

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Формування бюджету доходів і витрат підприємства
за матеріалами ТОВ «УПАКОВОЧКА», м. Київ**

Студента 2 курсу, 2-1м групи
спеціальності 051
«Економіка»
освітньої програми
«Економіка та безпека бізнесу»
денної форми навчання

Пікуля Савелія
Валентиновича

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Блакита Ганна
Владиславівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., проф.

Зубко Тетяна
Леонідівна

КИЇВ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УПАКОВОЧКА».....	15
2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка ринку пакувальних матеріалів.....	15
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Упаковочка».....	23
2.3. Оцінка діючої практики формування бюджету доходів та витрат на підприємстві.....	36
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ ТОВ «УПАКОВОЧКА».....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ефективне управління фінансовими ресурсами є вирішальним фактором успіху будь-якого підприємства. Одним із ключових аспектів фінансового управління є формування бюджету та доходів підприємства. Бюджет є стратегічним інструментом планування та контролю, який дозволяє підприємству прогнозувати та управляти своїми фінансовими ресурсами для досягнення поставлених цілей.

Сучасні умови на ринку вимагають вітчизняним підприємствам збільшити обсяги виробництва і розвиватися в умовах конкуренції, інтеграційних процесів і впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Фінансовий результат підприємства і його позитивна динаміка є важливими для підприємницької діяльності. Отже, керівники підприємств все більше зосереджуються на прибутку та показниках прибутковості. Для досягнення оптимального рівня прибутковості, керівники повинні ретельно досліджувати сутність цього поняття і приймати обґрунтовані управлінські рішення, чому сприятиме розробка системи бюджетів, зокрема бюджету доходів та витрат.

Формування бюджету доходів та витрат підприємства є важливою складовою ефективного фінансового управління. Цей процес включає в себе розрахунок доходів, визначення витрат і прибутку, а також розподіл фінансових ресурсів на різні напрями діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Багато вчених, економістів та дослідників, таких як І.О. Бланк, О.І. Гадзевич, В.О. Мец, О.В. Мелень, Л.Ю. Кучер, І.Ю. Єпіфанова, В.С. Гуменюк, О.І. Давидов, Л.С. Селіверстова, О.В. Скрипник, О.А. Орлов, Рр. Антонюк, М.Ф. Огійчук, А.С. Кучерява, Т.М. Янковець, О.В. Хмелевський, О.О. Терещенко, О.В. Рябенков, А.Ф. Косік, присвятили значну кількість наукових праць дослідженню особливостей формування та підвищення прибутковості підприємств.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних основ та практичних аспектів формування бюджету доходів та витрат підприємства.

З огляду на мету дослідження постають наступні *завдання*:

- описати особливості формування бюджету доходів та витрат на підприємстві;
- дослідити загальну динаміку та склад витрат підприємства;
- проаналізувати формування доходів на підприємстві;
- дослідити діючу практику формування бюджету доходів та витрат на підприємстві;
- охарактеризувати стратегічні орієнтири формування бюджету доходів та витрат підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування бюджету доходів та витрат на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування бюджету доходів та витрат підприємства.

Дослідження спрямоване на вивчення основних етапів процесу формування бюджету доходів та витрат, аналіз інструментів та методів, що використовуються підприємствами для прогнозування доходів. Також будуть розглянуті фактори, що впливають на формування бюджету доходів та витрат підприємства.

Методи дослідження. У роботі застосовуються різні методи дослідження для отримання необхідних даних та аналізу, зокрема:

- *літературний аналіз*: вивчення наукової літератури, монографій, наукових статей, публікацій, що стосуються формування бюджету доходів та витрат підприємства. Цей метод дозволяє отримати теоретичні основи, концепції та підходи, розглянуті в попередніх дослідженнях, а також ознайомитися з найновішими тенденціями та рекомендаціями;
- *емпіричні методи*: збір та аналіз фактичних даних про фінансовий стан підприємства, його доходи, витрати та інші фінансові показники. Це може включати аналіз фінансової звітності підприємства, внутрішніх та

статистичних даних. Застосування емпіричних методів дозволяє підтвердити або спростувати теоретичні концепції та отримати практичні результати;

– *математично–статистичні методи*: застосування математичних моделей, статистичного аналізу та інших кількісних методів для прогнозування доходів, витрат та оцінки впливу різних факторів на формування бюджету, доходів та витрат, що можуть включати методи регресійного аналізу, аналізу часових рядів, кореляційного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, збірки наукових праць, статті у наукових періодичних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, законодавчі та нормативні акти України, Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні дані, фінансова звітність підприємства.

Практичне значення результатів дослідження. Результати даного дослідження можуть бути корисними для практичного застосування в управлінні фінансовими ресурсами підприємства, сприяючи ефективному плануванню та контролю доходів та витрат. Крім того, робота може служити поштовхом для подальших досліджень у сфері фінансового управління та формування бюджету підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження висвітлено в науковій статті у збірнику наукових статей студентів, які здобувають ступінь магістра за спеціальністю «Економіка» (освітня програма «Економіка та безпека бізнесу») денної форми навчання. К. ДТЕУ, 2023.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової економіки управління діяльністю підприємства неможливе без вирішення та урегулювання проблем фінансового характеру. Для того щоб уникнути фінансових помилок, які можуть призвести до втрати значних статків підприємства, керівництво та менеджери вищих фінансових ланок повинні детально вивчати технологію стратегічного фінансового управління.

Стратегічне фінансове управління являє собою процес розробки стратегій, тактик, програм по управлінню фінансами на підприємстві, саме ці програми забезпечують стабільну роботу підприємства, дають змогу ефективно використовувати матеріали та планувати свої прибутки.

Вироблена стратегія і тактика являє собою спеціальну фінансову програму, або інакше - фінансову політику підприємства. Вона, у свою чергу, є одною із частин економічної політики і визначається наступними чинниками: закономірностями розвитку економічних відносин у суспільстві; історичними умовами, в яких держава здійснює свої функції; конкретними завданнями і цілями на даному етапі розвитку підприємства

Але дуже важливо пам'ятати, що майже усім підприємствам притаманні самостійність та власна відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності, через це виникає об'єктивна потреба в удосконаленні фінансового управління підприємством, що здійснюється на основі складання оперативних фінансових планів, з урахуванням накопиченого світового досвіду та новітніх досягнень у цій сфері.

Одним із напрямків такого удосконалення є технологія бюджетування, яка виникла та набула поширення у країнах Західної Європи, США та Японії ще в другій половині ХХ ст., однак значення якої недооцінюється керівниками вітчизняних підприємницьких структур.

Незважаючи на значні досягнення в теорії та практиці бюджетування, існують розбіжності щодо тлумачення цієї економічної категорії та непоодинокі випадки її помилкового ототожнення із поняттям «планування», що потребує більш глибокого розслідування [1].

Переважає частина економістів, зокрема [2; 3; 6], вважають, що бюджет – це кількісний план, як правило, у вартісному (грошовому) вимірі, який складається у формі кошторису (балансу) фінансових показників, скоординованого за всіма підрозділами підприємства на період до одного року. Процеси, пов'язані з формуванням бюджетів, отримали назву «бюджетування» як інструменту оперативного фінансового планування, спрямованого на поетапну трансформацію стратегічного фінансового плану в систему поточних планів [12, с. 38; 13], складової управлінського обліку і поточного контролю.

На практиці бюджети найчастіше розробляються на рік, у тому числі з розбивкою по кварталах, місяцях і декадах, продовж якого інформація коригується і уточнюється, тому процес бюджетування може стати безперервним.

Змістовну інтерпретацію дефініції «бюджетування» у фахових літературних джерелах подають з декількох позицій. Так, одна група авторів [18, 19, 20] розглядає його у якості послідовного процесу формування взаємопов'язаних бюджетів, що «базується як на самостійно розроблених підприємством, так і на загально визнаних вимогах та процедурах» [7]. Український вчений Шелудько В.М. як прибічник процесного підходу вказує на безпосередні об'єкти, охоплені бюджетуванням, як то напрямки діяльності, бізнес-процеси, підрозділи чи центри відповідальності [25, с. 368].

Інша когорта науковців [21, с. 223; 22, с. 4; 23, с. 21] вбачає під бюджетуванням управлінську технологію планування, обліку та контролю доходів, витрат і капіталу на основі складених у відповідності зі стратегічними фінансовими цілями і статутними завданнями підприємства бюджетів, тобто

спостерігаємо чітке окреслення меж його функціонального призначення, проте достатньо звужене.

Експерт з фінансового менеджменту Догадайло Я.В. [12] додатково акцентує увагу на координаційних і мотиваційних функціях бюджетування, а також зважає на його здатність конкретизувати, обґрунтовувати та розширювати завдання річного плану підприємства з метою усунення непередбачуваних змін, координації дій між окремими структурними підрозділами для уникнення прийняття неузгоджених рішень та організації дієвого управлінського контролю. Необхідно зазначити, що відсутність серед економістів однастайності в частині окреслення функцій бюджетування пов'язано із залежністю їх прояву від фази формування і виконання бюджетів.

Комплексний підхід до трактування змісту поняття «бюджетування» знаходимо в роботі М. М. Винниченко, який розглядає його як частину управлінського обліку і розкриває значимість у багатьох сферах використання [4]:

- у фінансовому менеджменті – дає можливість заздалегідь сформулювати уявлення про структуру бізнесу організації, регулювати обсяг витрат у межах, що відповідають загальному припливу коштів, визначити, коли і на яку суму повинно бути забезпечено фінансування;
- в сфері управління комерційною діяльністю – змушує керівника систематично займатись маркетингом для розробки більш точних прогнозів та ідентифікувати найбільш доцільні й ефективні комерційні заходи, зважаючи на наявні ресурсні можливості щодо їх здійснення;
- у сфері загального управління – чітко визначає місце кожної функції (комерційної, виробничої, фінансової, адміністративної і т.д.), дозволяє забезпечити належну координацію дій всіх служб, орієнтуючи їх на спільну діяльність для досягнення затверджених в бюджеті показників;
- в сфері управління витратами – сприяє більш ощадливому використанню ресурсів і пошуку шляхів зниження витрат.

Таким чином, внутрішньо-фірмове бюджетування – це не стільки інструмент, скільки управлінська технологія, яка передбачає підготовку, складання та затвердження системи пов'язаних між собою бюджетів, узгоджених за строками, мотивацію до їх виконання, контроль за реалізацією із подальшим регулюванням господарської діяльності підприємства чи коригуванням його цільових орієнтирів задля узгодження бюджетних (планових) показників із фактичними з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища; це показник якості управління на підприємстві, відповідності рівня його менеджерів та управлінських рішень сучасним вимогам [1].

В джерелі [22] зазначено, що бюджетування - це спосіб управління підприємством через бюджети, який уможливорює досягнення поставлених цілей шляхом найбільш ефективного використання ресурсів. Процес управління циклічний і, крім планування та складання бюджету, передбачає етап контролю його виконання.

Терещенко О. прив'язує бюджетування до системи фінансового контролінгу, до якої разом з бюджетуванням належить бюджетний контроль, внутрішній консалтинг та координація. В рамках бюджетного контролю реалізується модель управлінського обліку фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, аналіз відхилень та рапортування. Так, фінансовий контролінг повинен своєчасно та у повному обсязі забезпечити інформаційні потреби фінансового менеджменту на підприємстві (що досягається, зокрема, системою управлінського обліку, рапортування тощо), однак таке забезпечення не зводиться до рядового наданням фінансової інформації – фінансовий контролер являється радником управлінців середньої та вищої ланки менеджменту (рис.1.1).

У контексті підприємств під бюджетом розуміється короткостроковий план, в якому відображається алокація (розподіл) ресурсів. Вичерпну дефініцію цього інструменту фінансового управління дав ще в 1850 р. представник італійської школи фінансів Ф. Вілла. Під бюджетом він розумів

попередній кошторис, який перед початком планового періоду дає інформацію про очікувані надходження і видатки, рух капіталу та всі результати ділової активності підприємства [15].

