		4 230	3 582	3 682	4 221	15 715
Оптимістичний варіант		4 361	3 692	3 795	4 351	16 199
4. Тарифна ставка за годину працівника	грн	65,5				
5. Змінні витрати на оплату праці	млн. грн.					
Песимістичний варіант		27,7	23,5	24,1	27,6	103
Оптимістичний варіант		28,6	24,2	24,9	28,5	106
6. Постійні витрати на оплату праці	млн. грн					
Песимістичний варіант		144,2956	144,2956	144,2956	144,2956	577
Оптимістичний варіант		148,7431	148,7431	148,7431	148,7431	595
7. Усього витрати на оплату праці	млн. грн					
Песимістичний варіант		172,0	167,8	168,4	171,9	680
Оптимістичний варіант		177,3	172,9	173,6	177,2	701

Складно на основі джерела [27], [36]

Таким чином, з тим припущенням, що бюджет адміністративних, комерційних та інших витрат залишився незмінним, шляхом оптимізації чисельного складу персоналу можна підвищити рентабельність персоналу.

Оптимізацію кадрового складу можна проводити не лише шляхом скорочення персоналу а й через інтеграцію зобов'язань. На практиці це означає пошук у виробничому графіку працівника часових інтервалів, де він є

неефективним. Наприклад служби ремонту обладнання не мають поточних завдань, оскільки все обладнання на даний момент часу справне. В такому випадку можливо розглянути варіант проведення додаткового навчання цієї частки працівників навичкам суміжних ділянок, що також не є постійно завантаженими. У кінцевому результаті, спеціалісти з широким спектром виробничих навичок мають змогу підсилювати слабкі місця у виробничому процесі на тих ділянках, де в даний момент бракує персоналу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІІ

У розділі розглянуто пропозиції щодо методології складання бюджетів з урахуванням динаміки цін на збут електроенергії та її обсяг. З урахуванням величини ймовірного відхилення від середнього рівня попиту на електроенергію було складено оптимістичний варіант роботи підприємства, за яким у 2021 році буде реалізовано 2 840 тис. кВт год, та песимістичний варіант – тобто мінімальна кількість електроенергії, що може бути реалізована підприємством у наступний рік – 2 754 тис. кВт год. Оскільки з розділу ІІ відомо, що точкою беззбитковості підприємства є 2 670 тис. кВт год – у найгіршому варіанті підприємство буде мати певний запас міцності, та не стане збитковим.

Було оцінено вплив динаміки цін на паливо (вугілля), бюджет прямих витрат на матеріальні ресурси. Виходячи з даних на міжнародному ринку за 2016 – 2021 роки коливання ціна на паливо знаходиться у межах 21,8%. Таким чином, з того припущення що коливання цін на міжнародному ринку впливає на їх динаміку на ринку заupu вугілля товариством з незмінною інтенсивністю, оцінено що кінцева собівартість виробництва буде знаходитись у інтервалі 3 223 – 4 874 млн. грн, чи від 79,3% до 120% у порівнянні з 2020 роком.

Підвищення ефективності бюджетування можливо за рахунок оптимізації чисельності кадрового складу. При скороченні 55 осіб із загального складу в 2435 можна покращити рентабельність персоналу. Пропонується активно

проводити навчання категорії співробітників, робочий час яких не повністю навантажено, чи не використовується ефективно. Таким чином, маючи спеціалістів з широким профілем навичок буде можливість підсилювати більш навантажені виробничі процеси та не втрачати робочі години на менш навантажених напрямках. Результат таких дій також має сказатись на кінцевій рентабельності персоналу.

ВИСНОВКИ

У роботі було досліджено методичні підходи до бюджетування ПАТ «Донбасенерго», основним видом діяльності якого є виробництво електроенергії. Компанія виробляє електроенергію на Слов'янській ТЕС поблизу міста Миколаївка, забезпечує таким чином 35% населення Донецької області енергією та займає частку загального ринку 8%.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи бюджетування на підприємстві. На ПАТ «Донбасенерго» під бюджетом розуміють структуровані показники діяльності підприємства, що характеризують відповідний об'єкт бюджетування. Відповідний процес побудови бюджетів – бюджетування, що за положеннями товариства має наступне визначення:

Бюджетування – система управління компанією за центрами відповідальності через бюджети, що дозволяє досягати поставлених цілей шляхом найбільш ефективного використання ресурсів.

