

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Формування процесу бюджетування на підприємстві»
(за матеріалами ПАФ ІМЕНІ УЛЬЯНОВА, Кіровоградська обл.,
Новоукраїнський район, с. Григорівка)

Студентки 2 курсу 3мз групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Суліми Анастасії
Дмитрівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай Сергій
Іванович

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Сутність, значення та різновиди бюджетів на підприємстві.....	5
1.2. Методичні засади формування процесу бюджетування на підприємстві..	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПРИВАТНІЙ АГРОФІРМІ ІМЕНІ УЛЬЯНОВА.....	14
2.1. Діагностика системи бюджетування на підприємстві.....	14
2.2. Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства....	18
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПАФ ІМЕНІ УЛЬЯНОВА.....	25
3.1. Напрямок вдосконалення процесу бюджетування на підприємстві.....	25
3.2. Прогнозна оцінка ефективності розподілу бюджету.....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах постійного розвитку з кожним роком на економічному ринку спостерігається все жорсткіша конкуренція. Тому щоб бути успішними, підприємства повинні випереджати своїх конкурентів не лише показниками своєї діяльності та новизною використаних технологій, а й бути кращими з точки зору якості систем управління, що забезпечують швидке реагування на зміни.

З цим завданням успішно допомагає впоратися такий інструмент управління, як бюджетування. Для того щоб прискорити цей процес та значно його спростити в більшості країн з ринковою економікою створюється велика кількість різних програмних продуктів.

Бюджетування – це процес планування майбутніх операцій компанії та фіксація її результатів у формі бюджетної системи. Безпосередньо процес планування, обліку, контролю та аналізу фінансового, інформаційного та матеріального потоку та отриманих результатів. Саме так найчастіше характеризують поняття в періодичній літературі вчені.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що вітчизняні аграрні підприємства знаходяться у безперервному пошуку методів, інструментів, управлінських заходів, основною ціллю яких є забезпечення безперервної успішно діяльності, стабільного економічного розвитку та отримання прибутку. Бюджетування являється одним із найефективніших інструментів для досягнення цих цілей.

Метою роботи є розробка управлінських заходів, щодо формування процесу бюджетування на підприємстві, для підвищення успішності його роботи. Відповідно до цієї мети в процесі дослідження потрібно вирішити такі проблеми:

- охарактеризувати сутність, значення та різновиди бюджетів на підприємстві;
- висвітлити методичні засади формування процесу бюджетування на

підприємстві;

- здійснити діагностику системи бюджетування на підприємстві;
- виконати оцінку ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства;
- відтворити програму вдосконалення процесу бюджетування на підприємстві;
- обґрунтувати прогнозну оцінку ефективності функціонування розподілу бюджету.

Об'єкт дослідження: процес бюджетування на аграрному підприємстві.

Предмет дослідження: фінансова діяльність приватного аграрного підприємства ім. Ульянова та процес бюджетування на ньому.

Багатозначний вклад в теоретичні та практичні знання про процес бюджетування на підприємстві внесли дослідження таких зарубіжних та вітчизняних науковців: Ковтун С.Є., Череп О.Г., Квасницька Р, Шумило Ю. О., Маліношевська К. І. [15, 32, 14, 34, 20] . Завдяки методам, принципам на функціям бюджетування, що розробили ці вчені, ми маємо змогу доцільно вивчити та обґрунтувати обрану тему .

Інформаційною основою роботи є вітчизняні і зарубіжні фундаментальні і практичні дослідження сутності та здійснення фінансового планування на підприємстві, Закони України, Укази президента України, постанови Кабінету Міністрів України, фінансова звітність ПАФ ім. Ульянова.

Структура й обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи 56 сторінок комп'ютерного тексту, вона містить 12 таблиць і 5 рисунків, список використаних джерел із 34 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, значення та різновиди бюджетів на підприємстві

Бюджетування – це процес планування майбутніх операцій компанії та фіксація її результатів у формі бюджетної системи. Безпосередньо процес планування, обліку, контролю, аналізу фінансового, інформаційного та матеріального потоку і отриманих результатів. Саме так найчастіше характеризують поняття в періодичній літературі вчені.

Але все ж таки, при визначенні понять «бюджет» та «бюджетування» не існує єдиної думки, роль бюджету в корпоративному управлінні не розкрита повною мірою. Для прикладу, відомий вчений А. Дайл розкриває сутність бюджету, як певної кількості коштів, що має у власному розпорядженні підприємство, і використовує їх на врегульовані заходи та функції [7]. Своєю чергою О.О. Терещенко вважає, що бюджет – це лише короткостроковий план, який відображає розподіл ресурсів [29]. Бабіченко В.В. наголошує, що бюджетування можна трактувати як процес формування бюджетів підприємства, що створюється на основі взаємопов'язаних розрахунків, саме вони вираховують суму доходів та витрат і забезпечують ефективне управління капіталом підприємства. Також важливим є оперативне фінансове планування, для якого застосовують безліч різноманітного прогнозування, що сприяють ефективному контролю, керування виробництвом, реалізацією готової продукції. На нашу думку саме це визначення є найбільш точним та максимально відповідає дійсності [2].

В умовах сучасності керівники підприємствами потребують більш підготовлену та обґрунтовану інформацію про використання бюджетів на різних етапах розвитку, яка б в собі містила шляхи до вдосконалення, а також певні рекомендації та ототожнення. На нашу думку, необхідно на управлінському рівні застосовувати методики бюджетування. Це дало б

сільськогосподарським підприємствам скоріш досягти стратегічних цілей та ефективніше управляти бізнесом, шляхом поєднання матеріальних, грошових та трудових ресурсів.

Слід зазначити, що встановлена бюджетна система забезпечує ефективне управління видатками та пов'язаними з ними доходами, а також управління грошовими потоками при прогнозуванні надходжень та виплатах готівки. Цей процес допомагає передбачити брак готівки або залишків готівки в бюджеті протягом періоду і вживати відповідних коригувальних заходів для найкращого розподілу цих потоків. Це допомагає збалансувати фінансові ресурси та забезпечити ліквідність та платоспроможність підприємства.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що для створення ефективної бюджетної системи необхідно використовувати інтегрований метод, що включає всі функції управління: планування, організація, бухгалтерський облік, контроль, аналіз, заохочення, коригування. Всі ці функції формують підсистеми, придатні для ефективного прийняття управлінських рішень.

В управлінському обліку існує загальноприйнята класифікація бюджетів підприємства. Вона має такий вигляд:

Таблиця 1.1

Класифікація бюджетів в управлінському обліку [3]

Ознаки	Види бюджетів
За термінами	Поточний – рік Оперативний – квартал, місяць Змінний
За призначенням	Операційний фінансовий
За методами розробки	Статичний
За рівнем деталізації	Головний(основний) – на підприємстві в цілому Частковий – за центрами відповідальності

Щодо впровадження процесу бюджетування в сільськогосподарських

підприємствах, то зараз спостерігається знайомство з деякими особливостями та відмінностями від інших. Для прикладу багато підприємств інших сфер не беруть до уваги такі фактори як сезонність чи наявність біологічних факторів. Також в аграрних компаніях при формуванні бюджету беруть до уваги природно-кліматичні умови, а також обмежувальним фактором є використання землі.

Також існують відмінності в класифікації бюджетів для сільськогосподарських підприємств. Таким чином маємо такі види бюджетів:

- виробничі бюджети в рослинництві;
- виробничі бюджети в тваринництві;
- часткові бюджети;
- загальний бюджет загалом по господарству;
- бюджет руху готівки [9].

Метою організації бюджетування (планування) є зростання економічної ефективності та зміцнення фінансової стійкості підприємства шляхом координації діяльності всіх його структурних підрозділів, спрямованої на досягнення кількісно і якісно визначеного кінцевого результату діяльності.

Плануванням прийнято вважати таку форму діяльності підприємства, основним завданням якої є створення і втілення в життя планів. Щодо фінансового плану підприємства, то це план прибутків та видатків компанії. Існують п'ять основних принципів, які застосовують для розробки планів. До них належить необхідність, точність, гнучкість, неперервність та єдність. Найважливішою формою плану є формування і затвердження бюджету [25].



Рис. 1.1. Схема планування бюджету на підприємстві [1]

На нашу думку, щоб розв'язати дане питання необхідно впровадити в діяльність аграрних підприємств такий вид бюджетування як оперативне.

Цей вид планування бюджету допомагає визначити основні проблеми, з якими зіштовхнулось підприємство на початковому етапі їх появи. В іншому разі вони будуть знайдені після досягання кінцевого результату, таким чином нанесуть найбільше шкоди підприємству. Також оперативний спосіб допомагає швидко реагувати на зміну зовнішніх обставин та дає змогу своєчасно підготуватись до них. Щодо цього приводу такі вчені як Р. Хизрич, а також М. Пітерс сформувавши теорію, що насправді причиною фінансового краху є не відсутність достатньої кількості грошей, а неспроможність підприємств вірно спланувати власну діяльність.

Зазначимо, що між оперативним плануванням і оперативним обліком багато спільного. Р.Я. Вейцман у своїх працях зазначав, що оперативний облік є продовженням оперативного планування, нормативно-чекової форми контролювання, наповнює особливим змістом, неподільністю та значенням. Також оперативне планування дає змогу перш за все спрямувати оперативний облік, для того, щоб визначити предмет його реєстрації.