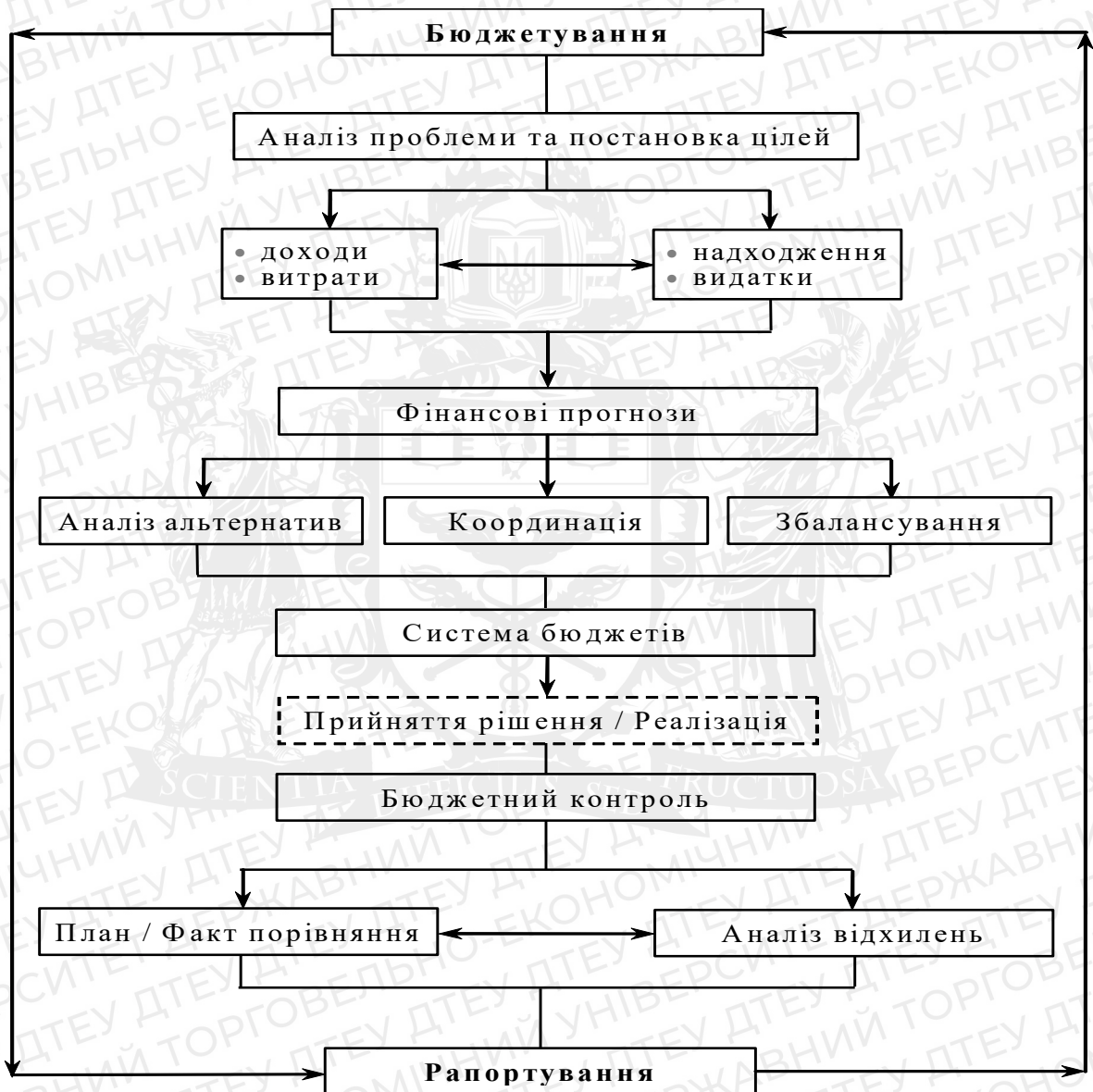


Рис. 1.1 Бюджетування, контроль і рапортування у системі оперативного контролінгу [15].

Згідно із сучасними трактуваннями, бюджет – це сума коштів, які є в розпорядженні для виконання визначених функцій та проведення певних заходів у рамках загальнофірмового планування. Він може складатися у формі заданих показників, яких слід дотримуватися у плановому періоді [15].

Існують різні види бюджетів: фіксовані та гнучкі, оперативні та перспективні, функціональні та комплексні. Але серед усіх класифікацій найбільш вдалою вважається та, в якій виділяють 3 основні види бюджетів: фінансові; операційні; інвестиційні.

В операційних бюджетах відображаються операції та витрати по кожній функціональній області. Спочатку оцінюється обсяг продажу, споживчий попит та ціни на сировину – те, що визначає бюджет виробництва. Потім будуються прогнози щодо доходів від продажів, і витрат – з виробництва, оплати праці та комерційної діяльності.

На основі цих даних складають фінансові бюджети: прогноз прибутків та збитків, бюджет потоку грошових коштів та балансовий бюджет. Насамкінець готують бюджет інвестицій підприємства.

Щодо довгострокових інвестицій – їх можуть внести до зведеного бюджету на будь-якій стадії розробки. Але якщо вкладення в бізнес передбачаються у плановому періоді, їх враховують ще до складання бюджету грошових коштів. Оскільки інвестиції відображають як відтік коштів в окремому рядку бюджету руху грошових коштів [19].

Фінансові бюджети відображають планові фінансові потоки та результати діяльності компанії. Сюди входять бюджет руху грошових коштів, план капітальних витрат та прогнозний баланс. Такі бюджети допомагають забезпечувати платоспроможність компанії, не допускати дефіциту коштів та приймати стратегічні рішення, тому його часто презентують інвесторам.

Кожен з трьох основних бюджетів містить у собі різні підвиди кошторисів і планів. До операційних відносять бюджети продажів, виробництва та закупівель. До інвестиційних – бюджет портфельних інвестицій або бюджет науково-дослідних робіт [19].

Попри те, що фінансові бюджети вважаються основними, вони формуються на базі даних з операційних бюджетів – кошторисів витрат та доходів. Бюджети інвестиційних проектів можуть додати до генерального плану на будь-якій стадії його розробки.

Бюджетування допомагає підприємству ухвалювати ефективніші рішення, виконувати ці рішення та, звісно, контролювати їх виконання. Але іноді на підприємствах, де запроваджено систему бюджетування, не відразу можна зрозуміти, що вона є. Іноді на підприємстві декларативно запроваджено бюджетне управління, але згодом з'ясується, що насправді всі ці міні-бюджети, таблиці, розрахунки та звіти на практиці не використовують. Багато хто з працівників підприємства навіть не знає про існування бюджетів, які вони повинні виконувати. Вони не брали участі в їх складанні і, звісно, не займаються проведенням план-факторного аналізу їх виконання [23]

Бюджет доходів та витрат (БДВ) – показує структуру собівартості продукції, співвідношення витрат та результатів діяльності за певний період. По БДВ можна робити висновки щодо рентабельності виробництва, можливості вчасно повернути кредит, розрахувати точку беззбитковості бізнесу. У бюджеті враховують: планові продажі основних засобів та нематеріальних активів, очікувані платежі з оренди, надходження за позиковими коштами, податкові платежі тощо [22]

Постановка бюджетування може відбуватися за різними сценаріями. Але, як засвідчила практика, найбільш ефективний із них - це постановка системи бюджетування, яка має статус проекту розвитку системи управління. Звісно, такі дії потребують створення тимчасової робочої групи, до складу якої входитимуть різні фахівці, аби забезпечити комплексний підхід до цього процесу, що є обов'язковою умовою.

Щоб бюджетування дало очікуваний ефект, у цьому процесі мають брати участь майже всі підрозділи підприємства. Водночас керівництво має якісно організувати процес не лише бюджетування, а й управління. Якщо це завдання вчасно не вирішити, то на підприємстві постійно зриватимуться не тільки строки підготовки бюджетів, а й їх вчасний аналіз. Рішення, ухвалювані не на підставі бюджетного аналізу, найчастіше призводять до неправильної оцінки розглянутого періоду.

Кожне підприємство, зважаючи на свої цілі та пріоритети, має право самостійно визначати об'єкти бюджетування. Набір об'єктів визначають передусім за цілями системи бюджетування. Але це зовсім не означає, що на всіх підприємствах має бути однаковий набір бюджетів. Кожне підприємство має право самостійно розробляти свою бюджетну стратегію та класифікатор потрібних йому бюджетів. Проте керівництво компанії має чітко розуміти, чому потрібні саме ці бюджети.

У бюджетному процесі кожного підприємства мають бути ретельно розроблені й своєчасно контролювані три основні фінансові бюджети: бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, бюджет за балансовим листом. Вони обов'язкові для кожного підприємства.

Операційні бюджети необхідні для більш точного складання основних бюджетів, для ув'язки натуральних показників із вартісними, їх набір не є обов'язковим і залежить від специфіки галузі. Отже найбільший інтерес для нас являє розробка переліку та структури операційних бюджетів специфічних для підприємств рибного господарства.

Бюджетування слід починати із визначення обмежуючих факторів. Для підприємства малого бізнесу основними обмежуючими факторами є попит на продукцію і наявність необхідної кількості сировини, для завантаження виробничих потужностей. Планування слід починати із зустрічного узгодження бюджету реалізації із бюджетом забезпечення сировиною.

На етапі розроблення бюджету реалізації необхідно провести:

- аналіз асортименту продукції, що планується до реалізації, та системи реалізації (ринки збуту, наявність угод з покупцями, форми розрахунків);
- аналіз ринку продукції, тобто визначення можливих змін зовнішнього середовища, які можуть вплинути на процес бюджетування (наприклад, зміна взаємовідносин із постачальниками сировини, поява на ринку нових видів продукції, рівень інфляції тощо);
- визначення “вузьких місць” на основі SWOT-аналізу [22].

Бюджет доходів і витрат (БДВ) дає можливість управляти ефективністю підприємства, яку можна вимірювати не лише прибутком (валовим, маржинальним, операційним, чистим або до вирахування податків), а й рентабельністю. Кожний із цих показників бюджету слугує для певних цілей. Наприклад, під час розрахунку маржинального прибутку використовують класифікацію витрат на змінні та постійні.

Для роботи підприємства корисно розглядати ще й кілька аналітичних форматів БДВ, адже, власне кажучи, вони визначають не тільки дохідну частину, а й структуру витрат, які мають забезпечити цей дохід. Утім, які саме форми бюджетів треба використовувати в цьому випадку, вирішують фахівці, що розробляють бюджетну політику підприємства. Складаючи БДР (так само як і бюджет за балансовим листом), завжди потрібно орієнтуватися на управлінську облікову політику підприємства. Це пов'язано з тим, що інформація, зазначена в цих бюджетах, дуже залежить від цієї політики. На жаль, цьому питанню менеджери підприємства приділяють мало уваги, вважаючи його неважливим. Вони не розуміють, що, не знаючи принципу роботи управлінської облікової політики, можуть неправильно тлумачити інформацію, наведену в бюджетах. А це призводить до неефективних управлінських рішень або до того, що їх немає зовсім [23].

Розробка фінансового бюджету витрат і доходів є завершальним етапом побудови системи операційних бюджетів є підприємства, які очікуються в бюджетному періоді, на основі бюджетних обсягів реалізації продукції і витрат на продукції, що прогнозується до реалізації. Для підприємств малого бізнесу бюджет витрат і доходів пропонуємо складати за центрами прибутку, а потім зводити їх у загальний бюджет витрат і доходів по підприємству. Інформація, яка міститься в бюджеті витрат і доходів, є основою для подальшого планування руху грошових коштів та платоспроможності підприємства. Бюджетування витрат і доходів може мати як коротко-, так і довгостроковий характер та здійснюватися зіставленням прогнозів доходів та витрат за всіма видами діяльності (наприклад, виручки від реалізації та собівартості реалізованої продукції).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ ТОВ «УПАКОВОЧКА»

2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка ринку пакувальних матеріалів

Товариство з обмеженою відповідальністю «Упаковочка» (ТОВ «Упаковочка») було створене у 2015 році зареєстрована 24.03.2015 за юридичною адресою Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вул. Дніпровські Зорі, будинок 36А. Керівником організації є Заботін Олег Володимирович. Розмір статутного капіталу складає 20 000,00 грн.

Форма власності ТОВ «Упаковочка» — приватна власність. Підприємство знаходиться на спрощеній системі оподаткування та звітності.