За допомогою бюджетування на товаристві прогнозують його фінансовий стан, обґрунтовують використання наявних активів та виробничих ресурсів, виділяють найбільш ефективні види діяльності, а також бюджетування допомагає в фінансовому обґрунтуванні управлінських рішень. Бюджети будуються за принципами їх уніфікації, сумісності операційних та допоміжних бюджетів, безперервності процедури складання, виявлення потреб кожного центру фінансової відповідальності та їх відображення у бюджетах. Результат бюджетування є головний бюджет товариства на наступний період з деталізацією за ЦФВ, узгоджений з усіма учасниками процесу, затверджений керівництвом і прийнятий до виконання всіма підрозділами товариства.

Основними чинниками впливу середовищу функціонування підприємства є нестабільна політична та економічна ситуація в країні, динамічна податкова та адміністративна система, що постійно змінюється, нова структура та модель функціонування енергоринку. Також окремо слід відмітити втрату товариством

контролю над Старобешевською ТЕС у 2014 році, що складала більшу частку виробничої потужності товариства.

У ПАТ «Донбасенерго» використовується модель бюджетування, побудована на основі фінансової структури. Фінансова структура формується на базі організаційної з закріпленням фінансової відповідальності за керівниками центрів фінансової відповідальності. Кожен ЦФВ здійснює свою діяльність відповідно до бюджету доходів та витрат спланованих на поточний період. Основне завдання ЦФВ – виконання виробничих завдань у відповідності до статей його бюджетів.

У другому розділі було досліджено класифікацію, етапи побудови бюджетів на ПАТ «Донбасенерго», а також розглянуто процес їх побудови на прикладі 2020 року. На ПАТ «Донбасенерго» виділяють три рівні бюджетування. Бюджети розроблюються для товариства в цілому, для структурних одиниць товариства, для будь-якого ЦФВ та окремих проектів. Рівень 1 – Головний бюджет товариства, що представляє собою його консолідовані фінансові бюджети, серед яких: бюджет доходів та витрат, бюджет руху грошових коштів, бюджет по балансовому листу та бюджет інвестицій. Рівень 2 – бюджети, що складаються кожним центром фінансової відповідальності, де визначають доходи та витрати відповідного ЦФВ. Згруповані бюджети ЦФВ складають Головний бюджет товариства. Рівень 3 – Операційні бюджети, до яких належать 11 бюджетів, які описують господарські операції за функціональним напрямком та забезпечують складання Бюджету доходів та витрат БДВ.

Процес побудови бюджетів в товаристві починається із процесу збору вхідної інформації, підготовки відповідних бюджетів усіх його підрозділів, їх узгодженню та кінцевому затвердженню. У процесу їх виконання постійно діє система контролю завданням якої є порівняння запланованих показників з фактичними. Трьохрівнева система їх побудови: стратегічне – короткострокове та місячне планування забезпечує можливість гнучкого реагування на відхилення від планового стратегічного бюджету. Результатом розроблення

операційних бюджетів на підприємства є бюджет доходів та витрат товариства, за яким товариство за 2020 рік сягнуло рівня рентабельності у 3,03%.

У третьому розділі було запропоновано декілька можливих шляхів підвищення ефективності бюджетування з метою мінімізації можливих розбіжностей фактичних показників протягом року з плановими. Серед них:

Складання бюджетів з урахуванням динаміки ринку попиту на електроенергію. Ця дія дає змогу заздалегідь оцінити найгірший варіант розвитку ринку та визначити модель роботи підприємства у цих умовах. У запропонованому аналізі, засновуючись на даних 2020 року та показниках динаміки ринку за 2016 – 2020 роки у найгіршому варіанту функціонування ринку підприємство буде мати певний запас міцності та не стане збитковим.

Врахування у бюджету витрат на матеріальні ресурси, головною статтею якого у товаристві є паливо (вугілля), середнє відхилення якого складає 21,8% від середнього. Це дає змогу заздалегідь оцінити можливий діапазон собівартості виробництва, що склав 3 223 – 4 874 млн. грн, чи від 79,3% до 120% у порівнянні з 2020 роком.