Для того, щоб досягти найбільш оптимального для підприємства оперативного планування бюджету на сільськогосподарських підприємствах необхідно встановити послідовність створення бюджетів, їх будування та прийняття до роботи. Також слід зазначити що й оперативне планування сільськогосподарських підприємств поділяється на окремі етапи, які зображені нижче:

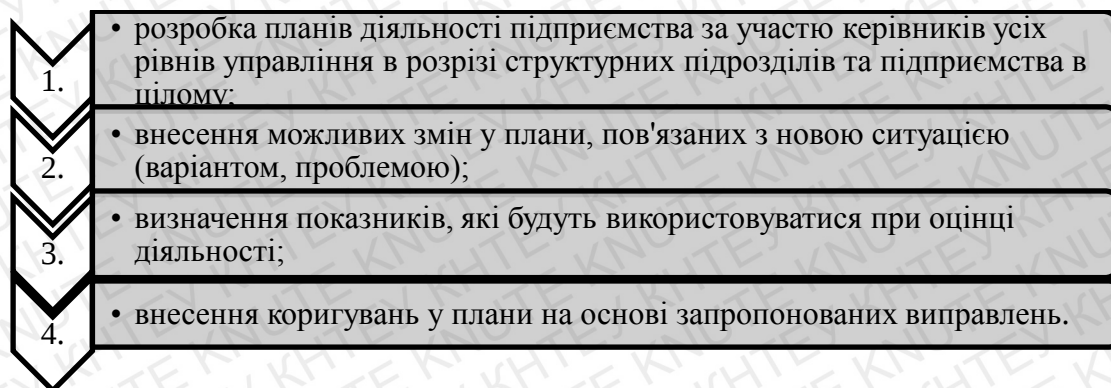


Рис. 1.2. Етапи оперативного планування на підприємстві [34]

Окрім оперативного планування звичайно на сільськогосподарських

підприємствах не обійтись без інших видів формування бюджету. Першим видом планування бюджету є поточні бюджети. Їх ще називають операційними, і складаються з бюджетів прибутку і збитку, бюджетів адміністративних витрат, бюджетів загальновиробничих витрат, бюджетів витрат на збут, бюджетів прямих витрат на оплату праці, бюджетів реалізації та самого виробництва. Другим видом є фінансові бюджети. Вони у свої чергу є поєднанням бюджету грошових потоків, прогнозного балансу та плану капітальних вкладень.

Своєю чергою до складу операційних бюджетів в сільськогосподарському підприємстві входять такі види бюджетів:

Таблиця 1.2

Складові операційного бюджету сільськогосподарського підприємства[3]

Бюджети матеріальних витрат	В цю категорії входять різні види витрат, що належать до матеріального забезпечення. Наприклад, витрати на зерно, добрива за різних цін, видів, кількості і тд.
Бюджет трудових витрат	Це витрати що несе підприємство безпосередньо на забезпечення трудовими ресурсами. Наприклад, для виплати заробітної плати штатних, сезонних працівників, а також для порівняння затрат їхньої праці при вирощуванні різних видів культур.
Інвестиційні бюджети (проекти)	Це бюджети які пов'язані з різними видами інвестиційної діяльності, що ведеться на сільськогосподарському підприємстві.
Технологічні бюджети	Ця категорія бюджетів сільськогосподарських підприємств займається плануванням витрат на різноманітні технології вирощування продукції, на обробку ґрунтів різними видами хімікатів, а також неоднакову кількість самого врожаю. У тваринництві це можуть бути витрати на натуральні корми, або кормові добавки.

Як вже було зазначено вище, на нашу думку, проблеми, що виникають при формуванні процесу бюджетування на сільськогосподарському підприємстві пов'язані безпосередньо з відсутністю методичного матеріалу.

На даний час дуже низький рівень інформаційного забезпечення, які б давали рекомендації щодо складання планів відносно не тільки цілого підприємства, а й по кожному структурному підрозділу окремо.

Було б доцільно на міжнародному рівні створити певні пункти, що несли б рекомендаційний характер, щодо прогнозування та планування бюджетів у сільськогосподарських підприємствах, а також вказівки з обліку цих бюджетів.

Своєю чергою на мікрорівні необхідно розробити положення, яке б удосконалило процес бюджетування витрат на підприємстві, яке б врахувало всі відмінності від планувань інших видів підприємств. Це дало б змогу підприємцям прийняти більш економічно вигідні управлінські рішення, а також сприяло б узгодженню діяльності всіх структурних підрозділів сільськогосподарських підприємств. А також необхідним є створити оптимальні умови для комп'ютерної автоматизації процесу планування бюджету. Займатись створенням спеціалізованої програми для планування, з урахуванням окремих елементів формування бюджету.

1.2. Методичні засади формування процесу бюджетування на підприємстві

У процесі складання бюджету людський фактор відіграє особливу роль: від нього залежить наскільки ефективним буде процес бюджетування, та наскільки своєчасно будуть прийняті управлінські рішення.

Завдання з бюджетування повинні бути покладені на працівника відділу управлінського обліку – бухгалтера-фінансиста (для компанії) або керівника центру відповідальності (для підрозділів). Роль бухгалтера-фінансиста в бюджетуванні набору для координації дій керівників відокремлених підрозділів по складанню бюджетів, а також у розробці узагальнених бюджетів і загального бюджету в цілому на підприємстві. Бухгалтер-фінансист має не впливати на зміст бюджетів, а надавати менеджерам необхідну допомогу у складанні бюджетів, надавати

консультаційні та технічні послуги. Внаслідок значної кількості бюджетів сам процес їх складання є досить трудомістким, тому варто на практиці використовувати сучасні комп'ютерні технології.

Бюджет грошових потоків аграрного підприємства відрізняється від повного бюджету підприємства за двома позиціями:

- | | |
|---|---|
| <p>1. Містить усі грошові потоки та не включає будь-яких не готівкових операцій (наприклад, надходження грошових коштів відображає розрахунок від реалізації продукції і залучення нових позик, але зміни за результатами проведеної інвентаризації не входять) [31];</p> | <p>2. Вибір часового інтервалу зображення планових значень надходження і вибуття грошових коштів.</p> |
|---|---|

Друга позиція, за яким бюджет грошових потоків відрізняється від повного бюджету, під собою розуміє підготовки руху бюджетних коштів за певні періоди (квартали чи місяці). Як ми вже зазначили, сільськогосподарська діяльність є сезонною, тому доцільно розробляти плани бюджету на помісячній основі. Ця процедура забезпечить максимально точний аналіз закономірностей між грошовими оборотами та певними інтервалами часу.

Процес бюджетування на підприємстві зазвичай починається з вибірки та розрахунку основних цільових показників монетарного характеру. Далі першим етапом формування бюджету на наступний рік є створення бюджетної резолюції або листа з плануванням. В цьому листі вказують основні напрямки діяльності підприємстві по кожній зі сфер. Також вказують загальні цілі та шляхи їх досягнення. Після цього створюються спеціальні табличні форми по кожному робітнику або відповідальному підрозділу, в яких зазначається характер показників за окремі періоди. Для їх обробки та систематизації табличні форми направляють у відділ контролінгу. Після

закінчення аналізу відбувається робота із узагальненням планів, їх направленням та узгодженням остаточних показників у бюджетах підприємства.

Розроблення бюджету неможливе без прогнозування обсягів продажу. Це необхідний етап, що готується відділами маркетингу та продажу і обов'язково затверджується керівництвом. Для більш точного прогнозування використовують поєднання двох методів: статистичних і експертних.

Для розрахунку прибутку від продажу результатів виробництва за майбутній період певного виду продукції використовують формулу:

$$BP_i = \text{Опр}_i \times \text{Ц}_i, \quad (1.1)$$

Де BP_i – прибуток від реалізації результатів виробництва за майбутній період;

Опр_i – обсяг реалізації готової продукції;

Ц_i – ціна виробу [16].

Доцільно також розрахувати бюджет виробництва, що складають на основі плану продажу. Цей вид бюджету позначає, який обсяг виробництва потрібно виконати, щоб забезпечити обсяг продажу на початок та на кінець звітного року згідно плану. Для розрахунку необхідно за формулою визначити обсяг виробництва готової продукції:

$$\text{ОВ} = \text{З}_{\text{гп.к.п.}} + \text{О пр} - \text{З}_{\text{гп.п.п.}}, \quad (1.2)$$

де ОВ – обсяг виробництва готової продукції;

$\text{З}_{\text{гп.к.п.}}$ – запас готової продукції на кінець періоду, що планується;

О пр – обсяг продажу за запланований період;

$\text{З}_{\text{гп.п.п.}}$ – запас продукції на початку періоду [16].

Під час розроблення бюджету виробництва часто виникають труднощі з обчисленням прийнятного запасу результатів виробництва на кінець

планового періоду. Ця величина зазвичай розраховується за різними методами. Перевіраним та простим є метод визначення рівня запасів шляхом вираження його у відсотковому значенні.

Основою для редагування планів та діяльності є такі функції як контроль та рапортування. Саме вони є невід'ємною частиною формування процесу бюджетування на підприємстві.

і робота з постійними партнерами.

Метою ПАФ ІМЕНІ УЛЬЯНОВА є повне і якісне задоволення потреб покупців і, як наслідок, здобуття максимального прибутку.

На ПАФ ім. Ульянова бюджетування повністю відповідає своїй суті. На фірмі відбувається прямий зв'язок між бюджетами і джерелами прибутку. Бюджетування на підприємстві є ефективним інструментом для планування, що допомагає якісно організувати та сформувати процеси діяльності.

Проаналізуємо всіх учасників формування процесу бюджетування на ПАФ ім. Ульянова, та зобразимо у вигляді таблиці.

Таблиця 2.1

Характеристика груп учасників процесу бюджетування [5]

Група	Потенційно сильні сторони	Потенційно слабкі сторони	Основні проблеми і труднощі	Основні напрямки вирішення проблем
Власники	Наявність досвіду інвестиційної діяльності	Відсутність чіткого бачення стратегічних показників підприємства	Відсутність чіткого погодження бюджетів всіх рівнів	Участь у визначенні основних стратегічних показників підприємства
		Недостатня	Відірваність від	Навчання технологіям
Генеральний директор (керівник)	Управлінські навички	фінансово-економічна освіта	процесу бюджетування	бюджетування
Бюджетний комітет	Комплексний підхід до вирішення проблем	Різні інтереси Хиткі відношення між менеджерами	Низька ефективність в роботі у процесі бюджетування	Мотивація на виконання фінансових бюджетів
Підрозділи	Управлінські навички	Недостатня фінансово-економічна освіта Слабкі аналітичні можливості	Зацікавленість у відсутності чітких регламентів і системи контролю	Жорсткий контроль виконання регламенту бюджетування
Фінансова дирекція	Сильні аналітичні можливості	Слабкі управлінські навички	Відсутність керівництва в процесі бюджетування	Мотивація на виконання регламенту бюджетування

Підприємство ПАФ ім. Ульянова має досить складну структуру та

великий обсяг функціонування. Як нам відомо, керівництво використовує ретроградний метод планування, і деталізує показники зверху вниз згідно ієрархії на фірмі.

Розглянемо організацію бюджетування на ПАФ ІМЕНІ УЛЬЯНОВА.

Для більш наглядного розуміння сезонності сільськогосподарської діяльності побудуємо рисунок. Дані для побудови графіка динаміки видатків на надходжень на підприємстві візьмемо в межах приватної аграрної фірми ім. Ульянова. Для дослідження використаємо дані за 2019–2020 звітні періоди.