У своїй діяльності підприємство керується низкою нормативно-правових документів, що регулюють підприємницьку діяльність в Україні. Це насамперед: Конституція України, Цивільний кодекс України, Господарський Кодекс України, Митний кодекс України, Податковий Кодекс, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», Закон України «Про захист прав споживачів» та інші. При організації облікового процесу на підприємстві дотримуються положень (Стандартів) бухгалтерського обліку.

Загальні засади ведення діяльності зазначені в пункті 1 Статуту товариства. Згідно з статутом ТОВ «Упаковочка» створено з метою виробництва гнучких пакувальних матеріалів, забезпечення раціонального використання майна, яке знаходиться в приватній власності та користуванні, одержання прибутку.

На підприємстві працює 11 осіб, які зазначені в штатному розписі. Також підприємство залучає тимчасово найнятих працівників в періоди «високих продажів» напередодні свят. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною (рис. 2.1). При такій структурі лінійні керівники є

єдиними начальниками, а їм надають допомогу функціональні органи. Лінійні керівники нижчих рівнів адміністративно не підпорядковані функціональним керівникам вищих рівнів [30].

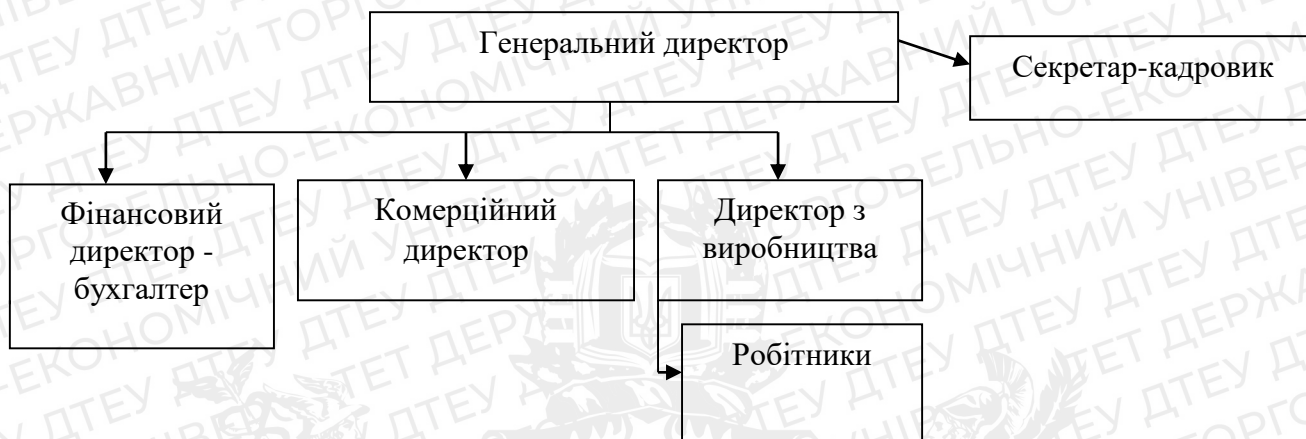


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Упаковочка»

Організаційна структура управління ТОВ «Упаковочка» визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, виходячи з яких підприємство здійснює свою виробничу і управлінську діяльність.

До основних завдань фінансового директора входять фінансове планування, контроль і аналіз, розрахунок основних економічних показників діяльності, контроль відхилення фактичних результатів діяльності від планових показників, виявлення факторів, які чинять вплив на подібні відхилення та розробка заходів, які сприяють стійкому функціонуванню підприємства, здійснення економічного та фінансового аналізу, як внутрішнього, так і контрагентів з метою зниження потенційних ризиків діяльності, оцінка економічної ефективності окремих угод, забезпечення на підприємстві обліку товарно-матеріальних цінностей, ресурсів та грошових коштів підприємства, облік фінансової діяльності підприємства

Організаційна структура постійно вдосконалюється, все більше пристосовується до функціонування в умовах воєнного стану.

Оцінюючи тип управління вищого керівництва ТОВ «Упаковочка» ми можемо констатувати певні недоліки, які перш за все полягають в недостатній

стратегічній орієнтації підприємства. На сучасному ринку, який характеризується постійними змінами та жорстким рівнем конкуренції, виживання підприємства, і тим більше – його успішне функціонування, є просто неможливими без формування ефективної стратегії розвитку. Проте незважаючи на вказаний недолік, підприємство «Упаковочка» в 2022 році виграло нагороду і стало переможцем національного рейтингу країни «Вибір країни» в номінації «Виробник картонних коробок року».

Підприємство виготовляє:

- картонні коробки;
- коробки для харчових продуктів;
- наповнювачі для коробок;
- виконує друк на коробках;
- упаковку для подарунків;
- крафт-пакети (звичайні та сегмент преміум).

Також підприємство займається торгівлею і продає картон, повітряно-бульбашкову плівку, стрейч-плівку, скотч-плівку в асортименті [30].

Проаналізуємо ринок, на якому функціонує ТОВ «Упаковочка» та визначимо основні тенденції розвитку ринку.

Шляхи розвитку світової економіки, вплив процесів глобалізації та соціальні зміни визначили об'єктивні напрями розвитку виробництва пакувальних матеріалів (ПМ), що передусім ґрунтуються на використанні екологічних матеріалів, мінімізації витрат сировини та енергоресурсів, створенні оригінальних за формою, конструкцією і дизайном пакувань. Співвідношення між традиційними і новими ПМ у різних сферах застосування зазнає постійних змін залежно від багатьох факторів, головними з яких є кон'юнктура на ринку пакування, економічна та екологічна характеристики, санітарно-гігієнічні, бар'єрні й інші властивості. Серед основних ПМ, які виготовляються різними країнами світу, вироби на основі паперу посідають стійкі лідируючі позиції і зберігають свою частку як на світовому, так і європейському ринках пакування на рівні 42–43 %. Лідери світової паперової

промисловості – США, Канада, Фінляндія, Швеція та Норвегія є головними експортерами цієї продукції у світі. В Україну найбільше ППМ ввозиться зі Швеції та Фінляндії [21].

Відповідно, в структурі виробництва пакувальних матеріалів лідируючі позиції займають фірми-виробники з цих країн. Найбільша частка припадає на концерн Tetra Pack, що використовує папір у виробництві комбінованого пакування (рис. 2.2). Smurfit-Stone та Container Amcor працюють переважно на ринках Північної Америки. International Paper відома на українському ринку передусім як постачальник офісного паперу і крейдованих видів картону, хоча асортимент продукції цієї компанії дуже широкий.

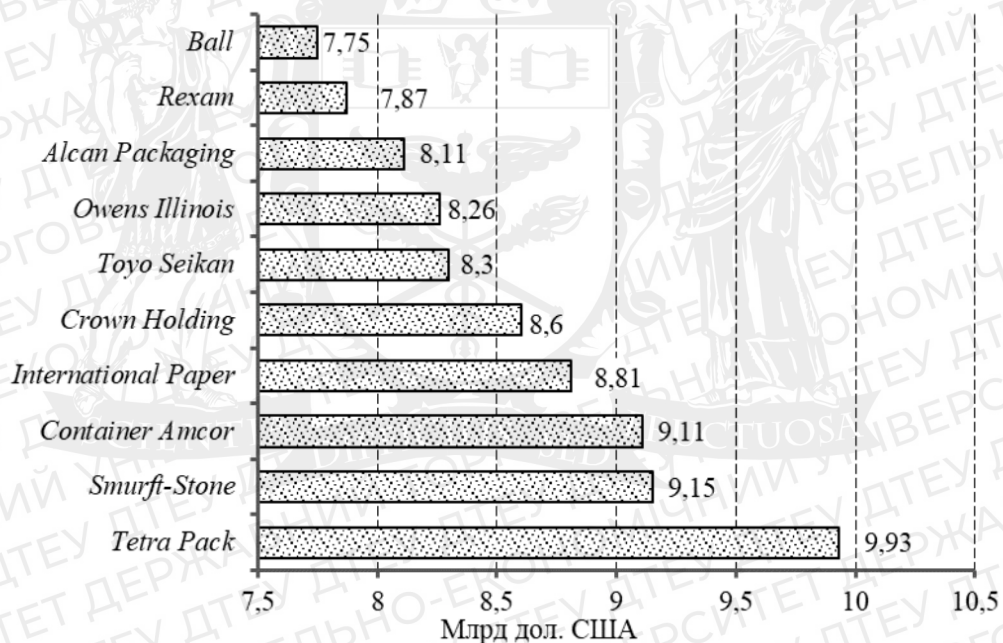


Рис. 2.2. Компанії-лідери з виробництва пакувальних матеріалів у світі в 2018 р. [21]

Гнучка упаковка – це тренд, який щороку продовжує набирати величезної популярності і на це є вагома причина. Інноваційні матеріали та технології у пакувальній галузі сьогодні роблять гнучку упаковку придатною для набагато більшої кількості споживчих товарів, ніж коли перевагу мали жорсткі матеріали.

Гнучка упаковка – це будь-яка упаковка або частина упаковки, форму якої можна легко змінити. Така упаковка може бути виготовлена з паперу,

пластику, плівки, фольги, металізованого паперу або паперу з покриттям, або комбінації будь-якого з цих матеріалів.

Ключова ідея створення гнучкого пакування – відмова від використання ригідних матеріалів у виробництві упаковки, щоб зробити її більш компактною, легкою та дешевою. Гнучка упаковка поєднує у собі одразу усі переваги пластику, плівки, паперу та алюмінієвої фольги, не втрачаючи при цьому захисних та бар'єрних властивостей, придатності до якісного та яскравого друку та простоти використання для кінцевого споживача продукту. Крім того, зростає попит на гнучку упаковку завдяки її екологічним перевагам.

Найпопулярнішим гнучким пакуванням є рулонна упаковка, паучі, система пакування Bag-in-box, термоусадочна та стрейч плівка, термоусадочні ковпачки та етикетки, упаковка типу «саше», покривні матеріали для групової упаковки, пакети та конверти. Таке пакування має багато переваг порівняно з жорстким пакуванням:

- потребує менше матеріалу, енергії та води на виробництво;
- подовжує термін зберігання продукту завдяки бар'єрним властивостям матеріалу;
- має зручну і практичну систему відкривання або закривання;
- має більш привабливий вигляд на торговій полиці;
- заощаджує витрати на зберігання та транспортування, так як має менший об'єм та вагу.

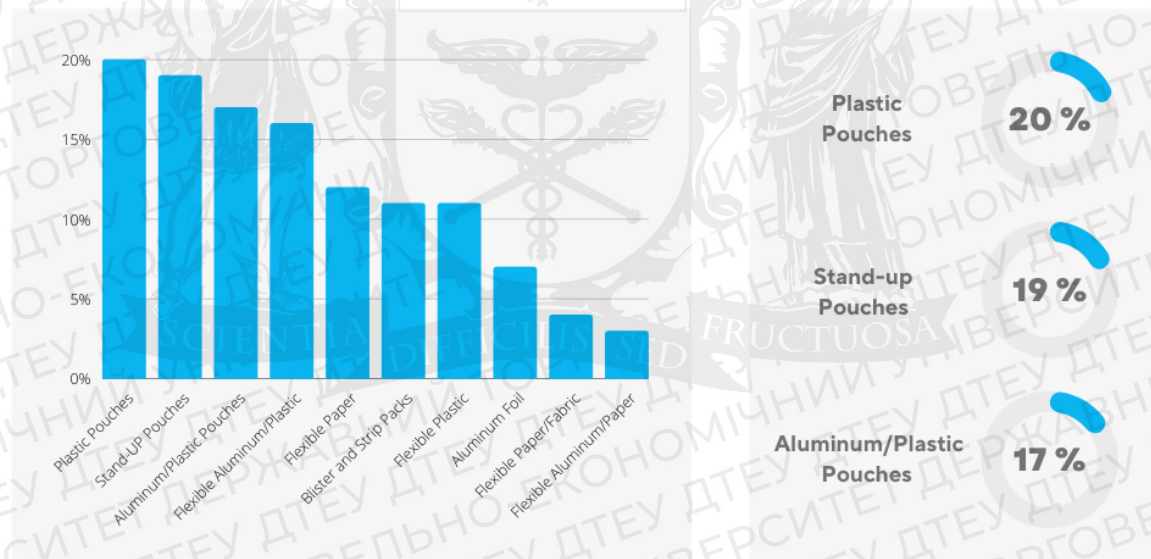
Консалтингова компанія Grand View Research Inc. у 2021 році оцінила обсяг світового ринку гнучкої упаковки в 252 млрд. дол. США. Очікується, що протягом 2022-2030 рр. ринок гнучкого пакування продовжить зростання у середньому на 4,5% у рік. У 2024 р. за прогнозами галузь гнучкої упаковки досягне загальної вартості 269 млрд. дол. США [22].