Останнім шляхом покращення ефективності бюджетування запропоновано оптимізувати чисельний склад, не лише скороченням персоналу, що при значення у 55 осіб з 2435 на сьогодні дозволило покращити рівень рентабельності персоналу, а й проведенням навчання категорії співробітників, робочий час яких не повністю навантажено, чи не використовується ефективно. Таким чином, маючи спеціалістів з широким профілем навичок буде можливість підсилувати більш навантажені виробничі процеси та не втрачати робочі години на менш навантажених напрямках.

Враховуючи усі обставини складної ситуації в енергетичному секторі країни, втрати значною частки виробничої потужності товариством, нову та ще недосконалу модель функціонування енергоринку, що змушує її постійно змінюватись та розвиватись, методологія бюджетування на ПАТ

«Донбасенерго» побудована з можливістю гнучкого реагування на динаміку зовнішнього середовища, враховує інтереси та особливості усіх учасників його процесу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналітика – Національна енергетична компанія Укренерго. Режим доступу: <https://ua.energy/zagalni-novyny/za-9-misyatsiv-2021-roku-spozhyvannya-elektroenergiyi-v-ukrayini-zroslo-na-majzhe-7/>
2. Атамас П. Й. Управлінський облік: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / Атамас Петро Йосипович. – К. : Центр навчальної літератури, 2006 – 440 с.
3. Букресва Д. С. Трансформація процесу бюджетування, як інструменту підвищення ефективності контролінгу на промисловому підприємстві, з використанням оптимізаційних блоків / Д. С. Букресва // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – №23. – С. 59-63
4. Букресва Д. С. Фактори прямого впливу на показники бюджету підприємства, як основного інструментарію механізму контролінгу / Д. С. Букресва // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – №12. – С. 127-132.
5. Вініченко М. М. Технологія бюджетування як засіб управління матеріальними та фінансовими ресурсами підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / М. М. Вініченко. – Дніпропетровськ, 2005. – 21 с.
6. Власова Н. О. Фінанси підприємств: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / Н. О. Власова, О. А. Круглова, Л. І. Безгінова. – (М-во освіти і науки України, Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі). – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 272 с.
7. Ворст Й. Экономика фирмы / Й. Ворст, П. Ревентлоу. - М. Высшая школа, 1994. -272 с.
8. Грещак М. Г. Управління витратами : навч.-метод. посібник для самостійного вивч. дисципліни / Грещак Михайло Григорович. - (М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана).- [2-ге вид., без змін]. -- К.: КНЕУ, 2006. -- 132 с.

9. Гришанов Д. Г. Методологический подход к формированию согласованных механизмов бюджета продаж / Д. Г. Гришанов, К. В. Наумов, Д. А. Щелоков // Экономические науки. – 2010. – №5. – С. 224-228
10. Державне підприємство «Оператор ринку». Режим доступу:
<https://www.oree.com.ua/>
11. Добровський В. М. Управлінський облік: навч. посібник / Добровський В. М. Гнилицька Л. В., Коршикова Р. С. -- К.: КНЕУ, 2005. – 1212с.
12. Красова О. С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии / Красова О. С. — 3-е изд. М. : Омега-Л, 2008. — с.
13. Л.П. Батенко, Т.О. Зінькевич, О.О. Кизенко, С.В. Онищенко, Г.С. Скитьова, А.С. Середюк. Онови бюджетування. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни
14. Логинов А. Управленческий учет для директора. Автоматизация управленческого учета в программе «1С: Управляющий» / Логинов А. Макаренко О. — СПб. : Питер, 2008. — 240 с.
15. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Режим доступу:
<http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk->
16. Немировский И.Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство, 2006 – 512с. – (Практика реального бизнеса)
17. Неудачин В. В. Реализация стратегии компании: финансовый анализ и моделирование / Вячеслав Владимирович Неудачин. — М. : Вершина, 2006. — 176 с.
18. Новак Б. В. Бюджетирование на компьютере / Новак Б.В. — СПб.: Питер, 2007. — 224 с.
19. Ольве Н.Г. Сбалансированная система показателей ; практическое руководство по использованию / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер. — [Пер. сангл.] — М. : Вильямс, 2006. — 304 с.