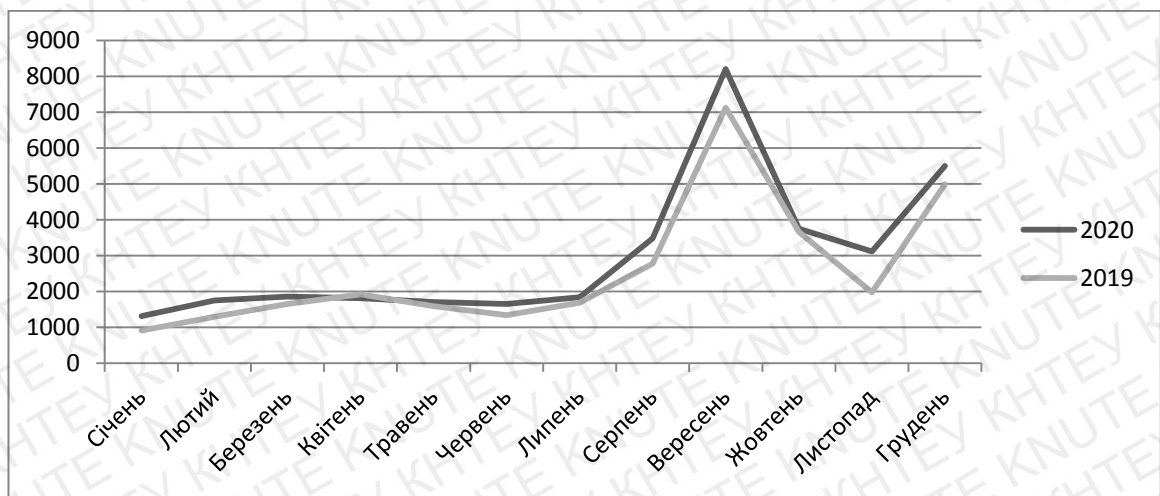


Рис. 2.2. Динаміка надходження грошових коштів на рахунки ПАФ ім. Ульянова.

Завдяки рисунку, маємо змогу спостерігати у якому місяці підприємство отримує найбільшу кількість грошових коштів на рахунки банків. Бачимо що період з липня по вересень є найбільш прибутковим для приватної аграрної фірми ім. Ульянова. Це обумовлюється тим, що саме на ці місяці припадає збір урожаю.

Пік цього явища спостерігаємо у вересні – 8200 тис. грн. у ПАФ ім. Ульянова за 2020 рік, та 7120 тис. грн. за аналогічний період попереднього року. Також лінія графіка починає спадати з настанням жовтня. Незначні надходження до бюджету спостерігаємо у зимово-весняний період, саме тоді починаються закупівлі до наступного року. Так, у травні надходження грошових коштів відмічається на позначці 1710 тис. грн. за 2020 рік, та 1720

тис. грн. за 2020 звітний рік [32] .

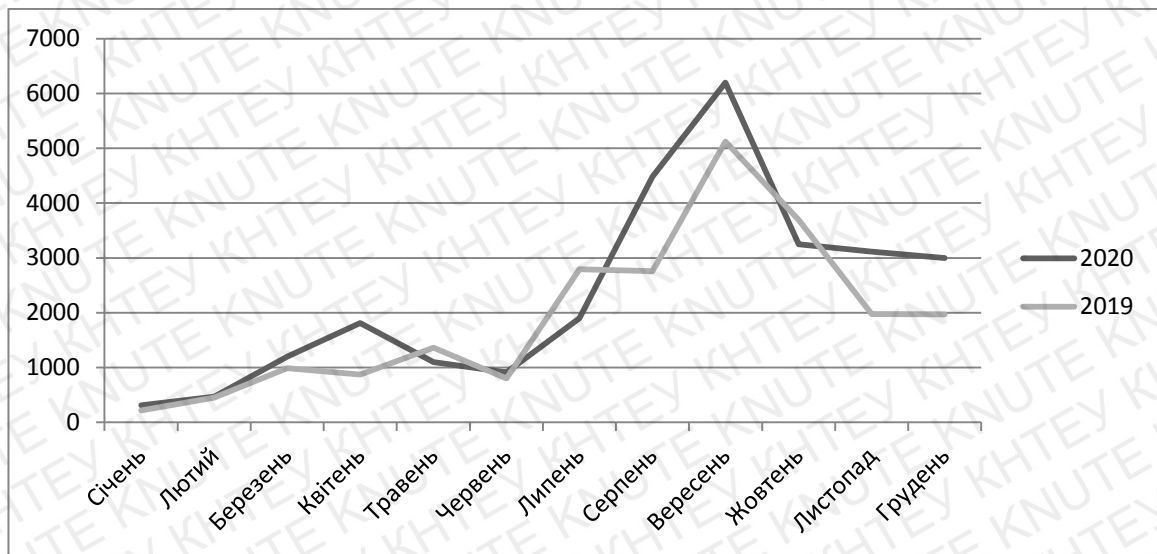


Рис. 2.3. Динаміка видатків грошових коштів на рахунки ПАФ ім. Ульянова.

Споглядаючи динаміку видатків грошових коштів на рахунках ПАФ ім. Ульянова, стає зрозуміло, що аналогічно як і з надходженнями, пік видатків припадає на період збору урожаю, це вересень – жовтень місяці. Цей фактор можемо пояснити великими затратами підприємства на паливо для сільськогосподарської техніки, запчастин до них.

А також значне збільшення робочої сили, яку необхідно обов'язково оплачувати. Так, у вересні витрачання грошових коштів становить за 6200 тис. грн. за 2020 рік, та 5120 тис. грн. за аналогічний період минулого бюджетного періоду року.

У зимово-весняний період спостерігаємо другий пік видатків, в цей час відбувається підготовка ґрунтів до сівозміни. Основні витрати припадають на купування добрив, отрутохімікатів для шкідників, гербіцидів та інших речовин.

Підсумовуючи все, можемо зробити висновок, що процес «бюджетування», має безліч концепцій. Кожен з вчених, які займалися цим питанням, сформулювали власну неупереджену думку. Завдяки їх працям ми маємо змогу дійти до власного розуміння якісного бюджетування. Вважаємо,

що плануванням можна досягти максимальної ефективності підприємства тільки якщо всі структурні підрозділи будуть злагоджено працювати.

Також ми з'ясували що бюджетування на сільськогосподарських підприємствах знаходиться лише на стадії безпосереднього розвитку. Адже, існує велика відмінність планування бюджету, коли до уваги береться така велика кількість факторів. До них належить людських фактор, змінність клімату, сезонність, якість насіння, добрив, хімічних речовин, кількість та склад корму для тварин, їх натуральність та якість. Слід також зазначити, що використання оперативного виду планування дає змогу підвищити результативність підприємства та значно знизити витрати.

2.2. Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства

Структура управління фінансовою діяльністю ПАФ ІМЕНІ УЛЬЯНОВА є лінійно-функціональною. Дана структура характеризується поєднанням лінійного підпорядкування всіх моментів, пов'язаних з менеджментом діяльності аграрної фірми.

ПАФ ІМЕНІ УЛЬЯНОВА очолює директор. Директор, його заступник по виробництву та заступник керівника по господарській частині здійснюють розробку і впровадження прогресивних технологій, визначення пріоритетів у розподілі ресурсів, узгодження інтересів господарства, вироблення внутрішніх правил функціонування, безпосередню розробку та прийняття різного виду рішень та підписання договорів.

Система бюджетів на підприємстві вибудовується з урахуванням його стратегічних цілей. Наголос робиться на економічні ресурси, необхідні для вирішення повсякденних завдань. При плануванні задаються кількісні показники бюджету, тому всім перспективам вдається визначити характеристики з якісної точки зору.

При бюджетуванні здійснюється кілька завдань. По-перше, розглядається вже прийняте планування, воно зіставляється з фінансовими

ресурсами, необхідними для досягнення запланованих показників економічної діяльності. По-друге, проводиться контроль над підрозділами підприємства, уповноваженими виконувати рішення в рамках системи бюджетування. По-третє, розраховуються витрати підприємства, всім їм дається фінансове обґрунтування. По-четверте, наголошується на дотриманні умов контрактів і договорів, діючій системі законодавства. По-п'яте, після прийняття бюджетів забезпечується контроль над їх виконанням [23, с. 12].

Земля є головний активом, що приносить дохід на сільськогосподарському підприємстві.

Розглянемо таблицю 2.3, та дізнаємось яку площу земельних угідь має досліджуване підприємство у розрізі вирощуваних культур.

Таблиця 2.2

**Показник склад та структури земельних угідь ПАФ ІМЕНІ
УЛЬЯНОВА**

Показники	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2020 р. до 2018 р. у %
	Площа, га	Відсот кова части на	Площа, га	Відсот кова части на	Площа га	Відсот кова части на	
Всього с/г угідь	2734	100	1924,44	100	1924	100	-29,63
із них: рілля	2734	100	924,44	100	1924	100	-29,63
Зернобобові	1294	47,33	1030	53,53	924	48,0	71,41
Пшениця	881	32,22	765	39,76	635	33,0	72,08
Ячмінь озимий	147	5,38	65	3,38	—	—	—
Ячмінь ярий	192	7,02	107	5,56	135	7,05	70,31
Овес	50	1,83	48	2,49	50	2,59	100,0
Соя	24	0,88	34	1,76	24	1,25	100,0
Соняшник	748	27,36	408	21,21	450	23,39	60,16
Ріпак	70	2,56	—	—	40	2,08	57,14

Аналізуючи дані таблиці 2.2 відразу бачимо, що ПАФ ІМЕНІ УЛЬЯНОВА забезпечене фондом. Вся земельна площа використовується для вирощування культур. В 2018 році площа угідь становить 2734 га.

Також звернемо увагу, що площа ріллі зменшилася на 29,63% за період

2018 – 2020 роки, їх площа в 2020 році становила 1924 га. З'явилися пасовища, які використовують для випасання худоби. Через це відбулося зменшення по підприємству сільськогосподарських угідь.

Розглянемо склад і структуру виготовленої продукції на аграрній фірмі ім. Ульянова та визначимо спеціалізацію господарства. У таблиці 2.4 зображено весь список культур, що вирощують на підприємстві, та як змінювався грошовий потік протягом трьох років, від реалізації.