У свою чергу аналітична компанія Smithers повідомляє, що у 2021 році обсяг глобального ринку гнучкого пакування склав 31,5 млн тон. Порівняно з оцінкою 2016 року, коли обсяг ринку був зафіксований на позначці 26,9 млн тон, протягом останніх 5 років світовий ринок зростав щороку на 3,3%. За

різними оцінками глобальний ринок гнучкої упаковки у 2026 році сягне 37,5 мільярдів тонн, якщо рівень щорічного зростання ринку буде залишатись на позначці 3,4%. (Georgy Cameron. The Future of Flexible Packaging to 2026, Smithers). Цей звіт також досліджує ряд факторів, які, як очікується, впливатимуть на ринок гнучкої упаковки протягом наступних п'яти років, включаючи:

- економічні та демографічні зміни;
- сталий розвиток та зміна регуляторних регламентів;
- технологічний прогрес;
- тенденції кінцевого споживання тощо.

РІСТ СВІТОВОГО РИНКУ ГНУЧКОГО ПАКУВАННЯ, 2022



Source: Flexible packaging market assessment 2019, The Association for Packaging and Processing Technologies

Рис.2.3. Структура світового ринку гнучкого пакування за типами

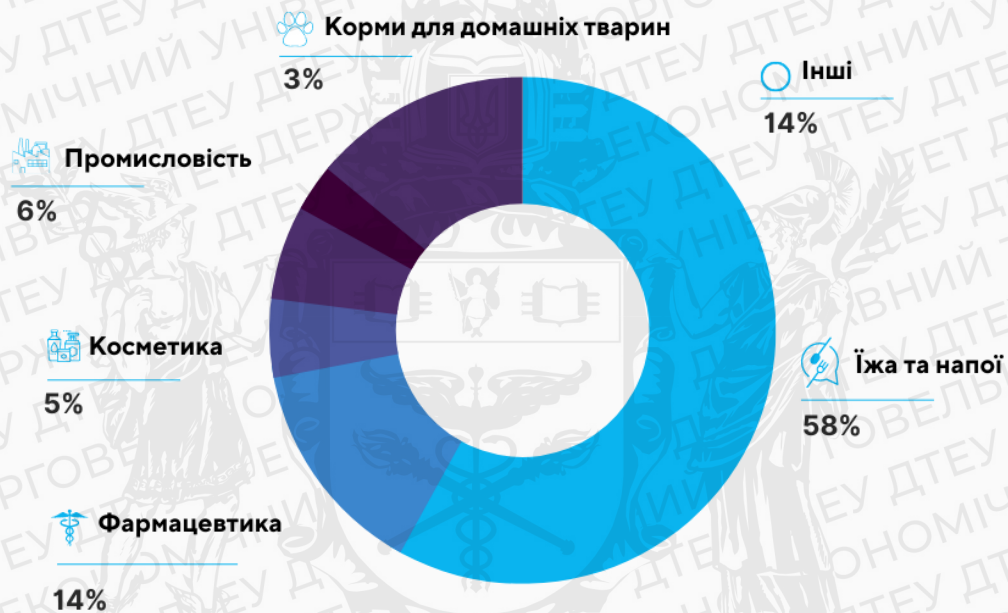
Джерело: [22]

Flexible Packaging Association повідомляє, що найбільшим ринком гнучкої упаковки є харчова промисловість (роздрібна торгівля та HORECA), на які припадає близько 58% поставок. Іншими популярними ринками гнучкої

упаковки є корми для домашніх тварин – 3%; особистий догляд – 5%; тютюн – 1%; інші непродовольчі товари – 5%; промислове застосування – 6%; споживчі товари – 2% та медико-фармацевтичні товари – 14%.

Світовий ринок гнучкого пакування

розподіл за сферою використання, 2021 (%)



Source: Flexible Packaging Association

Рис.2.4. Структура світового ринку гнучкого пакування за сферою використання [22]

Інноваційні рішення ринку гнучкого пакування. Однією з причин, чому гнучка упаковка стрімко набирає популярності на ринку пакування, є розвиток матеріалів. Протягом багатьох років найбільш гнучкими пакувальними матеріалами були полівінілхлориди. Цей пластик не руйнувався та не розкладався, що робило його екологічно недружнім. Сьогодні для виробництва гнучкої упаковки переважно використовують матеріали з поліетилену (PE), поліетилентерефталату (PET) або поліпропілену (PP). Цей високотехнологічний пластик має високу міцність у процесі використання, але краще піддається переробці та утилізації у кінці терміну експлуатації. Нові

програми переробки відпрацьованих пакувальних виробів стають все більш популярними і також роблять свій внесок у популяризацію та просування ринку гнучкого пакування.

У звіті «Flexible Packaging Market Size, Share & Trends» компанія Grand View Research підтверджує, що у 2021 році пластик домінував у галузі виробництва гнучкої упаковки (70,1% ринку) завдяки властивості матеріалу легко модифікуватися шляхом ко-полімеризації, щоб відповідати складним вимогам до упаковки різних продуктів, а також його легкодоступності та економічності.

Світовий ринок гнучкого пакування

розподіл за сировиною, 2021 р. (%)

70,1%

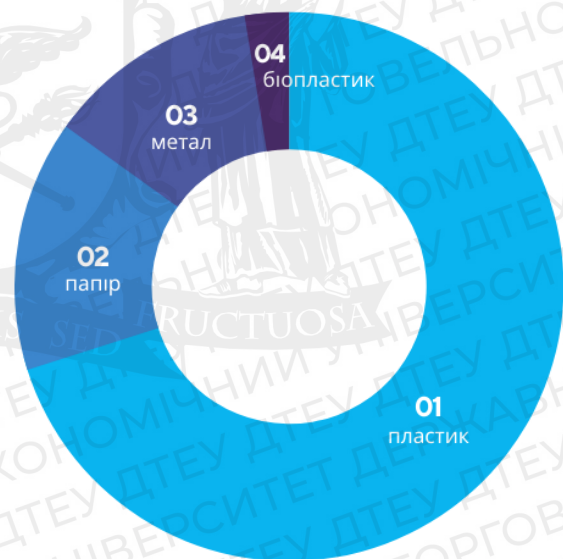
частка сировини з пластику

Сегмент пластикових виробів домінував на ринку гнучкої упаковки та приніс найбільшу частку доходів у 2021 році.

\$ 252.0 млрд

Вартість світового ринку, 2021

Обсяг світового ринку гнучкої упаковки оцінювався в 252 млрд дол. США в 2021 році, і очікується, що у 2022-2030 рр. зростатиме у середньому на 4,5% щорічно.



Джерело: Flexible Packaging Market Size, Share & Trends 2022 – 2030, Grand View Research

Рис.2.5. Структура світового ринку гнучкого пакування за обсягом сировини [22]

Незважаючи на те, що гнучкий пластик (PE, PET, PP) є найкращим пакувальним матеріалом з точки зору ваги, вартості та ефективності, критично важливими є розширення ринку інноваційних продуктів для боротьби зі зростаючим рівнем забруднення через високий рівень використання пластику.

Експерти прогнозують, що сегмент ринку сировини з біопластику матиме найвищий темп зростання у 6% протягом 2022-2030 рр. Очікується, що запровадження країнами суворих державних регуляторних норм, особливо в Північній Америці та Європі, позитивно впливатиме на попит на екологічно чисті матеріали, таким чином стимулюючи зростання сегменту біопластику [22].

Оцінка динаміки структури використання ПМ в Україні є неоднозначною. Найбільшу частку серед ПМ, які використовуються в Україні, всупереч світовій та європейській тенденції, мають пакувальні матеріали на основі полімерів. Це обумовлено імпортозалежністю пакувальної галузі України від іноземних виробників та відносно нижчою вартістю сировини для виробництва полімерних матеріалів у порівнянні з іншими. Однак протягом 2015–2018 рр. спостерігалася тенденція поступового збільшення частки паперу і картону з 26.42 до 28 % у загальній структурі використання ПМ, з одночасним зменшенням частки полімерів. Досить високий відсоток мають також комбіновані матеріали, у складі яких використовуються папір, полімерні матеріали, інші речовини та їхні комбінації [21].

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Упаковочка»

Комплексна оцінка фінансового стану підприємства передбачає проведення коефіцієнтного аналізу. Інформаційною базою для проведення розрахунків є Ф.№1 "Баланс" за 2020 – 2022 рр., який міститься у додатках.

Першим етапом дослідження є характеристика фінансової стійкості за критерієм ліквідності. Основне завдання аналізу ліквідності балансу – перевірити синхронність надходження і витрачання фінансових ресурсів, тобто здатність підприємства розраховуватися за зобов'язаннями власним майном у визначені періоди часу. Ліквідність балансу визначається ступенем покриття зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких у кошти відповідає терміну погашення зобов'язань.

Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні статей активу, що згруповані за ознакою ліквідності та розміщенні в порядку спадання ліквідності, за статтями пасиву, що згруповані за ознакою термінів погашення і розміщенні в порядку збільшення строковості зобов'язань.

За ступенем ліквідності розрізняють активи:

A1. Найбільш ліквідні. До них належать грошові кошти, їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції.

A2. Швидкореалізовані. До таких активів належать дебіторська заборгованість та інші оборотні активи.

A3. Повільнореалізовані. До них відносяться запаси підприємства.

A4. Важкореалізовані. Вони включають нематеріальні активи, незавершене будівництво, основні засоби, довгострокові фінансові інвестиції та інші необоротні активи.

Зобов'язання підприємства за ступенем терміновості їх погашення розподіляють на групи:

P1. Найбільш термінові зобов'язання. До них належать поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, поточні зобов'язання підприємства за розрахунками.

P2. Короткострокові зобов'язання. До них належать короткострокові кредити банків, векселі видані, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги та інші короткострокові пасиви.

P3. Довгострокові зобов'язання. Вони включають довгострокові кредити банків та усі інші довгострокові зобов'язання.

P4. Постійні пасиви. До них належать джерела власних коштів підприємства, тобто власний капітал та забезпечення наступних витрат і платежів [31].

За даними балансу ліквідності можна розрахувати узагальнюючий показник (коефіцієнт) ліквідності (Кл):

$$Kл = \frac{A1 + A2 + A3}{P1 + P2 + P3} \quad (2.1)$$

Результати перших двох груп свідчать про поточну ліквідність, третьої групи – про перспективну. Результати проведених розрахунків ТОВ «Упаковочка» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Баланс ліквідності ТОВ «Упаковочка» за 2020 – 2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Актив			
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	120,6	12,6	398,9
2. Активи що швидко реалізуються (А2)	3835,3	7252,4	2932,7
3. Активи що повільно реалізуються (А3)	4954	14527,6	5010,7
4. Активи що важко реалізуються (А4)	1103,3	3293,6	2574,7
Пасив			
1. Найбільш строкові зобов'язання (П1)	1110,4	1381	0
2. Короткострокові пасиви (П2)	1926,7	18 399,20	5 512,30
3. Довгострокові пасиви (П3)	0	0	27,1
4. Постійні пасиви (П4)	6976,1	5305,9	5 377,60
Співвідношення показників			
A1 - П1 (опт. 0,2)	-989,8	-1368,4	398,9
A2 - П2 (опт. 0,7-1)	1908,6	-11146,8	-2579,6
A3 - П3 (опт. 2)	4954	14527,6	4983,6
П4 – А4	5872,8	2012,3	2802,9

Тотожність активу і пасиву балансу визначає результат порівняння за четвертою групою, якій властиве «Балансування». Виходячи з даних табл. 2.1 можна охарактеризувати ліквідність ТОВ «Упаковочка». Співставлення підсумків А1 та П1 (строки до 3-х місяців) відображає співвідношення поточних платежів та надходжень. На досліджуваному підприємстві це співвідношення задовольняє умову абсолютної ліквідності балансу лише в 2022 році, що свідчить про те, що в найближчий час підприємство зможе швидко погашати негайні зобов'язання. Порівняння підсумків А2 і П2 (строки

до 6 місяців) дає змогу зробити висновки про те, що у 2021-2022 рр. обсяги активів, що швидко реалізуються були суттєво меншими за обсяги короткострокових пасивів, хоча теоретично, значення цього коефіцієнта повинно бути 0,7: 1. В кінці 2022 року підприємство не могло оплатити швидкими ліквідними засобами лише 83% своїх короткострокових зобов'язань. Порівняння підсумків А3 і П3 дає змогу зробити висновки про те, що у 2020-2022 рр. співвідношення задовольняло умовам перевищення цієї групи активів над довгостроковими пасивами, причиною є те, що довгострокові пасиви підприємство мало лише в 2022 році і то в незначному обсязі. Порівняння підсумків А4 і П4 дає змогу зробити висновки про те, що у 2020-2022 рр. співвідношення було таким, що задовольняє умови, тобто підприємство має достатній обсяг власного капіталу для покриття своїх активів, тому незважаючи на те, що в цілому спостерігається погіршення ліквідності активів підприємства, стан балансу ліквідності можна вважати задовільним.