20. Офіційна інтернет – сторінка ПАТ «Донбасенерго» Тепло Миколаївки.
Режим доступу: <https://teplo.de.com.ua/ru/>
21. Офіційна інтернет – сторінка ПАТ «Донбасенерго». Режим доступу:
<https://de.com.ua/uk>
22. Панасюк М. А., Бойко О. О. Фінансове планування діяльності сучасного підприємства. Вісник Мукачівського державного університету. 2016. № 2. С. 318–322.
23. Пикуза В. И. Экономические и финансовые расчеты в Excel. Самоучитель / Пикуза В. И. — СПб. : Питер, 2002. — 400 с.
24. Положення про бюджетний комітет ПАТ «Донбасенерго» П-1.00-020
25. Положення про бюджетну структуру ПАТ «Донбасенерго» П-1.00-021
26. Положення про систему бюджетування ПАТ «Донбасенерго». П-1.00-022
27. Положення про фінансову структуру ПАТ «Донбасенерго» П-1.00-023
28. Попов В. М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств / Попов В. М. [и др.]. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 400 с.
29. Равенков А. Фінансове планування на підприємстві. Проблеми теорії та практики управління. 2016. № 4. С. 72–78
30. Семенов А. Г., Бежинар Ю. М. Оцінка фінансового стану сільськогосподарського підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2016. № 4–5. С. 48–55.
31. Ставки екологічного податку у 2022 році – Стаття. Режим доступу:
https://buh.ligazakon.net/aktualno/11559_stavki-ekologchnogo-podatku-u-2022-rots
32. Статут Публічного акціонерного товариства «Донбасенерго» (нова редакція). Режим доступу: <https://de.com.ua/uploads/0/4076-UstReg.zip>
33. Фінансова звітність за 2020 рік на основі таксономії (опубліковано на сайті 06.01.2022) ПАТ «Донбасенерго». Режим доступу:
https://de.com.ua/uploads/0/4216-2020_23343582.html.p7s.zip
34. Ціни на вугілля. Режим доступу: <https://ru.investing.com/commodities/coal-cme-futures>

35. Bhundia, A. (2012). A comparative study between free cash flows and earnings management. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 123-129.
36. Bukit, R. B., & Nasution, F. N. (2015). Employee Diff, Free Cash Flow, Corporate Governance and Earnings Management. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 211, 585-594.
37. Ciaran Walsh. *Key Management Ratios*, 4th Edition, Prentice Hall, 2008, 408 pages.
38. Eugene F. Brigham, Michael C. Ehrhard. *Financial Management: Theory & Practice*. Sought-Western College Pub; 13 edition (March 3, 2010). 1184 pages
39. Gregory, A., & Wang, Y. H. (2013). Cash acquirers: Can free cash flow, debt and institutional ownership explain long-run performance? *Review of Behavioural Finance*, 5(1), 35-57.
40. Khalatur, S. (2017). Important provisions for the development of agriculture of ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(2), 147-154
41. Sherdan Timan, John Martin Arthur Keown, *Financial Management: Principles and Applications: International Edition*. 11th Edition. Pearson, 2010, 744 pages.

ДОДАТКИ

Додаток А. Баланс ПАТ «Донбасенерго» на 2020 рік

Підприємство: ПАТ «Донбасенерго»

Територія: Україна

Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство

Вид економічної діяльності: Виробництво електроенергії

Середня кількість працівників: 2527

Адреса, телефон: вул. Предславинська, 34-А, м. Київ

Одиниця виміру: млн грн

БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р

I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
АКТИВ	Код рядку	Н початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Нематеріальні активи:	1000	5,6	24,3
Первісна вартість	1001	30,1	51,5
Накопичена амортизація	1002	24,5	27,2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 183,9	1 325,9
Основні засоби:	1010	960,2	1 003,7
Первісна вартість	1011	4 410,0	4 539,7
Знос	1012	3 449,7	3 536,0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0,9	0,9
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	5,3	5,3
Знос інвестиційної нерухомост	1017	4,4	4,4
Довгострокові біологічні активи	1020		
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		

Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
Інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	279,9	231,7
Відстрочені податкові активи	1045	398,7	381,2
Гудвіл	1050		
Інші необоротні активи	1090		
Всього за розділом I	1095	3 829,2	2 968,7

АКТИВ	Код рядку	Н початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
АКТИВ	Код рядку	Н початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
Запаси:	1100	596,0	425,0
Виробничі запаси	1101	585,3	418,4
Незавершене виробництво	1102	5,4	1,1
Готова продукція	1103	0,9	1,0
Товари	1104	4,5	4,5
Поточні біологічні активи	1110		
Векселі одержані	1120	37,1	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	71,4	162,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками :			
За виданими авансами	1130	154,8	423,0
З бюджетом	1135	48,0	63,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	39,3	39,3
Із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23,0	25,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти і їхні еквіваленти:			

Гроші та їхні еквіваленти:	1165	21,1	20,6
у т.ч. готівка	1166	0,4	0,4
рахунки в банках	1167	20,7	20,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	200,6	120,4
Всього за розділом II	1195	1 152,0	1 240,3

III. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ ТА ГРУПИ ВИБУТТЯ	1200	-	909,1
--	-------------	----------	--------------

БАЛАНС	1300	4 981,2	5 118,1
---------------	-------------	----------------	----------------

ПАСИВ	Код рядку	Н початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Зареєстрований капітал	1400	236,4	236,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	516,8	515,6
Емнісний капітал	1411	1,2	0,0
Резервний капітал	1415	38,1	38,1
		792,5	790,1
Непокритий збиток	1420	-421,6	-397,9
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	-31,0	
Всього за розділом I	1495	338,8	392,2

ПАСИВ	Код рядку	Н початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗАБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505	344,9	356,7
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	143,9	89,4
Довгострокові зобов'язання	1520	69,7	78,3

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Всього за розділом II	1595	558,5	524,4

ПАСИВ	Код рядку	Н початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Короткострокові кредити банків	1600		1,8
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язками	1610	259,6	229,3
<i>за товари, роботи та послуги</i>	1615	2 551,8	2 693,6
<i>розрахунки за бюджетом</i>	1620	135,9	152,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
<i>розрахунки за страхування</i>	1625	8,7	7,2
<i>розрахунки за оплату праці</i>	1630	41,8	30,4
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	112,1	145,8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	958,6	910,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	15,7	30,9
Всього за розділом III	1695	4 084,0	4 201,3

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами і групами вибуття, що утримуються для продажу, та групи вибуття	1700		
--	-------------	--	--

БАЛАНС	1900	4 981,2	5 118,0
---------------	-------------	----------------	----------------

Додаток Б. Звіт про фінансові результати ПАТ «Донбасенерго» на 2020 рік

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 12 місяців 2020 р.

Форма №2

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			млн грн
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 514,8	5 709,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-6 052,7	-5 452,5
Валовий:			
прибуток	2090	462,2	257,3
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	260,2	520,7
Адміністративні витрати	2130	-427,9	-448,2
Витрати на збут	2150	-21,0	-15,0
Інші операційні витрати	2180	-180,7	-334,4
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	2190	92,8	0,0
збиток	2195		-19,6
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	9,3	11,8
Інші доходи	2240	5,0	3,7
Фінансові витрати	2250	-57,3	-68,3
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	-3,3	-9,6
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			

прибуток	2290	46,5	
збиток	2295		-82,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-17,5	13,0
Чистий:			
прибуток	2350	29,1	
збиток	2355		-69,0

II. Сукупний дохід			млн грн
Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	9	16,3
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	9	16,3
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		8
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	9	8,2
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	38,1	-60,8

III. Елементи операційних витрат			млн грн
Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3347,3	4605,6
Витрати на оплату праці	2505	689,5	684,2
Відрахування на соціальні заходи	2510	132,5	124,8
Амортизація	2515	108,1	96,6
Інші операційні витрати	2520	428	601,3
РАЗОМ	2550	4705,4	6112,5

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			млн грн
Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	23287597	23188605
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	23287597	23188605
Чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію, грн	2610	1,24916	-2,97547
Скоригований чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію, грн	2615	1,24916	-2,97547
Дивіденди на одну просту акцію	2650		