Таблиця 2.3

Показник складу та структури товарної продукції на приватній аграрній фірмі ім. Ульянова

Види продукції	2018		2019		2020		2020 р. до 2018 р.%
	тис. грн.		тис. грн.		тис. грн.		
Зернові і зернобобові	1731,1	40,20	2516,7	73,99	1445,1	40,50	83,48
Соняшник	2221,1	51,58	720,6	21,19	1595,4	44,70	71,83
Соя	45,5	1,06	–	–	91,0	2,55	200,0
Ріпак	82,3	1,91	–	–	95,3	2,67	115,80
Пшениця	1507,5	35,01	2330,0	68,51	1276,0	35,76	84,67
Овес	12,1	0,28	19,1	0,56	25,6	0,72	211,57
Ячмінь озимий	106,1	2,46	87,3	2,57	15,3	0,43	14,42
Ячмінь ярий	59,9	1,39	80,3	2,36	25,8	0,72	43,07
Інша продукція	148,1	3,43	19,3	0,56	264,8	7,42	178,38
Разом по рослинництву	4182,6	97,14	3256,6	95,75	3400,6	95,29	81,30

Аналізуючи таблицю зробимо висновок, що у 2018 році готової продукції галузі рослинництва було на 18,7% більше, ніж за такий самий звітний період 2020 року.

Також бачимо що вартість овесу збільшилась на 111, 57%, ріпака – на 15, 80%. А от вартість пшениці та соняшника, навпаки, зменшилась відповідно на 15, 33% і 28,17%. Згідно таблиці чітко видно що основний виробничий напрямок на ПАФ ім. Ульянова – це зернові культури. У

виробництві зерна переважає озима пшениця, яка складає 35% від всього виробництва.

Таблиця 2.4

**Динаміка та структура необоротних активів ПАФ ІМЕНІ
УЛЬЯНОВА**

Стаття необоротних активів	2018		2019		2020		Відхилення 2020/2019	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	+/-	%
Нематеріальні активи	488,5	4,85	668,5	5,5	689,1	4,1	20,6	3,1
Основні засоби	8961,8	89,0	11124,2	91,4	15586,2	93,3	4462,0	40,1
Інші необоротні активи	615,2	6,15	378,0	3,1	417,8	2,6	39,8	10,5
Всього	10065,5	100	12170,7	100	16693,1	100	4523,0	37,1

Серед усіх необоротних активів, найбільшу частину займають основні засоби. Вони збільшились вони на 4462,0 тис. грн., що становить на 40,1%. Спостерігаємо зміни в об'єктах нематеріальних активів, вони збільшились на 20,6 тис. грн., інші необоротні – на 39,8 тис. грн.

Таким чином, розмір дебіторської заборгованості збільшувався як у абсолютних, так і відносних величинах. Також відбулося збільшення грошових коштів на 75,7 тис. грн в порівнянні з 2019 роком, у відсотках на 41,71%.

На підприємстві завжди повинен забезпечуватися постійний процес створення продукції. Цим питанням займається управління збутом, тобто формується такий запас виробництва, завдяки якому у міжсезонний період підприємство не зупинить свою діяльність. На ПАФ ім. Ульянова формується оптимальна кількість цих запасів, відповідно до виду.

Значення цього коефіцієнта оборотності на приватній аграрній фірмі ім. Ульянова має тенденцію до зростання: з 2,15 у 2018 році до 3,10 у 2020 році, це свідчить про зниження ефективності використання оборотних коштів.

Таблиця 2.5

**Показники ефективності використання оборотних активів
ПАФ ІМЕНІ УЛЬЯНОВА**

Стаття	2018	2019	2020	Відхилення 2020/2019
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,15	1,07	3,10	2,03
Період обертання оборотних активів	178	445	314,6	-130,4
Коефіцієнт завантаження коштів в обороті	1,60	0,98	1,34	0,36
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,06	2,78	6,77	3,99
Період обертання матеріальних запасів	133	125	186	61
Коефіцієнт оберноності незавершеного виробництва	1,46	2,08	1,63	-0,45
Період обертання незавершеного виробництва	119	133	126	-7

Цей коефіцієнт на ПАФ ім. Ульянова у 2018 – 2020 рр. збільшився з 2,06 до 6,77, тобто строк оборту товарно-матеріальних запасів в 2018 році склав 133 днів, в 2019 – 125 днів, а в 2020 – 186.

За своїм значенням «ліквідний» – це той, що має змогу швидко перетворити актив на грошові кошти, без істотних втрат його вартості. Ліквідний актив відразу реалізовується, та приносить прибуток у найкоротший термін. Тому для повного фінансового аналізу підприємства необхідно також порахувати коефіцієнт ліквідності [31]. Відповідно показників ліквідності що наведені в таблиці 2.6 проаналізуємо:

Таблиця 2.6

Оцінка показників ліквідності ПАФ ІМЕНІ УЛЬЯНОВА

Показник	2018	2019	2020	Відхилення	
				2020/2018	2020/2019
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	1,32	1,64	1,64	0,32	–

Продовження таблиці 2.6

Показник	2018	2019	2020	Відхилення	
				2020/2018	2020/2019
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,67	2,0	1,87	0,2	-0,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,08	0,09	0,02	0,01
Частка оборотних засобів в активах	0,43	0,48	0,37	-0,06	-0,11
Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,16	0,15	0,21	0,05	0,06
Коефіцієнт незалежної ліквідності	0,17	0,22	0,31	0,14	0,09

Коефіцієнт покриття не відповідає нормативному значенню, але підприємство в змозі погасити поточні зобов'язання за рахунок його оборотних засобів. На кожну гривню поточних зобов'язань припадає 1,32 грн., 1,64 грн., 1,64 грн. оборотних активів.

Ми дізналися, що коефіцієнт швидкої ліквідності ПАФ ім. Ульянова має такі значення: 1,67 грн., 2,0 грн., 1,87 грн., що відповідає його нормативному значенню, тому підприємство є повністю платоспроможним.

Діяльність ПАФ ІМЕНІ УЛЬЯНОВА регулюється на підставі його Статуту і відповідно до зареєстрованих КВЕД на види діяльності. Підприємство створене з метою найефективнішого використання майна щодо впровадження нових прогресивних ідей, форм організації діяльності та оплати праці, залучення інвестицій, насичення споживчого ринку та задоволення потреб населення продукцією.

Аналізуючи, можемо дійти висновку, що на підприємстві ПАФ ім. Ульянова бюджетування повністю відповідає своїй суті. Основним критерієм є те, що на фірмі відбувається прямий зв'язок між бюджетами і джерелами прибутку. Бюджетування на підприємстві є ефективним інструментом для планування, що допомагає якісно організувати та сформувати процеси діяльності.

Серед усіх функціональних підрозділів на підприємстві діють спільні стратегії, цілі та плани щодо діяльності ПАФ ім. Ульянова. Кожен керівник

цих підрозділів у своїй роботі не діє ізольовано від усього іншого підприємства, і його рішення напряду залежать від інших відділів. Через цей зв'язок, не рідко буває, що кожен окремий підрозділ не може виконати власний план, через роботу іншого.

Також, ми дослідили, що на підприємстві процес планування здійснюється «зверху-вниз», застосовуючи деталізацію показників діяльності ПАФ ім. Ульянова згідно ієрархії. Цей метод називається ретроградний, але він, на нашу думку, є не зовсім ефективним, адже досліджуваний об'єкт має особливу структуру та великі розміри.

РОЗДІЛ 3.

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПАФ ІМЕНІ УЛЬЯНОВА

3.1 Напрямок вдосконалення процесу бюджетування на підприємстві

В умовах високої економічної невизначеності у всьому світі особливо гостро проявляються такі проблеми як великі тимчасові і трудові витрати на сам процес бюджетування і низька адаптивність затверджених бюджетів до мінливого зовнішнього середовища. Зростають вимоги до ефективності процесів коригування бюджетів, які повинні проводитися частіше.

Для підвищення ефективності управління підприємством необхідно використовувати сучасні інструменти, представлені у вітчизняній і зарубіжній практиці управління.

До теперішнього часу не склалося єдиного уявлення про те, що ж таке бюджетування – інструмент в системі менеджменту або метод здійснення управлінського обліку. Бюджетування з точки зору планування розглядається як технологія збору і обробки результатів діяльності з метою розробки стратегічних і поточних планів. Самі показники планування входять в систему бюджетів, тобто, для досягнення певних показників підприємство оцінює необхідний обсяг ресурсів, свої витрати і планує вигоду від здійснення бізнес-процесів. У системі управлінського обліку бюджетування розглядається в якості технології для узагальнення даних з метою подальшого контролю і аналізу [7, с.36]. На основі результатів контролю і аналізу приймаються регулюючі рішення. Для цієї мети використовуються фінансові інструменти, які прийнято називати бюджетами.

Складання бюджетів – важливий захід, при якому здійснюються всі функції підприємства. Від якості опрацювання бюджетів залежить прибуток підприємства, його репутація і показники фінансово-господарської діяльності. На шляху бюджетування зустрічаються перешкоди методичного

та організаційного характеру.

Більш того, на ефективність бюджетування і виконання бюджетів впливають певні зовнішні чинники. При бюджетуванні з метою підвищення якості опрацювання фінансових планів необхідно зробити натиск на перегляд внутрішньої і зовнішньої документації, залучити до підготовки бюджетування кваліфікованих фахівців [25, с. 263]. Необхідно розробити нові стандарти і застосовувати їх при складанні бюджетування.

Справа в тому, що актуальність старих стандартів з часом втрачається, вони виглядають неефективними, перестають відповідати сучасним вимогам до якості опрацювання фінансових питань. Відсутність єдиного банку інформаційних даних з новими звітами теж спричиняє зниження якості процесів бюджетування. Для вирішення проблеми підприємства створюють єдині інформаційні банки, куди направляються всі звіти різних підрозділів підприємства.

Для якісного опрацювання бюджетів потрібно використовувати сучасне програмне забезпечення і комп'ютерну техніку, також необхідно впроваджувати систему навчання персоналу новим функціям відповідно до результатів технічного прогресу і вдосконаленням законодавчої бази.

Бюджет підприємства може бути єдиним для підприємства в цілому або прийнятий для кожного підрозділу окремо. В останньому випадку контроль за виконанням бюджетів лягає на начальників підрозділів. Можуть використовуватися два підходи, перший з них має на увазі складання бюджетів спочатку для підрозділів підприємства, а потім для підприємства в цілому. Другий передбачає складання головного бюджету і його розподіл між підрозділами підприємства [25, с. 264].

Удосконалення системи бюджетування на підприємстві в основному зводиться до оптимізаційних процесів. Вони мають на увазі постановку перед персоналом чітких цілей і завдань, налагодження системи по підготовці звітів.