Для оцінки ступеня ліквідності в роботі також обчислено коефіцієнти ліквідності та платоспроможності:

1 Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає частину поточної заборгованості, яку підприємство може негайно погасити в найближчий час. Він розраховується за формулою:

$$K_{абс.лікв.} = \frac{ГКЕ}{ПЗ} \quad (2.2)$$

де $K_{абс.лікв.}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

$ГКЕ$ – грошові кошти та їх еквіваленти; $ПЗ$ – поточні зобов'язання.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності повинно перебувати в межах 0,2 – 0,35. Якщо ж коефіцієнт набуває значення, нижче ніж 0,2 – це означає, що у підприємства не вистачає грошових коштів на покриття невідкладних зобов'язань.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності, який характеризує очікувану платоспроможність підприємства через період, що дорівнює тривалості одного обороту дебіторської заборгованості. Він розраховується за формулою:

$$K_{кр.лікв.} = \frac{ГКЕ + ПФІ + ДебЗ}{ПЗ} \quad (2.3)$$

де $K_{кр.лікв.}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності;

$ПФІ$ – поточні фінансові інвестиції, $ДебЗ$ - дебіторська заборгованість.

Нормальним вважається стан, коли значення цього коефіцієнта перевищує одиницю.

3. Коефіцієнт покриття або коефіцієнт поточної ліквідності характеризує здатність підприємства погасити поточні зобов'язання протягом періоду, що дорівнює тривалості обороту його оборотних активів. В цьому випадку розглядається не тільки забезпечення своєчасних розрахунків з дебіторами та реалізації готової продукції, а й продажу в результаті потреби інших оборотних засобів (сировини, матеріалів тощо). Він обчислюється за формулою:

$$K_{покp.} = \frac{ГКЕ + ПФІ + ДебЗ + З}{ПЗ} \quad (2.4)$$

де $K_{покp.}$ – коефіцієнт покриття; $З$ – запаси.

Нормальним значенням цього коефіцієнту вважається, коли воно перевищує 2. Результати проведених розрахунків наведено в табл. 2.2.

З таблиці випливає, що показник абсолютної ліквідності характеризує платоспроможність підприємства на дату складання балансу і показує, яку частину короткострокових зобов'язань воно має можливість погасити негайно. Коефіцієнт абсолютної ліквідності на підприємстві був нижче нормативу. Це свідчить про недостатність на підприємстві високоліквідних активів для погашення поточних зобов'язань.

Таблиця 2.2

**Показники платоспроможності ТОВ «Упаковочка»
за 2020 – 2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,040	0,001	0,072	-0,039	0,072	0,033
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,303	0,367	0,452	-0,935	0,084	-0,851
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2,934	1,102	1,513	-1,832	0,412	-1,420
Коефіцієнт ліквідності запасів	1,621	0,731	0,891	-0,891	0,161	-0,730
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	1,303	0,367	0,452	-0,935	0,084	-0,851
Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	1,991	3,121	0,532	1,130	-2,589	-1,459

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020 – 2022 рр. був вище оптимального значення (1 і більше) лише в 2020 році, що говорить про достатність фінансових активів для погашення поточних зобов'язань підприємства. Але у 2021 і 2022 р. значення цього коефіцієнта знизилось до 0,36 0,45 відповідно, що слід відмітити як негативну зміну. Загальний показник покриття у 2020 р. був у межах оптимального значення (близько 2). У 2021 – 2022 рр. його значення скоротилося, проте не було нижче критичного значення (1). Отже, серед проблем з ліквідністю активів на ТОВ «Упаковочка» можна відмітити брак швидколіквідних активів. Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей сильно коливався за період, що свідчить про значні зміни в її структурі, і на кінець 2022 р. змінився в

негативний бік. Коефіцієнт ліквідності запасів відповідав нормі (0,8-1), окрім 2021 р.

Співвідношення між власними і позиковими коштами визначає перспективну фінансову стійкість підприємства. Для аналізу фінансової стійкості підприємства з погляду структури джерел фінансування необхідно виконати обчислення на початок і кінець року значення наступних показників:

1. Коефіцієнт автономії (або коефіцієнт фінансової незалежності). Цей показник є однією з важливіших характеристик фінансової стійкості підприємства, який відображає його незалежність від зовнішніх джерел фінансування і визначає частку власних джерел коштів у загальній сумі джерел утворення майна. Обчислюється показник за формулою:

$$K_{авт} = \frac{BK + ЗНВП + ДМП}{K} \quad (2.5)$$

де $K_{авт}$ – коефіцієнт автономії;

BK – власний капітал підприємства; $ДМП$ – доходи майбутніх періодів;
 K – загальна сума капіталу підприємства.

Для забезпечення фінансової незалежності підприємства необхідно або частка власного капіталу була не меншою за 50% ($K_{авт} \geq 0,5$).

2. Коефіцієнт співвідношення залучених та власних джерел коштів визначає ступінь ризику, пов'язаного з можливістю втрати фінансової незалежності підприємства і відображає, скільки позикових коштів припадає на 1 грн. власного капіталу. Обчислюється цей показник за формулою:

$$K_{з/в} = \frac{ДЗ + ПЗ}{BK + ЗНВП + ДМП} \quad (2.6)$$

де $K_{з/в}$ – коефіцієнт співвідношення залучених та власних джерел коштів;

$ДЗ$ та $ПЗ$ – відповідно довгострокові та поточні зобов'язання підприємства.

3. Коефіцієнт мобільності характеризує співвідношення вартості оборотних та необоротних активів підприємства:

$$K_{o/n} = \frac{OA}{HA} \quad (2.7)$$

де OA – оборотні активи; HA – необоротні активи.

4. Коефіцієнт маневреності власних коштів визначає частину власних коштів підприємства, яка знаходиться в мобільній формі. Він обчислюється за формулою:

$$K_{маневр.} = \frac{ВОК}{ВК + ЗНВП + ДМП} \quad (2.8)$$

де $K_{маневр.}$ – коефіцієнт маневреності;

$ВОК$ – власні обігові кошти.

5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами формування запасів характеризує частку запасів, яка фінансується за рахунок власних джерел коштів і розраховується за формулою:

$$K_{зап} = \frac{ВОК}{З} \quad (2.9)$$

де $K_{зап}$ – коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами формування запасів;

$З$ – вартість запасів підприємства.

6. Коефіцієнт виробничих фондів визначає частку виробничих фондів в загальному обсязі майна підприємства.

$$K_{вф} = \frac{ВФ}{А} \quad (2.10)$$

де $ВФ$ – сума виробничих фондів підприємства; $А$ – загальна сума ресурсів підприємства [31].

Результати проведених розрахунків наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Упаковочка» за 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-		
				2021 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2020
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,299	0,268	0,971	-2,031	0,703	-1,328
Коефіцієнт автономії	0,697	0,212	0,493	-0,485	0,281	-0,204
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,842	0,379	0,521	-0,463	0,142	-0,321
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,697	0,212	0,495	-0,485	0,284	-0,202
Коефіцієнт забезпечення запасів власними джерелами фінансування	1,193	0,139	0,570	-1,053	0,431	-0,622
Коефіцієнт фінансового ризику	0,435	3,728	1,030	3,293	-2,698	0,595

З табл. 2.3 видно, що на ТОВ «Упаковочка» коефіцієнт автономії знаходився у межах оптимального значення ($\geq 0,5$) лише в 2020 та 2022 рр., а в 2021 році його значення знизилось на 0,485. Це свідчить про те, що на підприємстві в 2020 році було недостатньо власного капіталу для фінансування його потреб, проте згодом ситуація вирівнялась. Коефіцієнт фінансової стійкості, що розраховується як відношення власного капіталу до загальних зобов'язань, зазнавав значних коливань через суттєві зміни в структурі поточних зобов'язань підприємства і на кінець 2022 року майже досяг оптимального значення, що дорівнює 1. Коефіцієнт автономії і структури довгострокових вкладень мають майже однакову динаміку, оскільки підприємство в 2020-21 рр. не мало довгострокових зобов'язань, незадовільне значення спостерігалось в 2021 році, в 2022 -му ситуація покращилась. Коефіцієнт маневреності власних коштів свідчить про те, що у 2020 і в 2022 роках спостерігалась висока маневреність, тобто власний капітал використовувався частково і на фінансування поточної діяльності, на відміну

від 2021 р.. Коефіцієнт забезпечення запасів власним оборотним капіталом свідчить про зниження цієї здатності в 2021 році і незначне зростання в 2022-му, коли запаси на 50% покривались власним оборотним капіталом. Отже, підприємство мало значне погіршення у фінансовій стійкості в 2021 році, проте в 2022 ситуація покращилась і майже досягла норми.

Стан фінансової стійкості певною мірою впливає на ділову активність підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ТОВ «Упаковочка» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Значення коефіцієнтів			Абсолютне відхилення, +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 від 2020 р.	2022 від 2021 р.
Оборотність активів	0,588	0,478	0,345	-0,110	-0,133
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороту)	0,77	0,64	1,21	-0,13	0,57
Період одного обороту обігових коштів (днів)	468,5	562,7	297,5	94,2	-265,2
Коефіцієнт оборотності запасів (обороту)	1,90	1,54	1,12	-0,36	-0,42
Період одного обороту запасів (днів)	189,88	234,29	322,42	44,41	88,14
Коефіцієнт оборотності дебіторської заб. (обороту)	12,59	5,50	3,47	-7,09	-2,03
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	28,60	65,47	103,85	36,87	38,38
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	23,54	16,91	7,50	-6,64	-9,41
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	15,29	21,30	48,02	6,00	26,73

Аналіз показників ділової активності підприємства ТОВ «Упаковочка» свідчить про погіршення використання активів підприємства у 2021 році в

порівнянні із попередніми періодами. Коефіцієнт оборотності активів, який характеризує скільки разів за рік обернулися сукупні активи, скоротився з 0,588 разів до 0,345 разів на рік. Причиною чого стало зростання обсягу сукупних активів на 44%, у той час як чиста виручка від реалізації продукції підприємства зріс лише на 4%.

Погіршення оборотності спостерігається й за оборотними активами підприємства, які у 2020 році оберталися 0,77 разів у рік, а у 2022 році – 1,21 разів. У тому числі оборотність запасів знизилася з 1,9 разів до 1,12 разів на рік. Причиною цих змін також є більш швидкі темпи зростання запасів ніж чистої виручки від реалізації. Оцінюючи, період погашення комерційної дебіторської заборгованості підприємства слід зазначити, що на підприємстві відбулося уповільнення її обороту, що призвело до збільшення періоду обороту з 28,6 днів у 2020 р. до 103,85 днів у 2022 р. Така зміна свідчить про погіршення платіжної дисципліни на підприємстві.

Період оборотності запасів та дебіторської заборгованості становить операційний цикл підприємства, який внаслідок більш швидкого зростання запасів та заборгованості у порівнянні із чистою виручкою від реалізації, зріс з 218,47 днів у 2020 році до 426,27 днів у 2022 році, що є недоліком у роботі підприємства і потребує відволікання значного обсягу грошових коштів. Період фінансового циклу дещо менший за операційний цикл, тому що період погашення кредиторської заборгованості на підприємстві зріс з 15,39 днів до 48,02 днів, що свідчить про те, що ТОВ «Упаковочка» вчасно розраховується за своїми зобов'язаннями тому що використовує знижки, які пропонуються постачальниками, чим зменшує вартість сировини та матеріалів в середньому на 3%-5%.

Для оцінки майна і джерел його формування проаналізуємо динаміку активів і пасивів підприємства, що доповнить аналіз ділової активності.

Таблиця 2.5

Динаміка пасивів ТОВ «Упаковочка» за 2020-2022 рр., тис.грн.

Стаття	Роки			Відносне відхилення, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2020
Власний капітал	6976,1	5 305,90	5 377,60	-23,94	1,35	-22,91
Довгострокові зобов'язання	0	0	27,1			
Поточні зобов'язання	3037,1	19 780,30	5 512,30	551,29	-72,13	81,50
Баланс	10013,2	25 086,20	10917	150,53	-56,48	9,03

З табл.2.5 випливає, що підприємство суттєво наростило обсяг пасивів в 2021 році за рахунок значного приросту поточних зобов'язань, представлених поточною частиною довгострокових фінансових зобов'язань, які були використані на придбання великих обсягів матеріальних запасів. Тому підсумок балансу зріс в 2021 році на 150%. При цьому власний капітал підприємства скоротився на 23% в 2021 році. В 2022 р. підприємство погасило дані зобов'язання і повернулося до структури балансу, подібної до 2020 року. В 2022 році спостерігається приріст власного капіталу, що є позитивним явищем. В цілому за три роки пасиви підприємства зросли на 9%, цей ріст викликало збільшення поточних зобов'язань з відповідним скороченням власного капіталу.

Динаміка активів показує напрями використання капіталу підприємства і дає змогу оцінити його майновий стан. Вона проаналізована в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка активів ТОВ «Упаковочка» за 2020-2022 рр., тис.грн.

Стаття	Роки			Відносне відхилення, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2020
Необоротні активи	1103,3	3293,6	2574,7	198,52	-21,83	133,36
Виробничі запаси	4 924,20	14 453,70	4914	193,52	-66,00	-0,21

Продовження табл.2.6.

Стаття	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2020
Готова продукція	4 582,90	13 804,60	4107,3	201,22	-70,25	-10,38
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1 639,80	3 108,50	1346,5	89,57	-56,68	-17,89
Дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом	539	3557,7	743,9	560,06	-79,09	38,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 656,50	586,20	842,3	-64,61	43,69	-49,15
Грошові кошти та їх еквіваленти:	120,6	12,6	398,9			
Інші оборотні активи	26,1	59,6	61,4	128,35	3,02	135,25
Усього оборотних активів	8909,9	21792,6	8342	144,59	-61,72	-6,37

З табл.2.6 можна зробити висновок, що за три роки зростання активів відбулося за рахунок збільшення необоротних на 133% і скорочення оборотних на 6,37%. Необоротні активи зросли за рахунок придбання основних засобів та незавершених капітальних вкладень підприємства у відкриття нових виробничих потужностей, які було релоковано до Києва в 2022 році. Основні засоби підприємства за цей період оновились лише в 2021 році. Оборотні активи зазнали значних коливань в 2021 році внаслідок придбання запасів, в 2022-му обсяг запасів скоротився, проте зріс обсяг фінансових активів, що позитивно вплинуло на показники ліквідності підприємства.

Отже, проведений у даному розділі аналіз показав, що в цілому досліджуване підприємство ТОВ «Упаковочка» має задовільний фінансово-

майновий стан, незважаючи на функціонування в складних економічних умовах.

2.3. Оцінка діючої практики формування бюджету доходів та витрат на ТОВ «Упаковочка»

Для керівництва ТОВ «Упаковочка» бюджет має бути важливим інструментом прогнозування, оскільки він дозволяє керівникам планувати завдання на наступний період і забезпечувати досягнення планових показників. Проте оскільки підприємство веде спрощену форму звітності і має недостатню кількість кваліфікованих фахівців, то бюджетування на достатньому рівні на підприємстві не налагоджено. Перш, ніж аналізувати діючий бюджет доходів і витрат, проаналізуємо доходи, витрати і прибуток підприємства ТОВ «Упаковочка».

Основною метою аналізу обсягу фінансових результатів підприємства є визначення змін в обсязі одержаного підприємством прибутку. За допомогою такого аналізу можна виявити тенденцію у результатах діяльності підприємства. Для проведення аналізу фінансових результатів використано Ф.№2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток А) та примітки до річної фінансової звітності.

На першому етапі нашого дослідження необхідно проаналізувати обсяги та джерела доходів підприємства. Одним з основних джерел прибутку досліджуваного підприємства є комерційний доход (валовий прибуток) від торгівлі і виробництва пакувальних матеріалів, тому в табл. 2.7 представлено послідовність його формування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Формування прибутку ТОВ «Упаковочка» за 2020 – 2022 рр.,
тис грн**

Стаття	Роки			Відносне відхилення, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2020
Чистий дохід	41 252,60	32 637,8	32 957,5	-20,88	0,98	-20,11
Інші операційні доходи, в т.ч.	0	0,8	11,6		1350	
Інші доходи, в т.ч.	4,2	0,4	0	-90,48	1228400	116900
Всього доходів	41 256,80	32 639,00	37 883,10	-20,89	16,07	-8,18

Грунтуючись на даних табл. 2.7 можна зробити висновки про те, що на ТОВ «Упаковочка» відбувається коливання зростання обсягу реалізації продукції (виручки). Якщо у 2020 році його обсяг складав 41,25 млн.грн., то вже у 2021 році він скоротився на 21%. Відсоток зростання склав за 2022 рік склав 0,98%. З отриманого доходу підприємство не сплачує податок на додану вартість. Інші операційні доходи з'явилися лише в 2021-22 рр., зазнали приросту, але їх частка в загальних доходах є дуже невисокою. Натомість інші доходи скоротилися в 2021 році і склали 0 грн. Тобто можна підсумувати, що доходи ТОВ «Упаковочка» зменшує диверсифікацію, хоча переважно інші доходи не є доходами, що формуються грошовими коштами.

Підприємство не сплачує податок на прибуток за загальною системою оподаткування, а є платником єдиного податку, проте відображає цей податок як податок на прибуток у звітності. ТОВ «Упаковочка» протягом 2020-2022 рр. не отримувало фінансових доходів та не несло фінансових витрат, тому обсяг чистого прибутку відрізняється від обсягу прибутку від операцій діяльності на величину чистого результату іншої діяльності.

Проаналізуємо витрати підприємства за період.

Таблиця 2.8

Склад та динаміка витрат ТОВ «Упаковочка» за 2020-2022 рр.

Стаття	Роки			Відносне відхилення, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2020
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	32 336,20	27275,2	24373,8	-15,65	-10,64	-24,62
Інші операційні витрати	6482,9	5395,8	7768,4	-16,77	43,97	19,83
Інші витрати	124,3	1629,2	739,5	1210,70	-54,61	494,93
Разом витрат	38 943,40	34 300,20	32 881,70	-11,92	-4,14	-15,57

З табл. 2.8 видно, що загальний обсяг витрат підприємства складається з собівартості реалізованої продукції (вартість виробленої та реалізованої продукції), інших операційних витрат та інших витрат. Обсяг собівартості реалізованої продукції скоротився на 24,62% в цілому за три роки, проте це не можна назвати позитивною тенденцією, оскільки відбувалось скорочення доходів. Лише в 2022 році відбулось скорочення витрат на фоні невеликого зростання доходів, що є позитивною тенденцією. Інші операційні витрати мали нерівномірну динаміку і їх величина скоротилась на 17% в 2021 році, а потім зросла в 2022-му. В цілому за три роки інші операційні витрати зросли на 19,83%. Навпаки, інші витрати, зросли суттєво в 2021 році скоротились в 2022-му, що в цілому становить зростання в 5 разів. Динаміка витрат підприємства відповідає динаміці його доходів.

На підприємстві ТОВ «Упаковочка» бюджетування розвинуте на дуже низькому рівні, тому для впровадження системи бюджетування проаналізуємо динаміку прибутків підприємства для розуміння впливу на чистий прибуток різних видів діяльності підприємства.

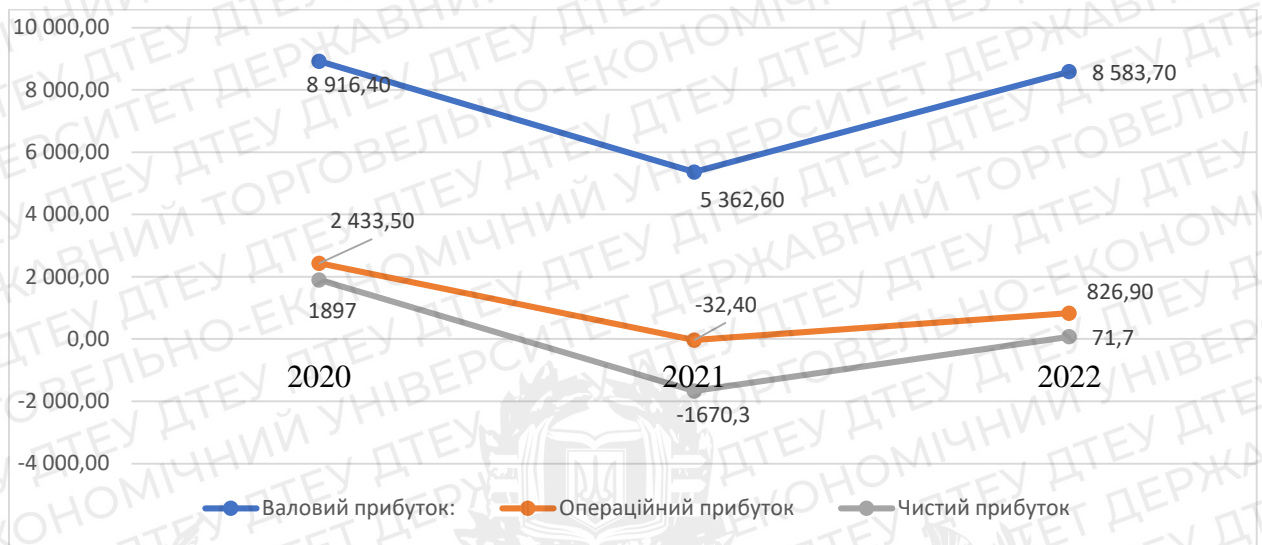


Рис. 2.6. Аналіз динаміки прибутку підприємства за 2020-2021 рр.

З графіку випливає, що причиною збитків в 2021 році стало падіння перш за все валового прибутку, що викликало падіння операційного і чистого прибутку, але в 2022 році ситуація покращилася перш за все з валовим прибутком, оскільки собівартість скоротилася при зростанні доходу, що дало позитивний ефект на решту показників. Розглянемо показники рентабельності аналізованого підприємства.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності ТОВ «Упаковочка» за 2020 – 2022 рр., %

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2020
Рентабельність продажу	4,60	-5,12	0,22	-9,72	5,34	-4,38
Рентабельність продукції	7,53	-0,12	3,39	-7,64	3,51	-4,13
Рентабельність активів	0,19	-0,07	0,01	-0,26	0,07	-0,18
Рентабельність власного капіталу	0,27	-0,31	0,01	-0,59	0,33	-0,26
Рентабельність виробництва	1,72	-0,51	0,32	-2,23	0,83	-1,40

Як видно з табл. 2.9, всі показники рентабельності у 2020 році знизилися і досягли від'ємного значення. Отже, можна зробити висновок, що підприємство знизило ефективність використання всього свого майна, а також знизилася величина одержаного прибутку в розрахунку на одну гривню капіталу власника, рентабельність продукції як за реалізацією продукції, так і за операційною діяльністю і чистим прибутком. Причиною таких змін є зростання витрат більшими темпами, ніж відбувалося зростання доходів. В 2022 році підприємство відновило прибутковість, але значення показників рентабельності є дуже низькими, що свідчить про те, що підприємство функціонує на межі беззбитковості.