Впровадження електронної системи документообігу з підключенням до

неї здатне значно полегшити задачу по інформаційному обміну між різними підрозділами підприємства.

З метою вдосконалення системи бюджетування визначається коло осіб, відповідальних за підготовку бюджетування і реалізацію бюджетів в рамках підприємства або його окремого підрозділу.

Проблема бюджетування полягає в тому, що на його якість впливає цілий ряд внутрішніх і зовнішніх факторів. Зокрема, наявність на підприємстві системи бюджетування з включеними в неї процесами преміювання орієнтує співробітників лише на досягнення фінансових показників діяльності [26, с.18].

Крім того, злиття системи бюджетування і прогнозування знижує якість опрацювання бюджетів, так як будь-які прогнози готуються з аналітичної точки зору і допускають похибки і допущення. Що стосується зовнішніх факторів, що впливають на якість бюджетування, то сюди необхідно віднести ринкову ситуацію, недосконалість системи законодавства в частині захисту прав та інтересів бізнесу.

Система бюджетів дозволить встановити жорсткий поточний і оперативний контроль за надходженням і витрачанням коштів, створити реальні умови для вироблення ефективної фінансової стратегії. Таким чином, розробка і складання бюджетів переслідує такі цілі:

- визначення стратегії фінансово-господарської діяльності підприємства на майбутнє, що включає планування фінансово-господарської діяльності підприємства в різних періодах;
- визначення оптимального співвідношення витрат і прибутку підприємства;
- виявлення потреб в матеріальних і грошових ресурсах;
- оптимізація потоків руху матеріальних і грошових ресурсів;
- контроль і оцінка ефективності роботи центрів відповідальності шляхом порівняння фактичних витрат з нормативом;
- виявлення ризиків і зниження їх рівня.

До загальних результатів успішного впровадження бюджетування, що виявляється в будь-якій організації незалежно від її розміру і сфери діяльності, можна віднести:

I. Підвищення оперативності та ефективності управління.

Бюджетування представляє можливість підготовки до використання майбутніх сприятливих умов, а також попередження або мінімізації наслідків негативних явищ. Бюджет встановлює показники діяльності, що підлягають наступному постійному контролю. У процесі контролю за виконанням бюджету керівництву надається можливість оперативного отримання інформації про функціонування організації, оперативного втручання у виробничу і комерційну діяльність. Порівняння фактичних даних із запланованими дозволяє своєчасно вживати відповідних заходів по досягненню необхідних результатів. Менеджери здійснюють при цьому управління за відхиленнями.

II. Поліпшення фінансових результатів за допомогою управління прибутком і витратами, більш раціонального розподілу і використання ресурсів, оптимізації витрат і здійснення оперативного контролю постійних і змінних витрат. В результаті планування потреби в ресурсах і контролю оптимізуються витрати і мінімізуються втрати та нераціональні витрати, оскільки аналізуються не тільки вже досягнуті результати і зроблені витрати, але здійснюється попередній контроль. Система внутрішньої звітності про виконання бюджетів кожним центром відповідальності дозволяє закріпити відповідальність виконавців за перевитрату ресурсів. Крім того, процес складання бюджетів матеріальних витрат і контролю за їх дотриманням надає можливість ліквідувати витрати ресурсів на випуск не облікованої продукції та розкрадання.

III. Поліпшення платоспроможності. Складання бюджету грошових потоків на підставі консолідації операційних бюджетів дозволяє передбачити ситуацію дефіциту грошових коштів. При цьому у

керівництва з'являється можливість заздалегідь подбати про притягнення до відповідних моментів необхідних додаткових джерел фінансування.

IV. Підвищення освітньої підготовки керуючих. Поряд з цим, у великих організаціях характерними перевагами бюджетування можуть бути: узгодження дій окремих підрозділів (філіалів, відділень та ін.) і відділів компаній, а також окремих напрямків діяльності для досягнення поставлених цілей. Так, важливо, щоб були узгоджені збутова і виробнича програми, виробничий план та бюджет закупівлі матеріалів, бюджети інвестицій і джерел коштів і т. д. Крім того, інтереси керівників підрозділів організації можуть суперечити один одному. Основне завдання бюджету в зв'язку з цим – більш тісна ув'язка дій керівників, орієнтація їх на реалізацію рішень, які, на думку вищого керівництва, найбільше сприяють досягненню стратегічних цілей. Координувана функція бюджету особливо проявляється у великих компаніях, зі складною структурою управління, що дозволяє їм працювати без істотних збоїв.

V. Поліпшення процесів комунікації в організації. За допомогою бюджетів здійснюється доведення інформації про плани вищого керівництва до керівників підрозділів (відділів) з тим, щоб вони мали можливість відповідним чином орієнтувати свою діяльність.

VI. Підвищення мотивації персоналу. Стимулювання персоналу, і в першу чергу керівників центрів відповідальності, веде до результативних та ефективних дій і оцінки результативності діяльності керівників. Бюджетування, підкріплене системою мотивації, надає таку можливість. Планові показники бюджету повинні спонукати керівників будувати діяльність так, щоб організація могла досягти своїх цілей. У той же час в якості мотивуючого фактору бюджетні цілі будуть служити лише тоді, коли вони зрозумілі, привабливі і досяжні. Для того щоб бюджетні величини були такими для виконавців, останні повинні брати участь в їх розробці [7, с. 39–41].

Таким чином, впровадження бюджетування на підприємствах дозволить розробити систему регулярного економічного управління і сприятиме оптимізації фінансових потоків і ресурсів, що значно знизить обсяг і потреби в них, собівартість і підвищить конкурентоспроможність підприємства, будуть створені умови для прозорості управлінської думки.

В сучасних умовах пропонуються наступні основні шляхи вдосконалення процесу бюджетування:

Для підвищення гнучкості бюджету необхідне укрупнення бюджетних статей з можливістю перенесення з профіцитних на дефіцитні без зайвих узгоджень. Використання бюджетування з можливістю перенесення витрат всередині укрупнених статей бюджету дозволить керівнику ПАФ ім. Ульянова значно скоротити тимчасові і трудові витрати на узгодження переносів витрат з однієї статті на іншу.

Введення змінного методу бюджетування, що дозволяє з одної сторони скоротити часовий період розробки бюджету і зменшити кількість коригувань, а з іншого – забезпечити необхідний для реалізації довгострокових проектів горизонт планування. Можна запропонувати для ПАФ ім. Ульянова розробку змінного 3-х річного плану-прогнозу з кроком планування не менше одного кварталу. Планові показники першого року встановлюються як директива, а на другий і третій рік – як індикативний план. У міру аналізу виконання директивних показників здійснюється коригування бюджету та уточнення індикативного плану.

Використання програмних продуктів, що автоматизують процес бюджетування, в яких був би закладений механізм автоматичного перерахунку всіх бюджетних показників з урахуванням зміни зовнішніх параметрів. Для сфер діяльності, в яких необхідно враховувати зовнішні фактори, що часто змінюються, такі як, наприклад, курс валют, цін на енергоресурси, матеріали та ін. Застосування такого програмного забезпечення на ПАФ ім. Ульянова дозволить скоротити час на коригування статей бюджету.

Виділення фінансових ресурсів тільки за потребою і під конкретні проекти в міру їх появи. В умовах економічної невизначеності такі витрати, як, наприклад, фінансування рекламної кампанії, покупка основних фондів, розробка нового продукту, розглядати в розрізі конкретних проектів, за якими обговорювати необхідні розміри інвестицій і терміни окупності [5, с. 263].

Встановлення рівня нормативних відхилень, які допустимо здійснювати в рамках окремих статей затверджених бюджетів без додаткових погоджень. Це підвищить оперативність дій, нівеліруючих негативний вплив зовнішнього середовища і підвищить ефективність прийняття управлінських рішень на ПАФ ім. Ульянова.

Залучення підрозділів в процес бюджетування шляхом створення на ПАФ ім. Ульянова центрів фінансової відповідальності (ЦФВ). Керівникам підрозділів з одного боку делегуються функції, що дозволяють активно впливати на рівень витрат, доходів, грошових доходів і виплат ЦФВ в межах встановлених лімітів. З іншого боку підвищується відповідальність керівників за виконання бюджету конкретних підрозділів.

Варто також зазначити, що для організації системи бюджетування на ПАФ ім. Ульянова, адекватної вимогам ринкових умов, потрібне, перш за все, створення сучасної системи управління фінансами, заснованої на розробці і контролі виконання ієрархічної системи бюджетів підприємства.

Помилки, пов'язані зі стратегією підприємства (концептуальні), виникають внаслідок того, що ПАФ ім. Ульянова в момент формування бюджету часто не пов'язує його з метою своєї діяльності, прийнятої концепції розвитку. Важливим фактором успішного функціонування системи бюджетування буде децентралізація бюджету. Потрібно правильно визначити відповідальних за результати діяльності, для чого в розробці бюджету організації повинні брати участь директор та два його заступники.

Методологічні похибки мають місце в разі, якщо на підприємстві відсутня система бюджетного управління. Керівництво приймає управлінські

рішення, посилаючись на інформацію про відхилення від бюджету, які представляють собою різницю між бюджетними і фактичними даними. Фактичні показники, в свою чергу, беруться з управлінського звіту [26, с. 19]. Отже, наявність системи управлінського звіту є необхідною умовою системи бюджетування.

Типовою помилкою є використання в бюджетному управлінні на ПАФ ім. Ульянова фактичних показників бухгалтерського звіту. Інформацію бухгалтерської звітності неможливо використовувати через її неоперативність і через відсутність в ній необхідного аналітичного уявлення, наприклад, про центри фінансової відповідальності. Таким чином, планування і контроль повинні здійснюватися тільки на основі даних управлінського звіту.

Процедура бюджетного управління буде досить ефективною, якщо ПАФ ім. Ульянова розробить звід постійних і тимчасових правил, інструкцій, які згодом зможуть розвинути процес бюджетування. Грамотно складений регламент має визначений формат і включає в себе призначення, опис і терміни надання вхідної і вихідної інформації, розроблених бюджетів, а також часові рамки отримання відділами цільових показників, обмежень ресурсів, послідовність виконання інструкцій, перерахування керівних підрозділів, відповідальних осіб.

Регламент ПАФ ім. Ульянова містить:

- регламент розробки та впровадження системи бюджетного управління;
- регламент розробки та коригування бюджетів;
- регламент поточного управління на основі розроблених бюджетів.