Як вже зазначалось, бюджетування на підприємстві розвинуто дуже слабо, система операційних бюджетів не створена, лише її окремі елементи існують. Підприємство розробляє лише план продажу за видами діяльності і плани за окремими видами витрат, зокрема витрат на заробітну плату. Проаналізуємо бюджет продажу підприємства.

Таблиця 2.10.

Бюджету продажу ТОВ «Упаковочка» на 2022 р., тис.грн.

Статті	1 кв		2 кв		3 кв		4 кв		разом	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Усього	718	5932	877	7251	119636	8239	1396	11535	122627	32958
Картон	140	1157	171	1414	23329	1607	272	2249	23912	6427
Коробки для харчових продуктів	151	1246	184	1523	25124	1730	293	2422	25752	6921
Картонні коробки і наповнювачі	194	1602	237	1958	32302	2225	377	3114	33109	8899
Крафт-пакети	90	742	110	906	14954	1030	174	1442	15328	4120
Плівка	57	475	70	580	9571	659	112	923	9810	2637
Скотч	50	415	61	508	8375	577	98	807	8584	2307
Послуги	36	297	44	363	5982	412	70	577	6131	1648

З таблиці можна зробити висновок, що по-перше товариство не виконало план продажу в 2022 році, по-друге сама форма бюджету є недостатньо інформативною для аналітичних висновків, бо не містить структури доходів, підсумків за кварталами і відхилень. Аналіз відхилень від планових показників також не проводиться. Тому удосконалення системи бюджетування на підприємстві має стати нагальним завданням для покращення управління доходами і витратами.



РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ ТОВ «УПАКОВОЧКА»

Бюджетування є одним з дієвих сучасних інструментів управління, яке дозволяє не тільки значно підвищити якість планування, але і посилити контроль за використанням ресурсів та грошових потоків [20, с. 201]. В умовах обмеженості ресурсів виникає потреба постійного зіставлення витрат і отриманих результатів. Можливість усунення або передбачення впливу багатьох негативних внутрішніх та зовнішніх факторів з'являється завдяки раціонально організованій системі бюджетів. Тобто для більш ефективної діяльності, підприємствам необхідно розробляти відповідну систему бюджетів, які б були своєрідним орієнтиром їх розвитку на визначений період. На думку С. Голова, бюджетування – це процес планування майбутніх операцій фірми та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів [6, с. 116].

Бюджет доходів і витрат не може існувати відокремлено від всієї системи бюджетування на підприємстві, це одна з найважливіших складових загальних, так би мовити, результуючих бюджетів, яка входить до частини фінансових бюджетів. На рис. 3.1 наведено схему генерального бюджету підприємства при плануванні скороченої собівартості виробів [17, с. 414]. Схема включення накладних витрат у собівартість продукції на рис. 1.6 відповідає прийнятому на вітчизняних підприємствах розрахунку собівартості продукції згідно з П(С)БО 16 "Витрати". Тобто у собівартість продукції включаються тільки загальновиробничі витрати, які за наведеною схемою враховуються у складі бюджету цехових витрат, а витрати на збут та адміністративні витрати включаються у бюджет прибутків та збитків. Взагалі розподіл накладних витрат і включення їх у собівартість продукції досліджується практично у всіх монографіях з управлінського обліку і планування, хоча єдиного підходу серед фахівців щодо даного питання не

спостерігається. Необхідність створення бюджетів саме накладних витрат обумовлена також їх поведінкою в залежності від зміни обсягів виробництва. Необхідно зазначити, що зі зменшенням обсягів виробництва розмір даних витрат на одиницю продукції може суттєво збільшитися. Така ситуація призводить до підвищення собівартості та зниження рентабельності продукції. Відповідно менеджерам необхідно більше уваги приділяти аналізу і контролю величини даних витрат.

Більшість вітчизняних авторів, розглядаючи методи розподілу витрат, аналізують методіку, наведену в П(С)БО 16 "Витрати", в цілому погоджуючись з загальними принципами і піддають критиці тільки деякі аспекти. Процедура розподілу накладних витрат, яка запропонована у П(С)БО 16 "Витрати" досить обмежено застосовується на практиці, тому що вона не дозволяє оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку і гнучко управляти витратами підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що окремі елементи механізму управління накладними витратами використовуються на багатьох підприємствах, але реально функціонуючого механізму на підприємствах не існує. На нашу думку, тільки за умови тісної взаємодії всіх складових та збалансованості окремих елементів можна говорити про підвищення якості управління накладними витратами. Цей механізм необхідно розглядати не тільки з позиції оптимізації накладних витрат, а й з позиції впливу на фінансові результати діяльності підприємства.

Для підприємства ТОВ «Упаковочка» бюджетне управління має стати не просто процесом планування майбутньої діяльності на основі розробки комплексу обґрунтованих бюджетів. Бюджетне управління виступає управлінською технологією, яка включає управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання на основі розробки бюджетів, організації контролю за їх виконанням, аналізі відхилень від бюджетних показників і регулюванні на цій основі господарської діяльності з метою досягнення певних цілей.

Для складання бюджету доходів і витрат необхідно розробити бюджети операційних витрат. Оскільки бюджетування витрат на підприємстві не ведеться, то запровадимо нуль-базис бюджетування для ТОВ «Упаковочка».

Методологія нуль-базис-бюджетування (ZBB – Zero-Base-Budgeting) використовується у разі заснування нового підприємства, розширення діючих виробничих потужностей (для збільшення обсягів та асортименту продукції) чи в рамках контролінгу витрат з метою виявлення резервів їх зниження. Базою для нуль-базис-бюджетування є так звана точка-нуль (інформація про результати діяльності попередніх періодів, зокрема витрати до розрахунків не беруться). Бюджетні показники за цим способом розраховуються на основі нового обрахунку потреби в капіталі для фінансування необоротних та оборотних активів з використанням широкого масиву інформації щодо технологічних процесів, норм і нормативів, калькулювання собівартості продукції, ціноутворення тощо [26].

Плановим ростом доходу підприємства в 2023 році є 25%, плановою операційною маржею – 20%. Виходячи з цього та з даних аналізу витрат підприємства складемо бюджети собівартості реалізованої продукції та бюджет операційних витрат. Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Упаковочка» становлять операційні витрати представлені за центрами витрат.

Таблиця 3.1

Бюджет собівартості реалізованої продукції ТОВ «Упаковочка» на 2023 р. , тис.грн.

Стаття витрат	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	Разом
Разом	2966	5075	9640	11247	28928
Собівартість картону	578	990	4944	5768	12279
Собівартість коробок для харчових продуктів	623	1066	964	1125	3777
Собівартість картонних коробок і наповнювачів	801	1370	1038	1211	4421
Собівартість крафт-пакетів	371	634	1335	1557	3897
Собівартість плівки	237	406	618	721	1982

Стаття витрат	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	Разом
Собівартість скотчу	208	355	395	461	1420
Собівартість послуг	148	254	346	404	1152

Грунтуючись на даних запланованого в табл. 3.1 бюджету можна зробити висновки про те, що найбільш частку собівартості займають виробничі витрати на виготовлення картонних упаковок. Інші витрати, пов'язані з торгівельною діяльністю, посідають незначний відсоток.

Структура планової собівартості реалізованої продукції подана на рис.3.2.

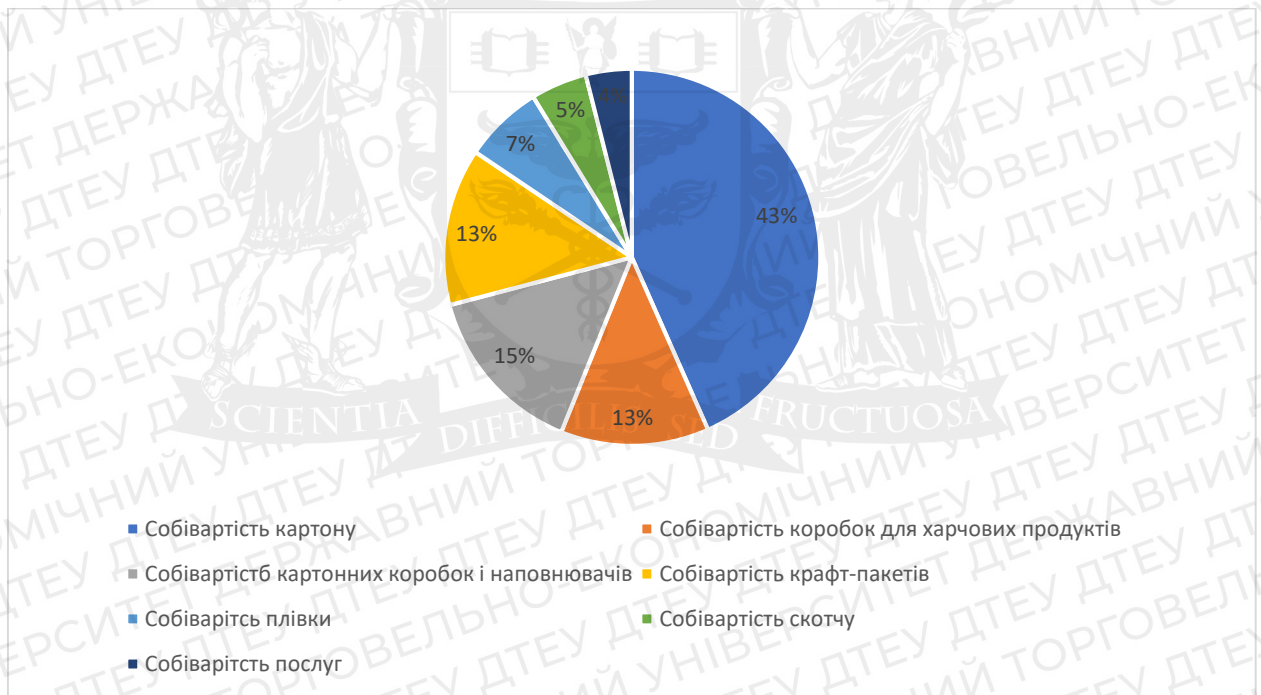


Рис.3.2. Структура планової собівартості реалізованої продукції

Переважає частка матеріальних витрат в обсязі операційних витрат ТОВ «Упаковочка» пов'язана із специфікою діяльності підприємства – виробництво. Слід зазначити, що не всі операційні витрати підприємства підлягають розподілу їх за елементами. У складі операційних витрат є витрати, які пов'язані із загальноуправлінською діяльністю, ці витрати обліковуються на інших рахунках та не включаються до складу собівартості, а на одиницю

продукції розподіляються як накладні витрати. Бюджет цих операційних витрат представлений в табл. 3.2.

З табл. 3.1 видно, що сума витрат на закупівлю товарів з метою подальшого перепродажу у загальному обсязі операційних витрат підприємства щорічно зростала, проте частка поступово скорочувалась. В цілому за 2020 – 2022 рр. вона скоротилась до 9,6%. А обсяг цих витрат скоротився з на 25%. Такі зміни свідчать про те, що з кожним роком підприємства все більше продає продукцію власного виробництва, що можна відмітити позитивно.

Таблиця 3.2

**Бюджет накладних операційних витрат ТОВ «Упаковочка»,
тис.грн.**

Показники	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
Загальновиробничі витрати	214	274	178	374
Витрати на управління	380	487	316	664
Витрати на логістику	297	381	247	519
Витрати на маркетинг і просування	119	152	99	208
Оренда	95	122	79	166
Інші витрати	83	107	69	145
Разом операційних витрат	1186	1522	988	2076

З табл. 3.2 видно, що на ТОВ «Упаковочка» відбувається щоквартальне зростання накладних витрат нерівномірно і видно сезонний характер продажу – мінімальні обсяги в першому кварталі і пік максимальні обсяги в четвертому. Після планування витрат необхідно запланувати доходи підприємства в окремому бюджеті продажу і об'єднати його в узагальнений бюджет доходів і витрат. Пропонується бюджетування доходів за центрами прибутку: виробництво, торгівля, послуги. Бюджет доходів і витрат наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Бюджет доходів і витрат ТОВ «Упаковочка» на 2023 р., тис.грн.

	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
Доходи усього	6572	8032	12170	15212
Доходи від виробництва	4983	6091	9228	11535
Доходи від торгівлі	1277	1561	2365	2956
Доходи від послуг	311	381	577	721
Витрати усього	4153	6598	10629	13323
Собівартість	2966	5075	9640	11247
Операційні накладні витрати	1186	1523	989	2076
Операційний прибуток	2419	1434	1541	1889
Рентабельність продажу	37%	18%	13%	12%

Слід відзначити, що зростання планується за усіма складовими доходів, собівартості і накладних витрат, а саме доходи мають суттєво зрости в третьому і четвертому кварталі, оскільки в ці періоди припадає пік продажів. Витрати зростатимуть пропорційно доходам за деякими винятками: операційні накладні витрати мають іншу динаміку приросту. Темп зростання собівартості в плановому році перевищує темп зростання доходів, що пов'язано з ризиком зростання цін, закладених у бюджеті витрат.

Операційна маржа підприємства демонструє нерівномірну динаміку і є найвищою в низькі сезони, проте її значення задовольняє вимоги керівництва підприємства.

При розгляді даних варіантів бюджету варто враховувати, що як міра ризику вони показують імовірність недоодержання доходів або перевитрати коштів, однак на їх основі не можна робити висновки про те, яке значення складе перевитрату, а також не можна прогнозувати точне значення надходження коштів або витрат за статтями бюджету.

Для підвищення ступеня стійкості підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх впливів необхідно на стадії формування бюджету розробляти заходи, які дозволять максимально швидко й із найменшими втратами компенсувати негативні для підприємства зміни.

У реальних господарських ситуаціях можуть використовуватися різні способи зниження фінального рівня ризику, що впливає на ті або інші сторони діяльності підприємства.

Менеджери високої кваліфікації здатні значно знизити ризик, уміло перерозподіляючи його між партнерами підприємства, а саме покладаючись на страхові компанії, формуючи гнучкі стратегії, використовуючи засоби сформованого на підприємстві цільового фонду ризику (фінансові, матеріальні й інші резерви), що дозволяє в конкретних випадках із більшою мірою упевненості приймати ризиковані рішення, установлюючи пріоритети в діловій і фінансовій сферах. Але таке явище в нашій вітчизняній практиці поки рідкість через слабку розвиненість страхового й фондового ринків України, відсутність інноваційних банків, які надають кредити з урахуванням ризику й стимулюють освоєння нових технологій, нововведень, нестійкості фінансового становища підприємств. Тому менеджери найчастіше використовують різні методи, щоб уникнути ризику, відмовляючись від послуг ненадійних партнерів, інвестиційних проектів, упевненість в яких викликає сумнів, а також методи диверсифікації, які засновані на поділі ризиків, що перешкоджають їх концентрації (диверсифікація діяльності, ринків збуту, закупівель сировини й матеріалів, програм інвестування).

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження щодо формування бюджету доходів і витрат на підприємстві дозволяє зробити наступні висновки.

Аналіз наукових праць з питань обґрунтування теоретичних основ бюджетування на підприємстві дозволив встановити, що в економічній літературі існує неоднозначність щодо визначення сутності поняття «бюджетування» підприємства. Узагальнення теоретико-методичних підходів дозволило виділити три підходи щодо трактування сутності даного терміну: процесний, системний та ситуаційний. На основі узагальнення сутнісних ознак запропоновано визначати бюджетування підприємства як процес планування майбутньої діяльності, результат чого оформлюється системою бюджетів.

Здійснений аналіз думок економістів дав можливість відмітити неоднозначність трактування терміну «бюджет» і ототожнення його з такими поняттями як «план» і «кошторис». На основі узагальнення думок вчених систему даних термінів, яка відображає сутність кожного з них.

Розгляд бюджетного управління як процесу складання і реалізації бюджетів в практичній діяльності підприємства, що складається зі стадій, які формують цикл бюджетного управління дало можливість розробити і представити цикл бюджетного управління, основними етапами якого були визначені: планування і складання бюджетів, організація бюджетного процесу, аналіз виконання бюджету попереднього періоду, виконання бюджетів, а також контроль виконання бюджетів.

В роботі проведений аналіз фінансово-майнового стану діяльності ТОВ «Упаковочка», який показав, що незважаючи на те, що в цілому спостерігається погіршення ліквідності активів підприємства, стан балансу ліквідності можна вважати задовільним.

Отже, серед проблем з ліквідністю активів на ТОВ «Упаковочка» можна відмітити брак швидколіквідних активів. Коефіцієнт співвідношення

дебіторської і кредиторської заборгованостей сильно коливався за період, що свідчить про значні зміни в її структурі, і на кінець 2022 р. змінився в негативний бік. Коефіцієнт ліквідності запасів відповідав нормі (0,8-1), окрім 2021 р. Отже, підприємство мало значне погіршення у фінансовій стійкості в 2021 році, проте в 2022 ситуація покращилась і майже досягла норми.

Аналіз показників ділової активності підприємства ТОВ «Упаковочка» свідчить про погіршення використання активів підприємства у 2021 році в порівнянні із попередніми періодами. Коефіцієнт оборотності активів, який характеризує скільки разів за рік обернулися сукупні активи, скоротився з 0,588 разів до 0,345 разів на рік. Причиною чого стало зростання обсягу сукупних активів на 44%, у той час як чиста виручка від реалізації продукції підприємства зріс лише на 4%.

Підприємство суттєво наростило обсяг пасивів в 2021 році за рахунок значного приросту поточних зобов'язань, представлених поточною частиною довгострокових фінансових зобов'язань, які були використані на придбання великих обсягів матеріальних запасів. Тому підсумок балансу зріс в 2021 році на 150%. При цьому власний капітал підприємства скоротився на 23% в 2021 році. В 2022 р. підприємство погасило дані зобов'язання і повернулося до структури балансу, подібної до 2020 року.

За три роки зростання активів відбулося за рахунок збільшення необоротних на 133% і скорочення оборотних на 6,37%. Необоротні активи зросли за рахунок придбання основних засобів та незавершених капітальних вкладень підприємства у відкриття нових виробничих потужностей, які було релоковано до Києва в 2022 році. Основні засоби підприємства за цей період оновились лише в 2021 році. Оборотні активи зазнали значних коливань в 2021 році внаслідок придбання запасів, в 2022-му обсяг запасів скоротився, проте зріс обсяг фінансових активів, що позитивно вплинуло на показники ліквідності підприємства.

Діяльність ТОВ «Упаковочка» є низько рентабельною, майже всі показники рентабельності протягом 2020-2022 рр. мають дуже низьке значення. Весь чистий прибуток, який отримує підприємство йде на розширення діяльності підприємства, що є позитивним моментом у роботі підприємства.

Загалом, діяльність ТОВ «Упаковочка» можна оцінити з позитивного боку – підприємство протягом трьох аналізованих років пододало збитковий стан і вийшло на отримання прибутку, що є базою для розширення діяльності підприємства.

Оцінка стану бюджетування на підприємстві дає змогу зауважити, що, в цілому, система складання бюджетів не сформована, тому для складання бюджету доходів і витрат, необхідно спочатку сформувати повноцінну систему операційних бюджетів, як це пропонується в роботі. Тільки повна система бюджетів буде ефективною, оскільки відхилення від планових показників дозволять виявити фактори, що їх спричинили.

Проте, аналіз фінансового стану ТОВ «Упаковочка», його основних фінансових показників та ступеня ефективності використання активів і капіталу дозволили визначити наступні види ризиків, що необхідно враховувати при формуванні бюджету: ризик недоодержання доходів та ризик збільшення видаткової частини бюджету.

Оскільки бюджет підприємства є свого роду сценарієм його діяльності, то бажано мати кілька таких сценаріїв з урахуванням різного рівня ризику. Сценарне планування є одним із найбільш ефективних інструментів сучасного управління підприємством. Бюджети, сформовані для вирішення основних задач, мають бути складені з урахуванням змін, що відбуваються, й можливих змін усередині підприємства, а також умов зовнішнього середовища, в якому воно діє. В умовах інтенсивних змін сценарний підхід дає можливість побачити тільки проблеми, що зароджуються, і підготуватися до майбутніх змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко І.Є., Касьян О.С. Бюджетування як технологія стратегічного фінансового управління. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3611>
2. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2003. № 3. С. 97–109.
3. Бугай В.З., Бугай А.В., Бугай Ю.Ю. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. №4(8). С. 10 – 16.
4. Вініченко М.М. Визначення цільової функції бюджетування. *Фінанси України*. 2009. № 6. С. 119–124.
5. Власова Н.О. Фінанси підприємств : [навчальний посібник]. К. : Центр учбової літератури, 2007. 271 с.
6. Голов С.Ф. Методи бюджетного планування. *Фінанси України*. 2010. №12. С. 37 – 46.
7. Дунська А. Р. Тенденції інноваційних процесів у целюлозно-паперовій галузі України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 346-349.
8. Зінченко Д. В. Проблеми та перспективи розвитку целюлозно-паперової промисловості України в умовах світового ринку. URL: <http://problemy.economy.kpi.ua/pdf/2014-12.pdf>.
9. Ілляшенко Т.О. Ілляшенко К.В., Скобенко М.В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник СумДУ. Серія "Економіка"*. 2012. №3. С. 36 – 44
10. Коркуна Д. Бюджетування у системі фінансового планування підприємства. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. № 19. С. 330-334.

11. Квасницька Р.С. Бюджетування як важливий елемент діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, Економічні науки*. 2008. №5, Т.1. С. 54-56
12. Квасницька Р.С., Малінчук Л.О. Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий ж-л "Інноваційна економіка"*. Тернопільський ін-т агропромислового виробництва НААН (ТІ АПВ НААН). 2011. №6(25). С. 252-254
13. Куцик П.О. Бюджетування як основна складова оперативного планування та фінансового контролінгу вищих навчальних закладів. *Зб. наук. пр. «Економічні науки». Серія «Облік і фінанси»*. 2010. Вип. 7(25). Ч. 2. С. 192 – 201.
14. Князева О.В. Бюджети як норми контролю витрат і доходів підприємств рибного господарства. *Облік і фінанси АПК*. <https://magazine.faaf.org.ua/byudzheti-yak-normi-kontrolyu-vitrat-i-dohodiv-pidpriemstv-ribnogo-gospodarstva.html>
15. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 554 с.
16. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Бюджетування на підприємстві. навч. посіб. К. : Кондор, 2008. 312 с.
17. Міньковська М.В. Аспекти бюджетування: переваги та недоліки, успіхи та помилки. *Економіка промисловості*. 2008. №4. С. 161-167
18. Назаров Д. С. Проблема імпортозаміщення в контексті імпортозалежності вітчизняного ринку: стан та реалізація. *Actual problems of international relations*. 2014. № 115. С. 23-28.
19. Нестеренко К. Види, типи та формати бюджетів на підприємстві. URL:
20. Непочатенко О.О., Мельничук Н.Ю. Фінанси підприємств : [підручник]. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 504 с.
21. Осика В., Комаха В., Шульга О. Світовий ринок паперових пакувальних матеріалів. *Товари і ринки*. 2019. №2. С. 5-17

22. Ринок гнучкого пакування: огляд та прогнози. URL: <https://technologia.com.ua/blog/rynok-gnuchkogo-pakuvannya-oglyad-ta-prognozy/>
23. Три основні форми бюджету. Як розробити та що врахувати в 2019 році? *Ліга-бізнес*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DG190015>
24. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах. *Фінанси України*. 2003. № 4. С. 45
25. Роговий А.В. Фінансове планування як функція менеджменту підприємства. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2009. №2(3). С. 120 – 127.
26. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Студентська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/28450/>.
27. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент К. : Знання, 2006. 439 с.
28. Шендерівська Л. П. Тенденції розвитку ринку упаковки України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 16. С. 97-101.
29. Целюлозно-паперова промисловість України. URL: <http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/prom/ukr/25.html>. 25
30. Череп О. Г., Стремидло О. Ю. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1. С. 445–451.
31. Сайт компанії ТОВ «Упаковочка». URL: <https://upack.kiev.ua/>
32. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / за ред. В. М. Бороноса. Суми : Вид-во СумДУ, 2012. 539 с.
33. Birkinshaw Julian, Hamel Gary, Michael J. Mol Management innovation. *Academy of Management Review*. 2018. Vol. 33, № 4. P. 825–845