Постійні перегляди бюджету або, навпаки, збереження його першопочаткової форми є типовими управлінськими помилками на ПАФ ім. Ульянова.

На етапі створення системи бюджетного управління на ПАФ ім. Ульянова повинні бути обговорені умови зміни і коректування бюджетів, призначені відповідальні особи.

Для ефективного і швидкого прийняття узгоджених рішень необхідна безпосередня участь в таких процесах функціональних директорів і керівників бізнес-одиниць. З цією метою на підприємстві ПАФ ім. Ульянова необхідне створення бюджетних комітетів. Бюджетний комітет є керуючою інстанцією бюджетного процесу, в обов'язки якої входять створення тактичного плану, розрегламент поліпшення бюджетного процесу.

При формуванні бюджетного комітету потрібно пам'ятати, що в більшості підприємствах доведеться витратити значні зусилля для того, щоб зробити з нього дійсно корисний орган управління бюджетним процесом на ПАФ ім. Ульянова.

У міру зростання і розвитку підприємства генеральний директор не може володіти повною інформацією про всі нюанси діяльності ПАФ ім. Ульянова в різних бізнес-одиницях. Для цього на підприємстві ПАФ ім. Ульянова необхідно впровадити посади заступників генерального директора – директорів по функціональних напрямках.

Процедуру вдосконалення бюджету на ПАФ ім. Ульянова необхідно здійснювати постійно. До кінця бюджетного періоду співробітники даного підприємства повинні провести аналіз всіх недоліків і переваг розроблених бюджетів, скоректувати регламенти та внести зміни в модель бюджету.

Оптимальний вміст регламенту розробки системи бюджетування на ПАФ ім. Ульянова, що враховує всі рекомендації, включає в себе наступне:

- визначення цілей і постановка задач системи бюджетування;
- визначення центрів фінансової відповідальності і побудова фінансової структури підприємства;
- розробка бюджетної моделі підприємства;
- розробка технології забезпечення користувачів плановими і звітними показниками;
- створення системи документообігу;
- налагодження роботи системи бюджетного управління в тестовому режимі;

- навчання персоналу;
- вибір і впровадження системи автоматизації.

Резюмуючи всю інформацію, можна зробити наступний висновок: відсутність організованого, розпланованого процесу бюджетування і контролю над ним є головною помилкою і, на жаль, найбільш актуальною і поширеною.

Основними цілями, переслідуваними на шляху вдосконалення бюджетування в умовах економічної невизначеності, є перехід ПАФ ім. Ульянова на більш гнучкі методи бюджетування, прискорення процесів розвитку і затвердження бюджетів, скорочення ресурсів на здійснення бюджетного процесу.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що запропоновані заходи щодо вдосконалення бюджетного процесу на ПАФ ім. Ульянова розглядаються в концепції «просунутого» бюджетування і є ефективними інструментами, використання яких дозволить перейти на новий рівень розробки, виконання та контролю бюджетів на досліджуваному підприємстві.

Керівництво підприємством в сучасних умовах неможливо без фінансового планування, а також контролю над виконанням розроблених фінансових планів. Формування бюджету ПАФ ім. Ульянова, як основного інструменту гнучкого стратегічного планування, сприяє ефективному управлінню і контролю результату діяльності ПАФ ім. Ульянова в умовах конкуренції.

При раціональному плануванні, у директора та його двох заступників, як правило, формується чітке розуміння своїх цілей, а також уміння вчасно коригувати бюджети з метою підвищення точності і ефективності. За допомогою бюджетування розробляється стратегія ефективного розвитку ПАФ ім. Ульянова в умовах конкуренції і нестабільності, аналізується і контролюється робота фірми. Тим самим, бюджетування служить важливим інструментом при розробці заходів по досягненню цілей ПАФ ім. Ульянова і підвищенню ефективного стратегічного планування.

3.2 Прогнозна оцінка ефективності розподілу бюджету

Суть моделі бюджетування, орієнтованого на результат, заключається «в розподілі бюджетних ресурсів ... з урахуванням або в прямій залежності від досягнення конкретних результатів (надання послуг) відповідно до середньострокових пріоритетів соціально-економічної політики і в межах прогнозованих на довгострокову перспективу обсягів бюджетних ресурсів». Дана модель передбачає побудову бюджетного процесу, при якому планування і витрачання бюджетних коштів здійснюється на підставі інформації про результати діяльності структурних одиниць бюджетного сектора – органів влади та одержувачів бюджетних коштів.

Метод бюджетування, орієнтованого на результат, покликаний забезпечити поділ бюджетних ресурсів аграрного підприємства одночасно за програмними цілями, завданнями і функціями підприємства. Цей метод дозволяє більш гнучко підходити до вказаних цілей, завдань і функцій, враховуючи пріоритети агрофірми економічної та бюджетної політики, а також значимість результатів використання бюджетних коштів. При цьому результати, на які орієнтується бюджетування, можуть бути різні: «очікувані» і «кінцеві» [23, с. 184].

Оцінка очікуваних результатів на стадії підготовки проекту бюджету (попередня оцінка) дає можливість оптимізувати структуру бюджетних витрат на основі очікуваних витрат і результатів реалізації програми.

Як показує практика, основна внутрішня проблема аграрних підприємств – це низький рівень якості управління. Нами було запропоновано рішення цієї проблеми шляхом удосконалення системи бюджетування, яке розглядається як комплексна система управління аграрним підприємством.

За даними дослідження, проведеного у другому розділі, з'ясовано, що ПАФ ім. Ульянова – це аграрне підприємство, керівництво якого обізнане про бюджетування, почали його використання, але зіткнулося з методичними і практичними проблемами, для подолання яких їм потрібна допомога.

Для ПАФ ім. Ульянова необхідність в бюджетуванні виникла в період кризи в 2009 р, коли перед керівником була поставлена задача забезпечити певний рівень рентабельності агрофірми. Незважаючи на хороший результат від впровадження, керівництво підприємства усвідомлювало потребу вдосконалення бюджетування, тому що не були вирішені проблеми поділу витрат по зонам відповідальності, визначення оптимальної системи мотивації і контролю, виключення незамінних працівників, встановлення взаємозв'язку бюджетування і стратегії розвитку підприємства.

Для керівництва ПАФ ім. Ульянова найбільш важливим показником оцінки ефективності розподілу бюджету є ставлення приросту прибутку до витрат на розробку і впровадження бюджетування. Для цілей нашого дослідження економічний ефект також грає значну роль в оцінці ефективності і доцільності впровадження бюджетування на аграрному підприємстві, однак, більший інтерес представляє оцінка його впливу на ефективність підприємництва.

Таким чином, цілі впровадження бюджетування методом розподілу бюджету як інструменту оперативного управління ПАФ ім. Ульянова надало:

- підвищення ефективності використання наявних у розпорядженні агрофірми активів (матеріальних і нематеріальних ресурсів), підвищення продуктивності праці;
- підвищення обґрунтованості виділення фінансових ресурсів, перш за все кредитів за окремими напрямками господарської діяльності агрофірми, видами контрактів (договорів);
- підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень; підвищення прозорості наданих звітів в системі оперативного обліку.

Для планування бюджету на майбутній період на підприємстві ПАФ ім. Ульянова необхідно скласти план закупки. Зазвичай він створюється на основі плану обсягів продажу готової продукції, враховуючи залишки продуктів виробництва. Розглянемо план закупок на досліджуваному

підприємстві за 2022 звітний рік:

Таблиця 3.1

Показники плану закупівлі продукції на ПАФ ім. Ульянова за 2022 рік

Показники / періоди	Перший квартал 2022 року	Другий квартал 2022 року	Третій квартал 2022 року	Четвертий Квартал 2022 року	В цілому за 2022 рік
Бажаний обсяг продажів, кг.	10.000	30.000	40.000	20.000	100.000
Запаси, кг.	6.000	8.000	4.000	3.000	3.000
Бажаний обсяг продукції, кг.	16.000	38.000	44000	23.000	103.000
Мінус запаси на початок періоду, кг.	2.000	6.000	8.000	4.000	2.000
Обсяг закупки, кг.	14.000	32.000	36.000	19.000	101000

Тепер опрацюємо план закупівлі за перший звітний квартал. На ПАФ імені Ульянова плануємо продати 10000 кг виготовленої сільськогосподарської продукції. Аграрне підприємство згідно плану повинно залишити 20% готової продукції на кінець першого кварталу, тобто 6000 кг.

Спостерігаємо, що на початок першого кварталу підприємство матиме всього 2000 кг продукції. А бажаний обсяг складає 16000 кг згідно плану закупок. Тому, можемо зробити висновок, що обсяг закупки повинен скласти 14000 кг.

Розглянемо у таблиці 3.2 план бюджету часу та грошових коштів на оплату прямої праці.

Таблиця 3.2

Показники плану бюджету часу та коштів на витрати прямої праці за 2022 рік

	Перший квартал 2022 року	Другий квартал 2022 року	Третій квартал 2022 року	Четвертий квартал 2022 року	В цілому за 2022 рік
Обсяг виробництва продукції, кг.	4000	2000	6000	9000	101000
Витрати праці основного персоналу, год.	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8

Продовження таблиці 3.2

	Перший квартал 2022 року	Другий квартал 2022 року	Третій квартал 2022 року	Четвертий квартал 2022 року	В цілому за 2022 рік
Витрати праці персоналу взагалом, год.	1200	25600	28800	15200	80800
Вартість однієї години праці,	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50
Оплата праці персоналу, грн.	84000	92000	16000	114000	606000

На ПАФ ім. Ульянова використовують відрядно-погодинну систему оплати, і одна година оплачується згідно нормативу 7.5 грн./год. Відповідно можемо порахувати план витрат на оплату працівникам на майбутній 2022 рік.

Бувають інші моделі виплати заробітної плати, для прикладу, коли планування проводиться кожного місяця. В такому випадку кошти, що будуть нараховані працівникам, і кошти що враховані як витрати, можуть не співпадати [24].

Використаємо прогноз продажу готової продукції на ПАФ ім. Ульянова, ціни, та коефіцієнт інкасації для того, щоб розрахувати план продажу на досліджуваному підприємстві у 2022 році. Також зобразимо графік надходження грошових коштів від покупців сільськогосподарської продукції.

Таблиця 3.3

План продажу підприємства і графік надходження грошей, (грн.)

	За 2021 рік	Другий квартал 2022 року	Третій квартал 2022 року	Четвертий квартал 2022 року	За весь 2022 рік
1.Очікуваний обсяг (кг)	10000	30000	40000	20000	100000
2.Очікувана ціна одиниці, грн. продукції	20.00	20.00	20.00	20.00	
Виторг за реалізовану продукцію, грн. (р.1×р.2)	200000	600000	800000	400000	2000000
Графік надходження коштів					
Рахунки дебіторів на початок року	90000				90000
Грошові надходження 1 кварталу	140000	60000			200000

Продовження таблиці 3.3

Грошові надходження 2 кварталу		420000	180000		600000
Грошові надходження 3 кварталу			560000	240000	800000
Грошові надходження 4 кварталу				280000	280000
Разом надходження грошей	230000	480000	740000	520000	1970000

Слід зазначити, що не всі грошові кошти враховуються при створенні графіка, адже лише 70% усього виторгу надходять у грошовому вимірі. Інші 30% надходять до підприємства у наступному звітному періоді.

Підприємство ПАФ ім. Ульянова активно займається своєю діяльністю, має велику кількість земельних угідь, вирощує близько десяти видів культур та займається їхньою безпосередньою реалізації. Від такого виду виробництва залишається велика кількість сумішей на основі сіна та соломи, лущиння насіння, стручки від соняшника та інші непотрібні сировини, які зазвичай продаються в первинному виді, або ж утилізуються. Саме зараз Україна і більшість країн світу акцентують увагу на технології, що з відходів можуть зробити досить цінний продукт. Тому ми пропонуємо на досліджуваному підприємстві почати виготовляти альтернативного виду паливо, використовуючи відходи рослинництва.

Для початку аграрному підприємству необхідно внести новий КВЕД – тобто новий вид економічної діяльності, яким буде займатись господарство. До відновлення відсортованих відходів відноситься КВЕД класу 38.32.

Для виготовлення альтернативного виду палива на ПАФ ім. Ульянова необхідно придбати мінімальний набір обладнання, а також визначити об'єм відходів виробництва, які можна буде використати. Для прикладу уявімо, що після кінцевого циклу обробітку соняшника залишилося 1000 тонн відходів. Також дізналися, що середня ринкова ціна машини для виготовлення пелетів близько 700 тис. грн.. Продуктивність такого обладнання 0,9 – 1,5 т готової продукції, при розрахунку на одну зміну 7,2 – 12 тонн пелетів, при 8-часовому робочому дню. Витрати на електропостачання розрахуємо за

умови що ціна за один кіловат коштує 5 грн. для підприємства. Стандартна машина для виготовлення пелетів укомплектована 10 кіловатним двигуном.

Важливим моментом буде визначити які споживачі буду купувати продукцію. Для зовнішніх покупців ціну необхідно встановити відповідно до регіону та вартості енергоресурсів в даному регіоні. В нашому випадку, ПАФ ім.. Ульянова знаходиться у Кіровоградській області і середня ціна на паливні матеріали у вигляді пелетів коштує близько 3 тис. грн. за одну тону.

Виробництво необхідно забезпечити і площею, на якій буде знаходитись виробнича лінія. Для першої необхідності потрібно виділити цех близько 200 кв. м , де буде безпосередньо знаходитись обладнання. Обов'язково потрібне підключення до електропостачання – 400 кВт. Також потрібно збудувати склад висотою не менше 5 м та площею 100 кв. м, для сушіння готової продукції, а також для подальшого зберігання.

Додатково потрібно найняти працівників, що будуть безпосередньо займатись обслуговуванням обладнання, контролювати виготовлення, збереження готової продукції.

Щоб дізнатись, чи принесе очікуваний прибуток придбання машини для виготовлення наливних матеріалів з відходів рослинництва порахуємо термін окупності за формулою:

$$T_o = \frac{I}{\Pi} \quad (3.2)$$

де, I – інвестиції, що були вкладені у проект;

Π – прибуток від реалізації проекту.

Умовно порахуємо інвестиції:

- Вартість обладнання – 700 000 грн;
- Витрати на монтаж та транспортування – 5 000 грн;
- Витрати на облаштування цеху та складських приміщень – 10 000 грн;
- Витрати на електроенергію (на рік) – 498 000 грн;

- Витрати на оплату праці робітників (на рік) – 44 820 грн.

Таким чином, сумуючи всі витрати, маємо загальну суму – 1 257 820 грн. Прибуток від реалізації проекту, без вирахування податку та інших супутніх витрат виробництва складає 5 378 400 грн. ($7.2 \text{ т.} \times 3000 \text{ грн} \times 249 \text{ робочих днів}$).

Користуючись цими даними, дізнаємось термін окупності:

$$T = \frac{1\,257\,820}{5\,378\,400} = 0,23.$$

Як бачимо, термін окупності менше ніж пів року, маємо дуже прибутковий проект. Такий успіх зумовлений безкоштовно отриманою сировиною для виробництва та простотою введення в експлуатацію обладнання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підсумовуючи ми дійшли висновку, що процес «бюджетування», має безліч концепцій. Кожен з вчених, які досліджували цей процес, сформулювали власну неупереджену думку. Завдяки їх працям ми маємо змогу дійти до власного розуміння якісного бюджетування. Вважаємо, що плануванням можна досягти максимальної ефективності підприємства тільки якщо всі структурні підрозділи будуть злагоджено працювати. Також ми з'ясували що формування процесу бюджетування на сільськогосподарських підприємствах знаходиться лише на стадії безпосереднього розвитку. Адже, існує велика відмінність планування бюджету, коли до уваги береться така велика кількість факторів. До них належить людський фактор, змінність клімату, сезонність, якість насіння, добрив, хімічних речовин, кількість та склад корму для тварин, їх натуральність на якість. Слід також зазначити, що застосування саме оперативного виду планування дає змогу підвищити результативність підприємства та значно знизити витрати.

Зробили висновок, що для створення ефективної бюджетної системи необхідно використовувати інтегрований метод, що включає всі функції управління: планування, організація, бухгалтерський облік, контроль, аналіз, заохочення, коригування. Всі ці функції формують підсистеми, придатні для ефективного прийняття управлінських рішень.

Плануванням заведено вважати таку форму діяльності підприємства, основним завданням якої є створення і втілення в життя планів. Щодо фінансового плану підприємства, то це план прибутків та видатків компанії. Існують п'ять основних принципів, які застосовують для розробки планів. До них належить необхідність, точність, гнучкість, неперервність та єдність.

Аналізуючи, можемо дійти висновку, що на підприємстві ПАФ ім. Ульянова бюджетування повністю відповідає своїй суті. Основним критерієм є те, що на фірмі відбувається прямий зв'язок між бюджетами і джерелами прибутку. Бюджетування на підприємстві є ефективним

інструментом для планування, що допомагає якісно організувати та сформувати процеси діяльності.

Серед усіх функціональних підрозділів на підприємстві діють спільні стратегії, цілі та плани щодо діяльності ПАФ ім. Ульянова. Кожен керівник цих підрозділів у своїй роботі не діє ізольовано від усього іншого підприємства, і його рішення напряду залежать від інших відділів. Через цей зв'язок, не рідко буває, що кожен окремий підрозділ не може виконати власний план, через роботу іншого.

Також, ми дослідили, що на підприємстві процес планування здійснюється «зверху-вниз», застосовуючи деталізацію показників діяльності ПАФ ім. Ульянова згідно ієрархії. Цей метод називається ретроградний, але він, на нашу думку, є не зовсім ефективним, адже досліджуваний об'єкт має особливу структуру та великі розміри.

Дійшли до висновку, що бюджет підприємства може бути єдиним для підприємства в цілому або прийнятий для кожного підрозділу окремо. В останньому випадку контроль за виконанням бюджетів лягає на начальників підрозділів. Можуть використовуватися два підходи, перший з них має на увазі складання бюджетів спочатку для підрозділів підприємства, а потім для підприємства в цілому. Другий передбачає складання головного бюджету і його розподіл між підрозділами підприємства.

Запропонували для ПАФ ім. Ульянова розробку змінного 3-х річного плану-прогнозу з кроком планування не менше одного кварталу. Планові показники першого року встановлюються як директива, а на другий і третій рік – як індикативний план. У міру аналізу виконання директивних показників здійснюється коригування бюджету та уточнення індикативного плану.

Також висунули пропозиції щодо встановлення рівня нормативних відхилень, які допустимо здійснювати в рамках окремих статей затверджених бюджетів без додаткових погоджень. Це підвищить оперативність дій, нівелюючи негативний вплив зовнішнього середовища і підвищить

ефективність прийняття управлінських рішень на ПАФ ім. Ульянова.

Пропонуємо на досліджуваному підприємстві почати виготовляти альтернативного виду паливо, використовуючи відходи рослинництва. На підприємстві залишається велика кількість сумішей на основі сіна та соломи, лущиння насіння, стручки від соняшника та інші непотрібні сировини, які зазвичай продаються в первинному виді або ж утилізуються.

Для керівництва ПАФ ім. Ульянова найбільш важливим показником оцінки ефективності розподілу бюджету є ставлення приросту прибутку до витрат на розробку і впровадження бюджетування. Для цілей нашого дослідження економічний ефект також грає значну роль в оцінці ефективності і доцільності впровадження бюджетування на аграрному підприємстві, однак, більший інтерес представляє оцінка його впливу на ефективність підприємництва.

Таким чином, цілі впровадження бюджетування методом розподілу бюджету як інструменту оперативного управління ПАФ ім. Ульянова надало: підвищення ефективності використання наявних у розпорядженні агрофірми активів (матеріальних і нематеріальних ресурсів), підвищення продуктивності праці; підвищення обґрунтованості виділення фінансових ресурсів, перш за все кредитів за окремими напрямками господарської діяльності агрофірми, видами контрактів (договорів); підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень; підвищення прозорості наданих звітів в системі оперативного обліку

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабіченко В. В. Бюджетування в системі фінансового планування (на прикладі ЗАТ транснаціональної фінансово-промислової нафтової компанії «Укртатнафта») [Текст] : Дис. канд. екон. наук : 08.04.01 / Київський національний економічний ун-т. — К., 2005. — 224 арк.
2. Білобловський С.В. Модель бюджетування операційних витрат на підприємстві (на прикладі автотранспортного підприємства) (Частина 2) / С.В. Білобловський // Економіка. Фінанси. Право. — 2014. — № 9. — С. 18—25.
3. Бочаров В. В. Технологія впровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / В. В. Бочаров. — Режим доступу: [http:// www.nbuv.gov.ua/](http://www.nbuv.gov.ua/).
4. Букреєва Д. С. Комплексна система показників ефективності контролінгу — інструмент контролю ефективності впровадження контролінгу на промисловому підприємстві / Д. С. Букреєва // Розвиток бухгалтерського обліку, аналізу і контролю в умовах інтеграційних процесів : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (1–2 серпня, 2014). — К. КЕНЦ, 2014. — С. 24–25.
5. Гвоздєй Н.І. Фінансове планування в сільськогосподарських підприємствах / Н.І. Гвоздєй // Агроінком. — 2017. — №9–10. 2
6. Головка О.Г. Особливості бюджетування витрат на підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Зб. наук. праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. №3 (18). Т.1 2017. Харків: ХНАДУ, 2016 С. 36–41.
7. Дайла А. Практика контролінгу / Пер. з нім. — М.: Фінанси і статистика, 2001.
8. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств : [навч. посіб.] / С. І. Дем'яненко. — К. : КНЕУ, 2005. — 347 с

9. Догадайло Я. В. Бюджетування в підприємствах дорожнього господарства / Я.В. Догадайло, І.В. Подольська // Економіка транспортного комплексу. – 2016. – № 10. – С. 179–189.
10. Догадайло Я. В. Визначення принципів бюджетування підприємства / Я.В. Догадайло, І.В. Ткаченко // Науковий вісник будівництва. – 2019. – № 64. – С. 397 – 401.
11. Догадайло Я. В. Удосконалення бюджетування як управлінської технології / Я.В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу. – 2014. – № 17. – С. 18 – 25.
12. Дугельний О.П. Бюджетне управління підприємством /А. П.Дугельний, У. Ф. Комаров. – [2-ге вид.]. – М.: Річ, 2007 – 430 с.
13. Ілляшенко Т.О., Ілляшенко К.В., Скобенко М.В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29735/1/Illyashenko_Illyashenko_Skobenko.pdf
14. Квасницька Р. Бюджетування як сучасний інструмент фінансового управління діяльності підприємств / Р. Квасницька, Л. Боднарчук // Наукові засади сталого розвитку економіки : Матеріали міжнародної науково–практичної Інтернет–конференції. – Тернопіль, 2011. – С. 153–155.
15. Ковтун С.Є. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами / С Є. Ковтун. – Х., 2015. – 340 с.
16. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві: навчальний посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. — К.: Кондор, 2008. — 312 с.
17. Куліш Д. В. Розробка спеціалізованої системи бюджетування для агропромислових підприємств / Д. В. Куліш – 2013. – № 12.
18. Куспляк Г.І. Запровадження програмно–цільового методу в Україні. Actual problems of public administration. 2016. № 3(67). С. 73–82

19. Куцик В. І. Розробка та впровадження системи бюджетування на підприємстві [Електронний ресурс] / В. І. Куцик. – Режим доступу: [http:// www.nbuv.gov.ua/](http://www.nbuv.gov.ua/).
20. Маліношевська К. І. Сучасні проблеми бюджетування маркетингових комунікацій [Текст] / К. І. Маліношевська // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 10 (124). – С. 164–169.
21. Мамчур Р.М. Бюджетування в системі фінансового менеджменту аграрних підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Р.М. Мамчур; Нац. аграр. ун–т. Київ, 2008. 19 с.
22. Мельник О. Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства : теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування) [Текст] : монографія / О. Г. Мельник. – Л. : Укрпол, 2008. – 240 с.
23. Мілінчук О.В. Деякі аспекти моделювання бюджетування на підприємстві. *Вісник Житомир. держ. технол. ун–ту. Економічні науки*. 2010. № 1 (51). С. 263–265.
24. Мочаліна З. М. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з фінансового менеджменту (для магістрів заочної форми навчання спеціальності «Облік і аудит») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: – Х.: ХНАМГ, 2011. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/>
25. Редченко К. І. Проблеми розвитку обліково–контрольних систем: інформаційний аспект / К. І. Редченко, Р. М. Воронко // WSPÓŁPRACA EUROPEJSKA. – 2015. – Vol. 2, № 2. – С. 13–24.
26. Сафонова Л.Д. «Ризики бюджетного фінансування в Україні: чинники та шляхи мінімізації» . Сафонова Л.Д., Степанюк Н.І., // Світ фінансів 1(50). 2017. с.82–90.
27. Степура В.В. Світовий досвід фінансового планування / В.В. Степура // Науково–виробничий журнал «Часопис економічних реформ». – Луганськ: СНУ ім. В.Даля. – 2014. – № 1 (5). – С. 41–44.

28. Татарин Н.Б. Бюджетування в Україні: становище та перспективи розвитку. Гроші. Фінанси. Кредит. Випуск 24. 2018. – № 6/4. – С. 373–379
29. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навч. Посібник / О. О. Терещенко, Н. Д. Бабяк. – К. :КНЕУ, 2013. – 407 с.
30. Ткачук І. В. Планування і бюджетування грошових потоків сільськогосподарських підприємств у програмних продуктах компанії «sap», УДК 631.162:336.144:004. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/planuvannya-i-byudzhetuvannya-groshovih-potokiv-silskogospodarskih-pidpriemstv-u-sap.html>
31. Харун О. В. Фінансова безпека підприємства: оцінка стану та напрями зміцнення / Financial securiti of the enterprise: state assessment and direction of strengthening 2018 URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/>
32. Череп О. Г. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством [Текст] / О. Г. Череп, О. Ю. Стремидло // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2011. – № 1 (4). – С. 445–451.
33. Шеремета О.В. Цілі, переваги та недоліки бюджетування. Регіональні аспекти економіки та освіта : зб. тез доп. міжнар. наук.–практ. конф. молодих учених, аспірантів та студ. старших курсів ВНЗ (Кременчук, 12 – 13 травня 2016 р.). Кременчук, 2016. С. 182–184.
34. Шумило Ю. О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування / Ю. О. Шумило // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 7 (73). – С. 105–111.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.**

Актив	Код ряд ка	На початок звітного періоду	На кінець звітног о період у
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	668,50	668,50
накопичена амортизація	1002	180	313,70
Незавершені капітальні інвестиції	1005	615,20	691,70
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011	16304,00	19058,80
знос	1012	7342,20	7934,60
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	10065,50	12170,70
II. Оборотні активи		1509,8	2685,0
Запаси	1100		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	649,10	700,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	1723,5	2239,0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	197,50	239,00
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	20,90	181,50
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	109,00	163,10
Усього за розділом II	1195	4012,40	5968,80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	14077,90	18139,50

Продовження дод. А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		1358,50	1358,50
Зареєстрований капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	5462,10	5462,10
Резервний капітал	1415	88,00	339,60
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	930,60	6349,90
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	7839,20	13510,10
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1220,00	
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	1220	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1649,00	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2940,60	3825,50
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	145,90	437,20
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	95,20	109,00
розрахунками з оплати праці	1630	174,30	241,40
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	13,70	16,30
Усього за розділом III	1695	5018,70	4629,40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	14077,90	18139,50

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за грудень 2019 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	64883,40	60567,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	54623,70	56014,60
Валовий:		10259,70	4552,90
прибуток	2090		
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	327,10	337,40
Адміністративні витрати	2130	2079,90	2079,90
Витрати на збут	2150	2079,90	382,90
Інші операційні витрати	2180	476,30	549,20
Фінансовий результат від операційної діяльності:		7647,70	2265,50
прибуток	2190		
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1,20	0,30
Інші доходи	2240	207,90	131,40
Фінансові витрати	2250	77,10	246,70
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	257,50	266,90
Фінансовий результат до оподаткування:		7522,20	1883,60
прибуток	2290		
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1851,70	274,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:		5670,90	1609,60
прибуток	2350		
збиток	2355		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	52610,30	52984,40
Витрати на оплату праці	2505	2998,80	2373,70

Продовження дод. Б

Відрахування на соціальні заходи	2510	1082,20	894,80
Амортизація	2515	1445,80	1024,70
Інші операційні витрати	2520	178,00	272,70
Разом	2550	58315,10	57550,30

ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код р я д к а	За звітний період	За аналогічний період попереднь ого року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на од у просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток В

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.**

Актив	Код ряд ка	На початок звітного періоду	На кінець звітног о період у
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	668,50	689,10
накопичена амортизація	1002	313,70	449,80
Незавершені капітальні інвестиції	1005	691,70	867,60
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011	19058,80	25342,70
знос	1012	7934,60	9756,50
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	12170,70	16693,10
II. Оборотні активи		2685,0	6742,4
Запаси	1100		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	700,00	656,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	2000,0	10400,0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	239,00	240,40
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	181,50	257,20
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	163,10	193,70
Усього за розділом II	1195	5968,80	18490,70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	18139,50	35183,80

Продовження дод. В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітньо го період у
1	2	3	4
I. Власний капітал		1358,50	1358,50
Зареєстрований капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	5462,10	5462,10
Резервний капітал	1415	339,60	384,10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6349,90	16108,50
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	13510,10	23313,20
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		32,20
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		32,20
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	3825,50	8845,60
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	437,20	403,40
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	109,00	258,60
розрахунками з оплати праці	1630	241,40	561,00
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	16,30	1769,80
Усього за розділом III	1695	4629,40	10099,60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	18139,50	35183,80

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за грудень 2020 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядк а	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	147185,20	64883,40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	126337,90	54623,70
Валовий:		20847,30	10259,70
прибуток	2090		
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	53,70	327,10
Адміністративні витрати	2130	3322,90	2079,90
Витрати на збут	2150	677,60	382,90
Інші операційні витрати	2180	2911,50	476,30
Фінансовий результат від операційної діяльності:		13989	7647,70
прибуток	2190		
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	18,60	1,20
Інші доходи	2240	25,70	207,90
Фінансові витрати	2250		77,10
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	71,20	257,50
Фінансовий результат до оподаткування:		13962,10	7522,20
прибуток	2290		
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4159,00	1851,70
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:		9803,10	5670,90
прибуток	2350		
збиток	2355		

Продовження дод. Г

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код р я д к а	За звітний період	За аналогічний період попереднь ого року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	118894,20	52610,30
Витрати на оплату праці	2505	6092,50	2998,80
Відрахування на соціальні заходи	2510	2189,60	1082,20
Амортизація	2515	2191,30	1445,80
Інші операційні витрати	2520	8088,40	178,00
Разом	2550		58315,10

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код р я д к а	За звітний період	За аналогічний період попереднь ого року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на од у просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер