

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет обліку та фінансів
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти
магістр

на тему: «Бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок
спеціальності 072 Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
Безус О. Ю.

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

	ст.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, необхідність та завдання процесу бюджетування на підприємстві.....	8
1.2. Етапи бюджетування на підприємстві	14
РОЗДІЛ 2. СТАН БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	21
2.1. Аналіз бюджетування фінансових ресурсів.....	21
2.2. Оцінка бюджетування прибутку	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОЛІПШЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	44
3.2. Управління процесом бюджетування фінансових ресурсів на підприємстві.....	44
3.2. Управління процесом бюджетування прибутку на підприємстві.....	49
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. В реаліях кризи, що викликана війною в Україні та вплинула на діяльність всіх без винятку підприємств досить гостро постає питання відносно ефективного управління та забезпечення стабільного розвитку підприємств. Досить гостро в реаліях війни постає проблематика робочих міст, відсутності кваліфікованих спеціалістів, ринків збуту, платоспроможних покупців, відсутність обігових коштів та ще багато чого іншого. Тож, питання бюджетування в реаліях, котрі склалися на сьогодні в Україні для вітчизняних підприємств є досить вагомою складовою для виживання. По суті, економічна ситуація, що склалася в Україні є тестом на життєздатність для вітчизняних підприємств у нових надскладних умовах. Варто відзначити, що перевірка на життєздатність – завдання, яке стосується всіх верств менеджменту підприємства – від формування стратегії розвитку до ефективності організації бізнес-процесів та процесу бюджетування. Саме тому, дана тематика, на наш погляд, є досить актуальною. І дійсно відповідь на економічні та політичні реалії сьогодення криється, з нашого погляду, в ефективному управлінні підприємством із використанням системи бюджетування.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах програми науково-дослідних робіт ініціативної наукової тематики кафедри фінансів, банківської справи та страхування «Удосконалення механізму фінансової діяльності підприємств, організацій і установ».

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних і методичних підходів до процесу бюджетування на підприємстві аналізу та окреслення базових напрямків поліпшення стану суб'єкту з акцентом на прийомах бюджетування.

З ціллю досягнення окресленої мети в межах кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

– окреслити теоретичні й методологічні аспекти сутності бюджетування та його оцінки, а також визначення шляхів підвищення ефективності діяльності

з використанням прийомів бюджетування;

- обґрунтувати зміст і послідовність процесу бюджетування на підприємстві;

- проаналізувати стан діяльності ПІДПРИЄМСТВА «XXX» (м. Полтава) за 2021 – 2023 рр.;

- дослідити проблемні аспекти процесу бюджетування;

- обґрунтувати напрямки покращення управління на підприємстві з використанням процесів бюджетування.

Предмет і об’єкт дослідження. Предметом дослідження є фінансово-господарські відносини, котрі впливають на діяльність підприємства та процес бюджетування. Об’єктом дослідження є показники, що окреслюють бюджетування ПІДПРИЄМСТВА «XXX» та методи їх аналізу.

Методи дослідження. Для реалізації окреслених завдань здійснення дослідження використовувались наступні методи: абстрактно-логічний – з ціллю теоретичного узагальнення відносно сутності та змісту бюджетування; індукції та дедукції – з ціллю уточнення понятійного апарату відносно процесу бюджетування; аналізу і синтезу – з ціллю комплексного дослідження відносно методики аналізу фінансового результату; розрахунку показників-коефіцієнтів; табличний, графічний – з метою наочного зображення результатів проведеного дослідження.

Інформаційна база. Інформаційною базою проведеного дослідження є законодавчі та нормативні документи, літературні джерела, а також фінансова звітність ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за 2021 – 2023 рр.

Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів. Наукова новизна кваліфікаційної роботи криється у поглибленні та уточненні підходів до визначення сутності бюджетування та узагальненні етапів процесу бюджетування на підприємстві. Набули подальшого розвитку концептуальні засади стосовно розробки заходів покращення управління діяльністю підприємства з використанням прийомів бюджетування.

Вважаємо, що система сформованих нами заходів має практичне спрямування й може використовуватись в межах практичної діяльності

суб'єктів господарювання. Практичне значення стосовно отриманих результатів полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення фінансового результату суб'єкту, підвищенні ефективності процесу управління фінансовим результатом в реаліях війни.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота є самостійним науковим дослідженням. Напрацювання, узагальнення, висновки, пропозиції в межах роботи є авторськими.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були оприлюднені й отримали позитивну оцінку науковців на конференціях:

1) VII Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (Полтава, ПДАУ, 28-29 березня 2024 р.);

2) VII Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні питання сучасної економічної науки» (Полтава, ПДАУ, 15 травня 2024 р.).

Публікації. Основні результати дослідження, що ілюструють його новизну, опубліковані у наукових публікаціях:

1. Болтобаєв О., Безус О., Яковенко С., Маркевич В. Бюджетування як основа формування фінансових ресурсів підприємства та зміцнення його фінансового стан. *Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством».* 28-29 березня 2024 року. Полтава : ПДАУ. С. 386-387.

2. Безус О., Болтобаєв О., Сливка Ю., Яковенко С. Бюджетування фінансових ресурсів з ціллю впливу на фінансовий стан та зниження ризику фінансової стійкості. *Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні питання сучасної економічної науки».* 15 травня 2024 року. Полтава : ПДАУ. С. 190-192.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел, який нараховує 64 найменування, містить 25 таблиць, 10 рисунків, 5 додатків. Основний зміст роботи викладено на 56 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, необхідність та завдання процесу бюджетування на підприємстві

В реаліях кризи, що існує нині в Україні підприємства знаходяться у постійному пошуку відносно нових та ще більш ефективних способів здійснення процесів організації та управління в межах суб'єкту. Розвиток в межах системи управлінського обліку і чітке окреслення відносно центрів відповідальності на підприємствах дає підставу до застосування технології бюджетування, котра має вагому популярність в реаліях функціонування закордонних підприємств.

Тож, досліджуючи питання процесу бюджетування, вважаємо за потрібне спочатку окреслити сутність даного поняття (табл. 1.1).

Дослідження поглядів науковців на сутність поняття «бюджетування» дозволяє аргументувати висновок відносно того, що єдиного підходу до трактування даного поняття серед науковців немає.

Узагальнюючи погляди науковців на трактування даного поняття, вважаємо, що «бюджетування» – це вагомий інструмент здійснення процесу управління, сутність якого криється у синергії процесу складання бюджетів різних рівнів, а також поточного контролю відносно їх виконання, обліку відхилень в межах фактичних показників від запланованих та аналізі причин в межах суттєвих відхилень на базі чого формуються своєчасні та обґрунтовані рішення акцентовані на стійкому фінансовому стані і поступальному розвитку підприємства в межах місії та стратегічних і операційних цілей.

Тож, вважаємо, що базове призначення процесу бюджетування - координування зусиль в межах підприємства відносно досягнення

запланованого результуючого показника балансує між доходами, витратами та ризиком.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «бюджетування»

Напрямок трактування	Автор, джерело
Перший напрямок - бюджетування як процес розробки, а також формування і складання бюджетів в межах підприємства. Дане трактування, з нашого погляду, обумовлене практичним досвідом, однак воно не повністю розкриває зміст поняття, бо акцентує лише на формуванні та розробці бюджетів, залишаючи поза увагою інші не менш важливі складові процесу бюджетування, такі як: організація процесу здійснення бюджетування, стимулювання в межах персоналу, контроль відносно виконання бюджетів та ін.	Шаруга Л. В. [61]
Другий напрямок – трактування бюджетування як певної технології здійснення процесу планування, процесу обліку і контролю відносно руху грошей і формування та використання фінансових результатів. Дане трактування акцентує на прагматичності, проте не розглядає організаційний і мотиваційний механізм процесу бюджетування	Азаренкова Г. М., Біломістний О. М., Біломістна І. І. [1] Аранчій В. І., Чумак В. Д., Бражник Л. В. [2]
Третій напрямок – трактує бюджетування акцентуючи на суб'єктивно-індивідуалістичних аспектах, зокрема вказуючи, що бюджетування – це певний процес, котрий надає допомогу управлінцям у прийнятті своєчасних рішень, котрі базуються на самостійно розроблених підприємством бюджетах	Бланк І. О. [9-11]
Четвертий напрямок є найбільш емним, поскільки в межах трактування акцентується на плануванні діяльності підприємства на основі розробки системи із взаємопов'язаних бюджетів, котрі покликані здійснити забезпечення стійкого фінансового стану і поступального розвитку підприємства на базі його місії та цілей, при цьому підвищуючи якість стосовно управлінських рішень, в межах оптимізації формування і використання ресурсів	Яловий Г. К. [64]
П'ятий напрямок – трактує бюджет як певний план підприємства на певний чітко окреслений час, виражений у фінансових показниках	Бланк І.О., Ситник Г.В., Андрієць В.С. [12]

З нашого погляду, бюджетування – процес ефективного перспективного та поточного планування діяльності підприємства, що дозволяє окреслити чіткий, ефективний план дій.

Тож, базисом концептуального бюджетування є прагнення відносно забезпечення успішного функціонування суб'єкту на основі:

- узгодженості між поточними та стратегічними планами;
- координації, інтеграції в межах поточних планів підрозділів та бізнес-процесів;

- формування ефективної системи інформаційного забезпечення управлінців різних ланок менеджменту в потрібні строки;
- формування системи здійснення контролю відносно виконання планів з фінансів.

Проблематика процесу бюджетування для вітчизняних підприємств полягає у тому, що даний процес майже не розвинутий в Україні в практичній його складовій. Причини відсутності інтересу керівників та менеджерів підприємства до процесу бюджетування пов'язані із:

- відсутністю чіткого розуміння сутності процесу бюджетування, та упередженого ставлення до його важливості;
- відсутністю чіткого та оперативного узагальнення і обробки інформації в межах підприємства, котра необхідна для прийняття екстрених менеджерських рішень;
- світоглядним сприйняттям більшості керівників українських підприємств (близько 80 %), котрі вважають, що процес бюджетування повинна здійснювати бухгалтерія. Насправді ж бухгалтерія займається питаннями пов'язаним із фінансовим та податковим обліком, котрі значно варіюють порівняно із процесом бюджетування.

Власне така ситуація не сприйняття процесу бюджетування в межах підприємства серед багатьох керівників формує прогалини відносно своєчасності прийняття вірних, ефективних управлінських рішень, а тому воно може лише працювати з тією інформацією, яка отримана в минулому звітному періоді і, звісно ж, запізнюється із прийняттям аргументованих рішень [1-6; 11; 35-39]. Отже, вважаємо, що на сьогодні досить вагома проблематика відносно процесу бюджетування криється у його сприйнятті керівниками підприємства котрі повинні все ж таки зрозуміти, що без системного підходу в межах процесу бюджетування подальше ефективне конкурентоспроможне функціонування не є можливим. На сьогодні досить часто неузгодженість та не координованість відносно дій підприємства в межах окремих підрозділів формує прогалини як у функціонуванні окремих підрозділів, так і у функціонуванні підприємства в цілому. Саме тому, вважаємо, що процес бюджетування в межах сучасного підприємства повинен бути налагоджений і постійно здійснюватися.

З ціллю забезпечення конкурентоспроможності перш за все потрібно спробувати ще більше знизити витрати балансуючи між дохідністю і ризиком, і

тут звісно на допомогу прийде процес бюджетування, що майже не задіяний вітчизняними підприємствами. Власне, вважаємо, що даний процес допоможе сформувати підприємству додаткові конкурентні переваги.

Власне процес бюджетування дозволить посилити контроль відносно використання наявних ресурсів та своєчасно формування реакцій на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі здійснення функціонування конкретного суб'єкту.

Отже, базові аспекти потреби у бюджетуванні полягають у:

- вчасному окресленні найсуттєвіших вузьких місць здійснення процесу управління;

- швидкій реакції на наслідки відхилень відносно плану;

- вчасному прийнятті виважених ефективних рішень, що синергічно скоординують роботу в межах всіх структурних підрозділів і служб підприємства на шляху досягнення поставленої цілі;

- підвищенні якості процесу управління суб'єктом в межах оперативного відстеження відхилень від плану.

Варто акцентувати також на тому, що власне бюджетування не вимагає від власників підприємства значних капіталовкладень та значних знань, що робить даний механізм досить привабливим.

Власне процес бюджетування в рамках діяльності суб'єкту виконує такі завдання [52-57; 64]:

- формує чіткий та вчасний інформаційний базис для прийняття ефективних управлінських рішень;

- підвищує фінансове обґрунтування відносно управлінських рішень;

- підвищує ефективність використання ресурсів, що часом є досить обмеженими;

- підвищує фінансову прозорість в межах підприємства;

- підвищує стійкість до фінансових ризиків;

- забезпечує додаткові можливості конкурентоспроможності;

- зміцнює фінансову дисципліну в межах підприємства;

- формує чіткі напрямки фінансової, операційної та інвестиційної діяльності в межах підприємства;

- прогнозує фінансовий стан;

- гармонізує процеси в межах підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Власне формування чіткої ефективної системи бюджетування на підприємстві вимагає виконання функцій координування, планування, організації, контролю та мотивації відносно:

- прогнозування: в межах фінансового стану загалом, в межах прибутків, витрат, ризиків, перспектив;
- формування нормативної бази для здійснення безпечного функціонування;
- процесу оцінки в межах всіх аспектів підприємства;
- раціональному та оптимальному використанні ресурсів.

Власне бюджетування здійснюється у короткостроковій та довгостроковій перспективі в межах конкретного суб'єкту (рис. 1.1) [24-31].

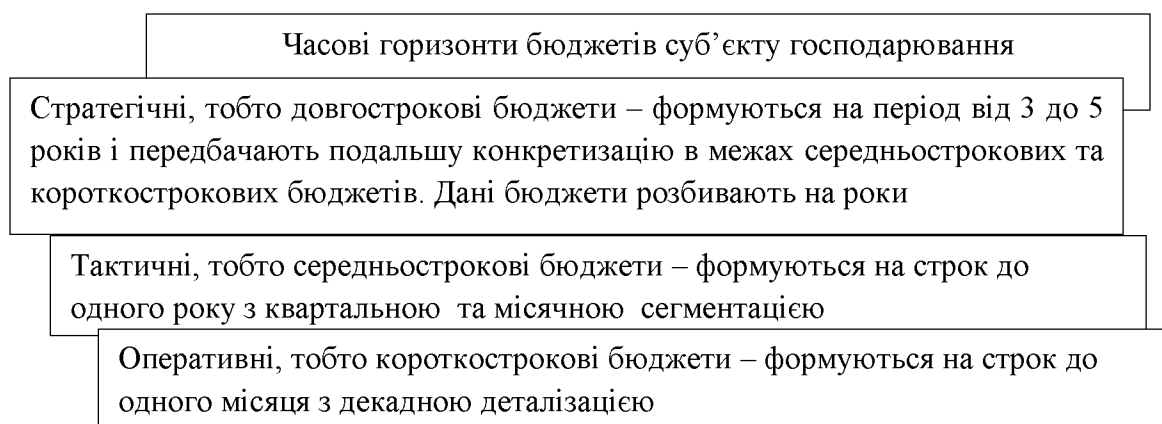


Рис. 1.1. Часові горизонти бюджетів суб'єкту господарювання

Окрім того розподіл бюджетів здійснюється і за іншими ознаками, які окреслені нами в межах табл. 1.2.

Варто відзначити, що синергіє із всіх бюджетів підприємства формує його бюджетну структуру та бюджетну піраміду. Від вдалого поєднання бюджетів, їх вчасного виконання та формування синергії зв'язків між окремими бюджетами залежить ефективність процесу бюджетування. Синергія із бюджетів, формуючи бюджетну піраміду характеризується певним бюджетним циклом. Нижній рівень бюджетної піраміди – операційні бюджети, зокрема: бюджет із продажів, бюджет здійснення виробництва, бюджети витрат.

Синергія із цих бюджетів – бюджет доходів і витрат, що є обов’язковим для підприємства і вважається середньою ланкою процесу бюджетування. Бюджет капітальних вкладень, бюджет грошових коштів та розрахунковий баланс – формують головний бюджет в межах підприємства.

Таблиця 1.2

Типологізація в межах бюджетів підприємства

Класифікаційна ознака типологізації	Деталізація в межах класифікаційної ознаки
Відносно плану	- планові; - фактичні
Відносно прийняття рішень	- статичні; - гнучкі
Відносно типу побудови	- з підходом приросту; - з нуля
Відносно цільового призначення	- операційний бюджет; - фінансовий бюджет; - головний бюджет; - проміжний бюджет; - спеціальний бюджет
Відповідно до підходу побудови	- на базі структуризації в межах центрів відповідальності; - основі структуризації в межах бізнес процесів
Відносно деталізації	- деталізований; - модифікований; - стратегічний; - цільовий
Відносно витрат	- поточний бюджет; - капітальний бюджет
Відносно об’єкту	- бюджет в межах окремого замовлення; - функціональні бюджети; - зведений бюджет

Головний бюджет являє собою узгоджений в межах усіх підрозділів план роботи, який формують як правило на рік. Підготовка відносно розробки головного бюджету включає в себе дві базові складові: операційний бюджет; фінансовий бюджет.

На базі головного бюджету підприємства повинна плануватись і вся діяльність в межах підприємства. Діяльність планується у короткостроковому та довгостроковому періоді. Під час процесу бюджетування виникають певні ризики, які власне набагато легше усувати завдяки бюджетуванню.

1.2. Етапи бюджетування на підприємстві

Бюджетування – досить вагома складова функціонування та розвитку і примноження додаткових благ в межах суб'єкту господарювання. Власне процес бюджетування передбачає формування ряду етапів і послідовного виконання, лише так можна буде досягнути успіху.

Прагнення до отримання максимального ефекту від бюджетування відбувається лише за кваліфікованого менеджменту та наявних кадрів і кваліфікованого поетапного здійснення.

Етапи бюджетування в межах підприємства повинні бути акцентованими на здатності до окреслення оптимального варіанту для здійснення розвитку та планування дій, з ефективної реалізації процесу бюджетування.

Етапність відносно процесу бюджетування є об'єктом наукових досліджень багатьох вчених.

Варто акцентувати на тому, що варіюють думки науковців відносно кількості етапів процесу бюджетування та їх сутності. Тож, деякі із науковців етапність процесу бюджетування розглядають занадто вузько, акцентуючи лише на процесі складання бюджету, окреслюючи лише послідовність відносно складання бюджетів.

Досліджуючи етапність варто акцентувати також і на варіації відносно етапності, так, зокрема деякі науковці окреслюють чотири етапи [1-3]; інші - п'ять етапів [9-13]; шість етапів в межах процесу бюджетування формує третя група науковців [17-20]; сім етапів визначають четверті [21-27; 30], деякі визначають вісім етапів [57-64].

Досліджуючи думки науковців відносно сутності та етапності процесу бюджетування вважаємо за доцільне систематизувати думки науковців та на їх основі обґрунтувати етапи процесу бюджетування.

На наш погляд, найбільш раціоналістичний підхід до процесу бюджетування з позиції етапів та їх змісту має С. О. Джерелейко, котра окреслює такі етапи:

- розробка тактичних цілей здійснення бюджетування;
- аналіз і узагальнення відносно існуючих бізнес-процесів в межах суб'єкту;

- оцінка здійснення організаційної структури в межах суб'єкту;
- затвердження змін відносно організаційної структури та формування на її базі фінансової структури;
- розробка і налагодження організаційно-фінансової моделі процесу бюджетування;
- формування бюджетного комітету і розробка регламенту бюджету;
- вибір і підготовка кваліфікованого персоналу;
- здійснення бюджетування з використанням диджитал технологій та їх автоматизації;
- апробація результатів бюджетування в реаліях суб'єкту;
- введення процесу бюджетування на підприємстві [3].

Проте, погоджуючись із думкою даного науковця все ж таки вважаємо за доцільне такі етапи як розробка і налагодження організаційно фінансової моделі, формування бюджетного комітету і розробку регламенту, вибір і підготовку персоналу, здійснення бюджетування з використанням диджитал технологій та їх автоматизації, апробацію результатів бюджетування в реаліях суб'єкту об'єднати в один етап.

Або ж можливо, доцільним було б розбиття такого етапу на дві складові, зокрема: розробка і налагодження організаційної моделі бюджетування і розробка і налагодження фінансової моделі бюджетування. Відповідно розбивши такий етап на дві складові розбити за змістом і наступні складові.

Вважаємо також, що обов'язково або ж в межах певного етапу або ж в межах самостійного етапу варто здійснити оцінку ефективності процесу бюджетування.

Окрім того варто акцентувати на тому, що формуючи етапи процесу бюджетування даний науковець, як і більшість науковців акцентує увагу на тактичних та операційних бюджетах, залишаючи поза увагою стратегічне бюджетування.

Тож, окреслюючи бюджетування за етапами, вважаємо за доцільне обов'язково сформувані етапи з акцентом на стратегічних та тактичних його складових.

Тож, узагальнивши думки науковців сформуємо власні етапи процесу бюджетування (табл. 1.3) [62-64].

Таблиця 1.3

Етапи бюджетування на підприємстві

Етап бюджетування	Характеристика в межах етапу
Окреслення мети і цілей здійснення процесу бюджетування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування мети процесу бюджетування 2. Формування стратегічних цілей процесу бюджетування 3. Окреслення тактичних цілей процесу бюджетування 4. Окреслення операційних цілей процесу бюджетування
Аналіз та опис бізнес-процесів, що здійснюються в межах підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальний опис бізнес-процесів підприємства 2. Опис середовища функціонування підприємства, його сильних та слабких сторін, конкурентного середовища
Оцінка існуючої та за потреби коригування організаційної структури суб'єкту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка організаційної структури 2. Окреслення вузьких місць організаційної структури 3. Корекція структури за потреби
Формування фінансової структури	<ol style="list-style-type: none"> 1. Окреслення фінансової структури суб'єкту з акцентом на центрах відповідальності 2. Формування фактичної фінансової та облікової інформації 3. Окреслення критеріїв результативності
Здійснення систематизації розроблених бюджетів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Окреслення фінансових функцій в межах підрозділів 1. Систематизація із переліку бюджетів 2. Окреслення операційних, фінансових бюджетів 3. Розробка конкретних форм бюджетів 4. Формування постатейної структуризації в розрізі кожного із бюджетів 5. Формування схеми здійснення консолідації в межах бюджетів
Розробка та налагодження організаційної моделі діяльності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування організаційної структури 2. Чіткий розподіл обов'язків в межах формування і виконання бюджетів за підрозділами 3. Створення бюджетного комітету
Розробка та налагодження фінансової моделі діяльності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування переліку показників та окреслення методів їх розрахунку 2. Окреслення взаємозв'язку між показниками 3. Окреслення видів і форм бюджетів 4. Окреслення ієрархії між бюджетами 5. Окреслення алгоритму руху ресурсів 6. Розробка бюджетного регламенту

Тож, згруповані в межах табл. 1.3 етапи процесу бюджетування потребують, на наш погляд деталізації. Перший етап – окреслення мети і цілей здійснення процесу бюджетування передбачає чітке окреслення мети і цілей

процесу бюджетування. В межах цього етапу закладаються стратегічні, тактичні і операційні цілі, що допомагають досягти мети бюджетування в рамках конкретного суб'єкту господарювання. Тож, вже на даному етапі відбувається попереднє обмеження стосовно окремих економічних показників функціонування підприємства.

Саме мета і цілі процесу бюджетування, котрі окреслило підприємство стають підґрунтям для обрання форм та методів процесу бюджетування, тому слід акцентувати на них.

Так, зокрема мету бюджетування фінансисти окреслюють із двох позицій [17]:

- 1) як предмет прагнення відносно вирішення конкретних завдань;
- 2) як характеристика відносно поведінки системи, котра спрямована на досяжність окресленого кінцевого результату.

Мета процесу бюджетування на сьогодні в межах науковців окреслена досить вузько, так, зокрема, деякі із науковців формують наступний перелік відносно мети процесу бюджетування:

- здійснення процесу планування, що відбувається періодично;
- забезпечення процесу координації, процесу кооперації та процесу комунікацій;
- прагнення до обґрунтування планів;
- чітке планування витрат в межах суб'єкту;
- створення підґрунтя для оцінки і контролю;
- мотивація працівників на досяжність кінцевої мети процесу бюджетування [9-18].

Інші науковці вважають за доцільне окреслити також за ціль процесу бюджетування формування потреб в межах грошових ресурсів та оптимізація фінансових потоків на шляху дотримання балансу ризиковості [19-25].

Деякі із науковців визначають цілі бюджетування за ієрархією, зокрема науковець акцентує на дворівневій системі в межах цілей процесу бюджетування та пропонує до першого рівня включити такі цілі [26-35]:

- формування прогнозу відносно фінансово-господарського стану суб'єкта;
- узгодження відносно планових фінансово-економічних показників;

- чітке окреслення систем відповідальності відносно результатів фінансово-господарської діяльності в межах суб'єкту;
- здійснення сценарного аналізу;
- формування системи контролю [20].

Другий рівень в межах цілей, на думку даного автора, повинен розкривати цілі в межах першого рівня. Отже, згідно із результатами аналізу та згідно систематизації поглядів інших авторів в межах дворівневої системи формування цілей процесу бюджетування, вважаємо, що до цілей першого рівня варто віднести:

- окреслення та реалізацію стратегії розвитку суб'єкту, що спрямована на баланс між ефективністю і ризиком;
- окреслення загальної концепції відносно здійснення підприємництва в межах суб'єкту;
- формування в межах суб'єкту системи координат, котра окреслює стан підприємництва в межах поточного часу та в межах майбутнього періоду і є базисом для подальших фінансових рішень.

Згідно такого підходу цілями в межах другого рівня (до якого належать тактичний і операційний) слід обрати:

- здійснення періодичного (оперативного) планування;
- чітке окреслення в межах координації, комунікації та кооперації в межах підрозділів суб'єкту;
- активне залучення в межах управлінського персоналу середньої ланки до кількісного окреслення, а також обґрунтування планів здійснення роботи в межах підрозділів;
- окреслення необхідних майбутніх витрат на діяльність в межах суб'єкту загалом та в межах підрозділів зокрема;
- обґрунтування потрібного обсягу ресурсів для успішного функціонування загалом та в межах підрозділів зокрема;
- окреслення потреби в межах фінансових ресурсів та оптимізація відносно грошових потоків;
- мотивація відносно персоналу шляхом акценту на цілях і преміях;
- формування необхідної правової та аналітичної бази;
- окреслення чіткості відносно виконання вимог законодавства, умов контрактів.

В межах другого етапу процесу бюджетування - аналіз та опис бізнес-процесів, що здійснюються в на підприємстві, передбачається чітке розкриття об'єкта в межах системи бюджетування, формування комплексного обстеження відносно суб'єкту, що формує можливість в межах підрозділів окреслити процеси, які будуть задіяні під час процесу бюджетування і управління.

Третій етап - оцінка існуючої та за потреби коригування організаційної структури суб'єкту - передбачає здійснення організаційної діагностики та окреслення «вузьких» місць в межах діяльності суб'єкту та розробку шляхів їх нейтралізації, окрім того за потреби, окреслення змін в межах організаційної структури. Вважаємо, що організаційна структура в межах суб'єкту повинна відповідати системі забезпечення процесу бюджетування взаємопов'язуючи між собою органи бюджетування, управління та виконання. Впровадження організаційної структури з акцентом на бюджетуванні повинно відбуватись вцілому в межах суб'єкту та в межах окремих його підрозділів. Даний етап попереджає ускладнення, що можуть утворитись за втілення процесу бюджетування. На даному етапі відбувається чітке окреслення центрів відповідальності та формування взаємозв'язку між даними центрами.

Четвертий етап передбачає формування фінансової структури. З акцентом на результативності, підтримці та впровадженні процесу бюджетування.

П'ятий етап - здійснення систематизації розроблених бюджетів. Так, зокрема, акцентуючи на попередньо окреслених нормативах та конкретних прогнозованих ключових показниках діяльності суб'єкту, в межах даного етапу, відбувається систематизація відносно переліку бюджетів, відносно необхідних для ефективного функціонування систем здійснення управління, котрі керівництво суб'єкту окреслює самостійно.

При цьому в межах цього етапу чітко окреслюються види бюджетів, котрі належать до операційних та фінансових бюджетів, визначаються форми таких бюджетів та їх структуризація по статтям. В межах даного етапу розробляється схема здійснення консолідації між різними бюджетами та рівнями управління.

По завершенню цього етапу, переходять до двох наступних, котрі досить пов'язані між собою. Зокрема п'ятий етап передбачає розробку та налагодження

організаційної моделі відносно бюджетування. В межах цього етапу чітко окреслюється організаційна структура, здійснюється розподіл обов'язків в її межах та формується бюджетний комітет.

Наступний, шостий етап, передбачає розробку і налагодження фінансової моделі, в межах якої формуються маркери у вигляді показників, окреслюється зв'язок між даними маркерами, чітко визначаються з бюджетами та їх ієрархією, визначають алгоритм руху ресурсів і розробляють бюджетний регламент.

Бюджетний комітет – є робочим органом, котрий координує процес розробки і узгодження в межах бюджетів. До складу бюджетного комітету включають, як правило, вище керівництво, представників виробничих підрозділів, а також представників відділів управління суб'єкту (постачання, збуту, маркетингу, бухгалтерії тощо).

Бюджетний комітет виконує такі функції [36-40]:

- окреслення бюджетної політики;
- окреслення бюджетних оцінок, в межах керівників окремих підрозділів;
- перегляд відносно бюджетних оцінок;
- схвалення в межах бюджетних оцінок;
- аналіз окреслених оцінок та підготовка рекомендацій.

Бюджетний регламент є процесом здійснення розробки в межах зведеного і часткових бюджетів, при цьому в межах даного процесу формується порядок обміну інформацією з поміж підрозділів, методи здійснення контролю та оцінки відносно виконання бюджету, заходи стосовно мотиваційної роботи. Власне бюджетний процес – синергія планування, що формує в межах підприємства єдиний бюджет.

Варто також акцентувати на важливості та необхідності здійснення автоматизованого бюджетного процесу, котрий полегшить і зменшить час на планування і управління як в межах окремих підрозділів, так і в межах підприємства в цілому.

Отже, бюджетування - процес, котрий дозволяє підприємству усунути непередбачувані зміни, які виникають під час діяльності та дозволяє здійснювати координацію дій в межах окремих підрозділів, тим самим підвищуючи ефективність управлінського процесу.

РОЗДІЛ 2

СТАН БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз бюджетування фінансових ресурсів

Підприємство «ХХХ» є об'єктом дослідження в межах кваліфікаційної роботи. Підприємство розташоване в с. Полтавського району Полтавської області.

Підприємство має широкий спектр видів діяльності, які надає, зокрема:

- виробництво біжутерії та подібних виробів;
- лісництво та інша діяльність у лісовому господарстві;
- виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів, виробництво дерев'яної тари;
- брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг;
- виробництво господарських і декоративних керамічних виробів;
- монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- інші спеціалізовані будівельні роботи;
- інші види діяльності відносно прибирання, надання ландшафтних послуг;
- фотокопіювання, підготовка документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність;
- організація поховань і суміжні послуги;
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- послуги вантажних перевезень;
- допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- виготовлення іграшок;
- формування каналізаційних мереж, відведення й очищення стічних вод;
- збирання безпечних відходів, їх обробка та видалення;
- будівництво доріг і автострад.

Основа господарювання суб'єкту це ефективно сформовані фінансові ресурси, з яких власне і починається діяльність будь-якого суб'єкту.

На певних етапах господарювання може виникнути ситуація нестачі власних ресурсів або ж потреба у розширенні господарювання, тож за таких умов підприємство залучає позиковий капітал. Проте дане залучення повинно бути ефективним та приносити прибуток підприємству. Тож, розпочнемо наше дослідження з аналізу фінансових ресурсів ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр. (табл. 2.1-2.3). Фінансові ресурси можна досліджувати в розрізі різних класифікаційних ознак, зокрема:

- за приналежністю капіталу;
- за терміном користування;
- за ліквідністю.

В межах табл. 2.1 подано аналіз фінансових ресурсів підприємства за приналежністю.

Таблиця 2.1

**Аналіз фінансових ресурсів за приналежністю
ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.**

Складові фінансових ресурсів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+;-) 2023 р. порівняно з 2021 р.		
	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	суми, тис. грн.	питом. ваги, пунктів	2023 р. у % до 2021 р.
Власний капітал	12748	55,1	46142	54,7	63016	37,2	50268	-17,9	394,3
Позиковий капітал	10399	44,9	38287	45,3	106507	62,8	96108	17,9	924,2
Всього	23147	100,0	84429	100,0	169523	100,0	146376	0,0	632,4

Згідно із даними табл. 2.1 у підприємства відбулося зростання власного капіталу на 50268 тис. грн або (у 3,9 разів), але його питома вага скоротилась на 17,9 в.п. Позиковий капітал в межах підприємства за період 2021-2023 рр. окреслює збільшення на 96108 тис. грн або (у 9,2 рази).

У табл. 2.2 подано аналіз фінансових ресурсів ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр. згідно терміну їх користування.

Таблиця 2.2

**Аналіз позикових фінансових ресурсів ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ»
згідно терміну користування за 2021-2023 рр.**

Складові фінансових ресурсів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+;-) 2023 р. порівняно з 2021 р.		
	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	суми, тис. грн.	питом. ваги, пунктів	2023 р. у % до 2021 р.
Поточні зобов'язання	10399	100,0	38287	100,0	77030	72,3	66631	-27,7	640,7
Довгострокові зобов'язання	0	0,0	0	0,0	29477	27,7	29477	27,7	х
Всього	10399	100,0	38287	100,0	106507	100,0	96108	0,0	924,2

Аналіз позикових фінансових ресурсів за терміном їх використання (табл. 2.2) окреслює зростання в межах поточних зобов'язань на 66631 тис. грн або (у 6,4 рази). Довгострокові зобов'язання ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» у 2021 та 2022 рр. відсутні, у 2023 р. їх обсяг становить 29477 тис. грн.

В межах табл. 2.3 подано аналіз фінансових ресурсів ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за ступенем їх ліквідності.

Таблиця 2.3

**Аналіз фінансових ресурсів
ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за ступенем їх ліквідності, 2021-2023 рр.**

Складові фінансових ресурсів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+;-) 2023 р. порівняно з 2021 р.		
	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	суми, тис. грн.	питом. ваги, пунктів	2023 р. у % до 2021 р.
Найбільш термінові	10399	100,0	38287	100,0	77030	72,3	66631	-27,7	640,7
Довгострокові	0	0,0	0,0	0,0	29477	27,7	29477	27,7	х
Всього	10399	100,0	38287	100,0	106507	100,0	96108	0,0	924,2

Згідно із даними табл. 2.3 можемо зробити висновок про те, що у 2021-2022 рр. в межах ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» були наявні лише найбільш термінові ресурси, проте у 2023 р. ситуація змінилась: 72,3 % становили найбільш термінові, а 27,7 % - довгострокові фінансові ресурси.

В межах табл. 2.4 подано аналіз власних фінансових ресурсів ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4

**Аналіз власних фінансових ресурсів
ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.**

Складові фінансових ресурсів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+;-) 2023 р. порівняно з 2021 р.		
	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	сума, тис. грн.	пито- ма вага, %	суми, тис. грн.	питом. ваги, пунктів	2023 р. у % до 2021 р.
Статутний	1	0,0	1	0,0	1	0,0	0,0	0,0	0,0
Додатковий	12747	100,0	46141	100,0	63015	100,0	50268	0,0	394,3
Всього	12748	100,0	46142	100,0	63016	100,0	50268	0,0	394,3

Згідно із даними табл. 2.4 в межах ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» статутний капітал є незмінним та становить 1 тис. грн, при цьому додатковий капітал в межах періоду аналізу збільшився на 50268 тис. грн (3,9 разів). Додатковий капітал представлений в межах підприємства нерозподіленим прибутком.

В межах табл. 2.5 подано горизонтальний і вертикальний аналіз позикового капіталу ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.

Тож, згідно із даними табл. 2.5, позиковий капітал в цілому за період дослідження збільшився на 96108 тис. грн або ж у 9,2 рази.

При цьому у складі позикового капіталу довгострокові зобов'язання з'явилися лише у 2023 р. і відповідно вони складають 29477 тис. грн або ж 27,7 % за питомою вагою у складі позикових коштів 2023 р.

Поточні зобов'язання у складі позикових коштів ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» характеризуються зростанням за період дослідження на 66631 тис. грн

(6,4 рази), проте їх питома вага у складі позикових коштів окреслює скорочення на 27,7 %.

Таблиця 2.5

**Горизонтальний та вертикальний аналіз позикового капіталу
ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.**

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+;-) 2023 р. порівняно з 2021 р.		
	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	суми, тис. грн	част- ки, в.п	2023 р. у % до 2021 р.
Позиковий капітал - усього	10399	100,0	38287	100,0	106507	100,0	96108	х	924,2
1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	29477	27,7	29477	27,7	х
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	10399	100,0	38287	100,0	77030	72,3	66631	-27,7	640,7
2.1. Поточна кредиторська заборгованість	13477	129,6	22758	59,44	48439	45,5	34962	-84,1	259,4
2.2. Інші поточні зобов'язання	9962	95,8	15529	40,6	28591	26,8	18629	-69,0	187,0

У складі поточних зобов'язань поточна кредиторська заборгованість зросла на 34962 тис. грн (2,6 разів), проте її питома вага скоротилась на 84,1 %. Інші поточні зобов'язання зросли на 18629 тис. грн (1,9 разів), а їх питома вага скоротилась на 69,0 %.

Графічне відображення динаміки позикового капіталу ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр. подано в межах рис. 2.1.



Рис. 2.1. Динаміка позикового капіталу (зобов'язань)
ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за 2021-2023 рр.

Детальне дослідження відносно поточної кредиторської заборгованості ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за 2021-2023 рр. подано в межах табл. 2.6. Згідно із даними табл. 2.6 підприємство має поточну кредиторську заборгованість за товари, роботи послуги; за розрахунками зі страхування; за розрахунками з оплати праці; за одержаними авансами. Дослідження показало, що в цілому поточна кредиторська заборгованість в межах ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за 2021-2023 рр. зросла на 47344 тис. грн (у 150 разів). Досліджуючи більш детально динаміку кредиторської заборгованості варто відзначити, що:

- поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 11917 тис. грн (у 961 разів), при цьому їх питома вага скоротилась на 14,1 в.п.;

- поточна кредиторська заборгованість із розрахунками зі страхування зросла на 157 тис. грн (3 рази), при цьому питома вага скоротилась на 16,1 в.п.;

- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці зросла на 613 тис. грн (4,4 рази), при цьому питома вага скоротилась на 42,6 в.п.;

- поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами у 2021 р. взагалі була відсутня, у 2022 р. вона становила 4946 тис. грн, у 2023 р. 34657 тис. грн.

Таблиця 2.6

Горизонтальний та вертикальний поточної кредиторської заборгованості ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (+;-) 2023 р. порівняно з 2021 р.		
	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	сума, тис. грн	у % до під- сумку	суми, тис. грн	част- ки, в.п	2023 р. у% до 2021 р.
Поточна кредиторська заборгованість за:									
- товари, роботи послуги	124	39,4	17231	76,9	12041	25,3	11917	-14,1	9610,5
- розрахунками зі страхування	52	16,5	47	0,21	209	0,4	157	-16,1	301,9
- розрахунками з оплати праці	139	44,1	192	0,9	752	1,6	613	-42,6	441,0
- за одержаними авансами	0	0,0	4946	22,1	34657	72,7	34657	72,7	x
Усього	315	100,0	22416	100,0	47659	100,0	47344	x	15029,8

Графічне відображення складових поточної кредиторської заборгованості ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр. подано в межах рис. 2.2.



Рис. 2.2. Динаміка складових поточної кредиторської заборгованості ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.

Дослідивши фінансові ресурси вважаємо за доцільне дослідити майно (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз майна за видами ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за 2021-2023 рр.

Види активів (майна)	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+;-) 2023 р. порівняно з 2021 р.		
	сума, тис. грн	у % до підсу мку	сума, тис. грн	у % до підсу мку	сума, тис. грн	у % до підсум ку	суми, тис. грн	пи- том. ваги, пун- ктів	2023 р. у% до 2021 р.
Майно - всього	23147	100,0	84429	100,0	169523	100,0	146376	0,0	632,4
Необоро- тні активи	3809	16,5	13656	16,2	60870	35,9	57061	19,5	1498,1
Довгост- рокові біологічні активи	2835	12,2	3033	3,6	3937	2,3	1102	-9,9	38,9
Оборотні активи	19338	83,5	70773	83,8	108653	64,1	89315	-19,5	461,9
Оборотні виробничі фонди	5529	23,9	29500	34,9	37277	22,0	31748	-1,9	574,2
Виробничі і запаси	172	0,7	1977	2,3	2015	1,2	1843	0,4	1071,5
Поточні біологічні активи	2940	12,7	2383	2,8	3463	2,0	523	-10,7	17,8
Незавер- шене ви- робниц- тво	2417	10,4	25140	29,8	31799	18,8	29382	8,3	1215,6
Фонди обігу	13809	59,7	41273	48,9	71376	42,1	57567	-17,6	416,9
Готова продукція і товари	3931	17,0	6179	7,3	35674	21,0	31743	4,1	807,5
Поточна дебітор- ська забор- гованість	8585	37,1	31234	37,0	31285	18,5	22700	-18,6	264,4
Грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	158	0,7	3046	3,6	15	0,0	-143	-0,7	-90,5
Інші оборотні активи	1135	4,9	814	1,0	4402	2,6	3267	-2,3	287,8

За даними табл. 2.7 майно ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за період проведеного дослідження окреслюється зростанням в межах 146376 тис. грн (у 6,3 рази). У складі майна необоротні активи зросли на 57061 тис. грн або (у 15 разів), при цьому оборотні активи зросли на 89315 тис. грн (у 4,6 рази).

У складі необоротних активів довгострокові біологічні активи зросли на 1102 тис. грн (на 38,9 %). У складі оборотних активів виробничі фонди зросли на 31748 тис. грн (у 5,7 разів), фонди обігу зросли на 57567 тис. грн (у 4,2 рази).

Оборотні виробничі фонди ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» мають у своєму складі виробничі запаси, як зросли на 1843 тис. грн (у 10 разів); поточні біологічні активи, які зросли на 523 тис. грн (на 17,8 %); незавершене виробництво, яке зросло на 29382 тис. грн (у 12,2 рази).

Фонди обігу ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр. включають в себе: готову продукцію, яка окреслюється зростанням на 31743 тис. грн (у 8,1 разів); поточну дебіторську заборгованість, яка зросла на 22700 тис. грн (у 2,6 рази); грошові кошти і поточні фінансові інвестиції, які характеризуються скороченням на 143 тис. грн (на 90,5 %); інші оборотні активи, які характеризуються зростанням на 3267 тис. грн (у 2,9 разів).

Вважаємо, що наступним кроком на шляху дослідження процесу бюджетування відносно фінансових ресурсів повинен стати аналіз показників фінансової стійкості (табл. 2.8) за даними додатків А-В.

Дослідження показали (табл. 2.8), що в межах ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» коефіцієнт автономії у 2021 та 2022 рр. окреслюється функціонуванням в межах нормативу, що визначає стан підприємства як стійкий, однак у 2023 р. коефіцієнт автономії має значення значно менше нормативного, що генерує ризик втрати фінансової стійкості в межах підприємства.

Коефіцієнт концентрації відносно залученого капіталу, навпаки, збільшується на 0,179 та приймає значення вище за нормативне, що вказує на ризик втрати фінансової стійкості підприємства. При цьому зростання відносно концентрації позикового капіталу призвело до зростання коефіцієнту

фінансової залежності на 0,874, при цьому маючи значення вище за норматив впродовж всього періоду дослідження. Нижче нормативу у 2023 р. є коефіцієнт фінансової стабільності. Зростання позикового капіталу також спровокувало зростання коефіцієнта фінансового ризику.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників фінансової стійкості
ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за 2021-2023 рр.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Показники структури джерел формування капіталу				
Коефіцієнт автономії	0,551	0,547	0,372	-0,179
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,449	0,453	0,628	0,179
Коефіцієнт фінансової залежності	1,816	1,830	2,690	0,874
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,226	1,205	0,592	-0,634
Коефіцієнт фінансового ризику	0,816	0,830	1,690	0,874
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,000	0,000	0,319	0,319
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,000	0,000	0,277	0,277
Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,000	1,000	0,723	-0,277
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,000	0,000	0,468	0,468
Показники стану оборотних активів				
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,701	0,704	0,502	-0,199
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,462	0,459	0,291	-0,171
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами	0,945	0,911	0,433	-0,511
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,018	0,094	0,000	-0,017
Показники стану основного капіталу				
Коефіцієнт виробничого потенціалу	0,239	0,349	0,220	-0,019
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	0,000	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт нагромадження амортизації	0,123	0,122	0,156	0,033
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	5,077	5,183	1,785	-3,292

Коефіцієнт маневреності власного капіталу за період дослідження відповідає нормативу, проте він має динаміку до скорочення на 0,199.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами також в періоді дослідження відповідає нормативу, проте динамічно скорочується за на 0,171.

Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами у 2023 р. має значення нижче нормативу.

Негативною динамікою характеризуються показники стану основного капіталу.

Графічне відображення показників фінансової стійкості ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр. подано в межах рис. 2.3.

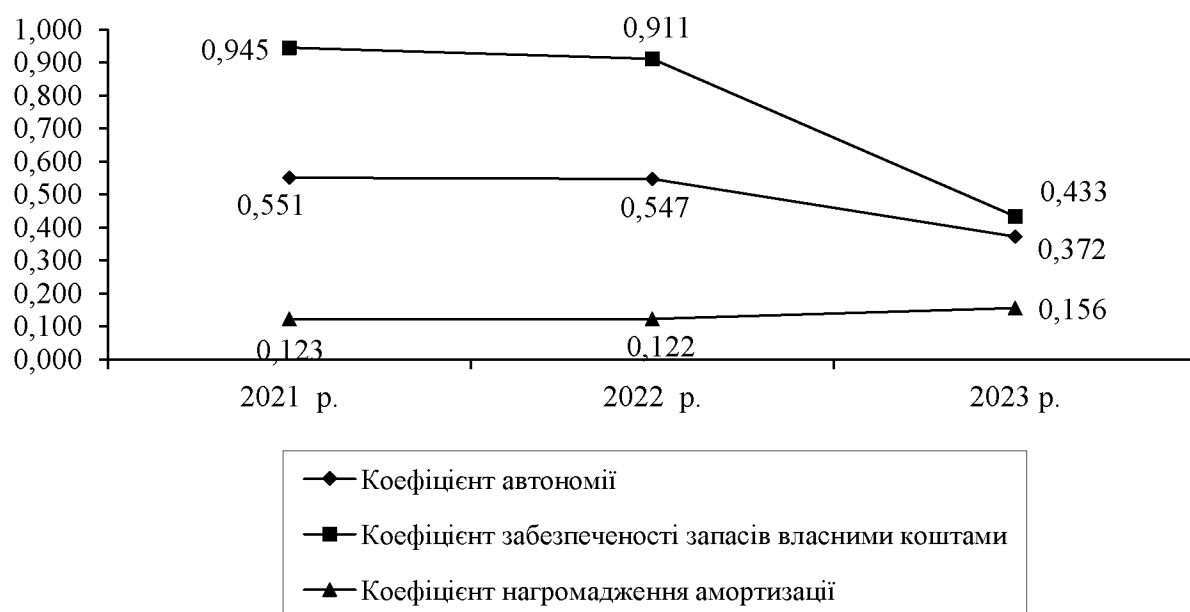


Рис. 2.3 Динаміка показників фінансової стійкості ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.

Вважаємо за доцільне також окреслити тип фінансової стійкості ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр. табл. 2.9.

За даними табл. 2.9 ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» у всіх досліджуваних роках вважається таким, що має кризовий фінансовий стан, оскільки запаси не покриваються джерелами їх утворення.

Таблиця 2.9

**Визначення типу фінансової стійкості
ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за 2021-2023 рр.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. порівняно з 2021 р.
Власні оборотні кошти	8939,0	32486,0	2146,0	-6793,0
Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	29477,0	29477,0
Запаси	9460,0	35679,0	72951,0	63491,0
Власні оборотні кошти та довгострокові зобов'язання	8939,0	32486,0	31623,0	22684,0
Загальна величина основних джерел формування запасів	8939,0	32486,0	31623,0	22684,0
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів	-521,0	-3193,0	-70805,0	-70284,0
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових зобов'язань для формування запасів	-521,0	-3193,0	-41328,0	-40807,0
Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів	-521,0	-3193,0	-41328,0	-40807,0
Тип фінансової стійкості	Кризовий фінансовий стан			
Коефіцієнт забезпечення запасів відповідними джерелами формування	0,945	0,911	0,433	-0,5
Надлишок (+) або нестача (-) відповідних джерел формування на 1 грн. запасів, грн.	-0,06	-0,09	-0,57	-0,5

Графічне відображення відносно типу фінансової стійкості з акцентом на запасах та власних оборотних коштах подано в межах рис. 2.4. Вважаємо також за доцільне в рамках бюджетування відносно фінансових ресурсів проаналізувати їх ефективність за показниками ділової активності, зокрема досліджуючи тривалість операційного та фінансового циклів ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за 2021-2023 рр. (табл. 2.10). Згідно із даними табл. 2.10, в межах ПІДПРИЄМСТВА «XXX» відбулось погіршення ситуації стосовно ділової активності, що в першу чергу викликано збільшенням тривалості операційного

циклу на 170 днів або ж на 125 % та збільшенням відносно фінансового циклу на 107 днів або ж у 1,5 рази. Тож, підприємству варто прагнути до скорочення тривалості операційного та фінансового циклів з ціллю підвищення ефективності бюджетування фінансових ресурсів.

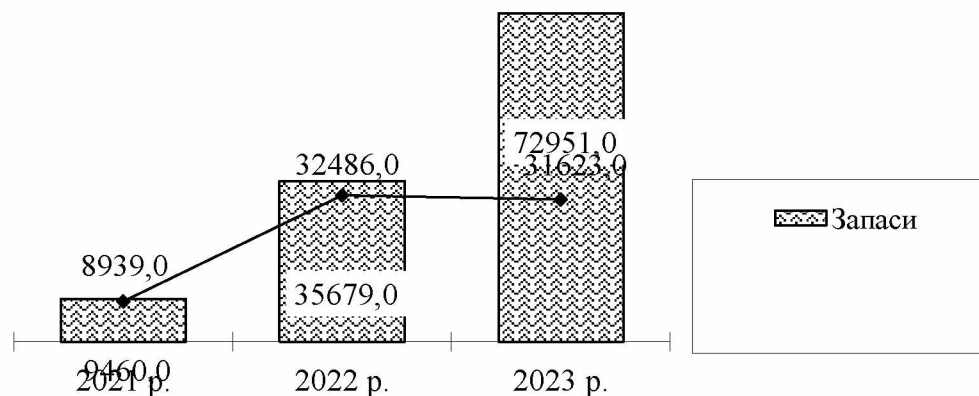


Рис. 2.4. Динаміка запасів та власних оборотних коштів ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.

Зростання операційного циклу провокують такі чинники, як зростання тривалості обороту запасів на 103 дні (на 117,7 %) та зростання тривалості обороту коштів у розрахунках на 67 днів (на 138,1 %). Зростання тривалості фінансового циклу провокують такі чинники як тривалість операційного циклу та тривалість обороту кредиторської заборгованості, котра збільшилась на 62 дні (на 99,5 %). Графічне відображення результатів ділової активності ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр. подано в межах рис. 2.5.

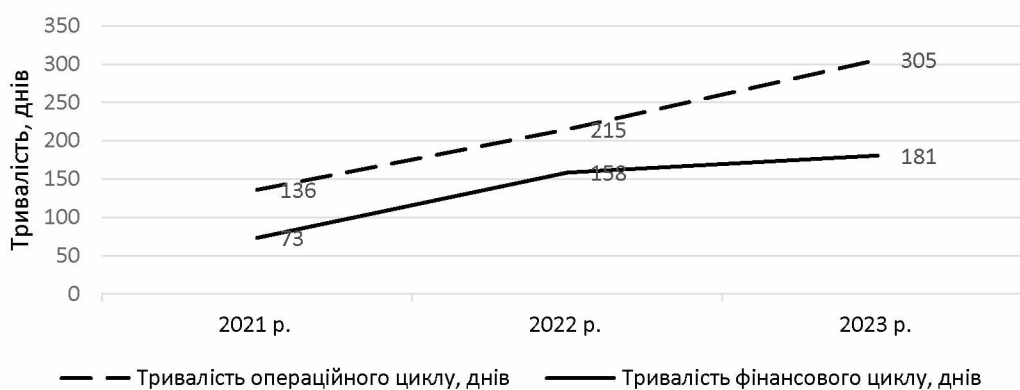


Рис. 2.5. Динаміка ділової активності ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-

2023 рр.

Таблиця 2.10

Аналіз ділової активності ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. порівняно з 2021 р.	
				абсолют- не, тис. грн	відносне, %
Коефіцієнт обертання активів	2,103	1,374	0,809	-1,294	-61,5507
Тривалість одного обороту активів	171	262	445	274	160,1
Коефіцієнт обертання оборотних активів	2,486	1,641	1,144	-1	-54,0
Тривалість одного обороту оборотних активів	145	219	315	170	117,3
Коефіцієнт обертання запасів	4,115	3,275	1,890	-2	-54,1
Тривалість одного обороту запасів	87	110	190	103	117,7
Коефіцієнт обертання коштів в розрахунках	7,456	3,436	3,131	-4	-58,0
Тривалість одного обороту коштів в розрахунках	48	105	115	67	138,1
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	7,600	3,713	3,284	-4	-56,8
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	47	97	110	62	131,4
Коефіцієнт обертання власного капіталу	6,238	2,511	1,881	-4	-69,8
Тривалість одного обороту власного капіталу	58	143	191	134	231,6
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	5,754	6,374	2,884	-3	-49,9
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	63	56	125	62	99,5
Тривалість операційного циклу, днів	136	215	305	170	125,0
Тривалість фінансового циклу, днів	73	158	181	107	146,8

Тож, процес бюджетування в межах фінансових ресурсів ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за період дослідження 2021-2023 рр. вимагає значного удосконалення, на що перш за все вказує зниження нижче нормативу коефіцієнту автономії, кризовий стан підприємства та зростання тривалості

операційного і фінансових циклів.

2.2. Оцінка бюджетування прибутку

Прибуток – ціль функціонування будь-якого суб'єкту господарювання, тож проведемо дослідження відносно ефективності бюджетування прибутку в межах ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.

Вагомою фінансовою категорією, котра окреслює позитивний фінансовий результат в межах господарювання будь-якого підприємства, окреслює ефективність здійснення виробництва, обсяг та якість відносно виробленої продукції, продуктивність відносно праці є прибуток. Обсяг відносно прибутку суб'єкту господарювання здійснює вплив на формування відносно фінансових ресурсів господарства, зростання ринкової вартості господарства, ефективність стосовно виробничої діяльності господарства, економічний розвиток країни акцентуючи на потребі поповнення державного бюджету шляхом сплати податків.

В реаліях сучасності та господарювання підприємства зацікавлені в максимізації відносно прибутку, проте ситуація, котра склалася в країні не дозволяє максимізувати прибуток. Тож, підприємства прагнуть принаймні зберегти його на тому рівні, котрий вже є.

В умовах господарювання, котре склалося господарства змушені структурувати фінансові ресурси, які б призводили до зростання ефективності діяльності, призводили до зростання платоспроможності, фінансової стійкості, мінімізації ймовірних ризиків. Тож, варто акцентувати на тому, що як фінансові ресурси, зокрема їх структурування здійснюють вплив на прибуток, так і прибуток впливає на фінансові ресурси, оскільки у вигляді власних фінансових ресурсів може знову інвестуватися у виробництво. Саме тому при забезпеченні ефективного господарювання на етапі формування фінансових ресурсів господарства підвищується роль прибутку, а також амортизаційних відрахувань та позичених коштів. Вважаємо, що дане дослідження варто розпочати з аналізу

динаміки доходів і витрат підприємства «XXX».

В межах табл. 2.11 подано аналіз динаміки доходів ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.11

Аналіз доходів ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за 2021-2023 рр.

Види доходів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+,-) 2023 р. по відношенню до 2021 р.		
	сума, тис. грн.	у % до підсу мку	сума, тис. грн.	у % до підсу мку	сума, тис. грн.	у % до підсу мку	суми, тис. грн.	питомої ваги, пунктів	у % до базо- вого року
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (робіт, послуг)	39630	90,7	73923	95,5	102666	99,5	63036	8,85	159,1
Інші операційні доходи	3864	8,8	3017	3,9	461	0,4	-3403	-8,4	-88,1
Доходи від фінансової діяльності (дохід від участі в капіталі, інші фінансові доходи)	200	0,5	437	0,6	2	0,0	-198	-0,5	-99,0
Загальна сума доходів	43694	100,0	77378	100,0	103136	100,0	59442	x	136,0

Загальний обсяг доходів ПІДПРИЄМСТВА «XXX» (табл. 2.11) за період дослідження збільшився на 59442 тис. грн (у 1,4 рази). Доходи від реалізації збільшились на 63036 тис. грн або (у 1,6 рази), інші операційні доходи навпаки характеризуються зменшенням за період дослідження на 3403 тис. грн або (на 88,1 %), зменшились також доходи від фінансової діяльності за 2021-2023 рр. на 198 тис. грн (на 99,0 %).

В межах табл. 2.12 подано дослідження відносно бюджетування витрат на підприємстві за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.12

Аналіз витрат ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за 2021-2023 рр.

Види витрат і відрахувань	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+,-) 2023 р. по відношенню до 2021 р.		
	сума, тис. грн.	у % до підсумку	сума, тис. грн.	у % до підсумку	сума, тис. грн.	у % до підсумку	суми, тис. грн.	питомої ваги, пунктів	2023 р. у% до 2021 р.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	28173	91,2	33480	76,1	68144	78,0	39971	-13,2	141,9
Адміністративні витрати	2581	8,4	3307	7,5	4279	4,9	1698	-3,5	65,8
Витрати на збут	0	0,0	3465	7,9	9035	10,3	9035	10,3	х
Інші операційні витрати	150	0,5	847	1,9	1079	1,2	929	0,7	619,3
Загальна сума витрат і відрахувань	30904	100,0	43984	100,0	87392	100,0	56488	х	182,8

Собівартість ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за період дослідження (табл.2.12) характеризується зростанням на 39971 тис. грн або (у 1,4 рази), але питома вага собівартості у складі витрат зменшилась на 13,2 в.п., що є позитивним.

При цьому адміністративні витрати підприємства за період дослідження збільшились на 1698 тис. грн (на 65,8 %), а їх питома вага у складі витрат підприємства зменшилась на 3,5 в.п.

Витрати на збут у 2021 р. - відсутні, у 2022 р. вони склали 3465 тис. грн, а у 2023 р. - 9035 тис. грн. Інші операційні витрати підприємства характеризуються зростанням на 929 тис. грн (у 6,2 рази), при цьому зростає і

їх питома вага на 0,7 в.п. Вцілому витрати ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр. зросли на 56488 тис. грн або ж у 1,8 рази.

Ефективний результат функціонування підприємства окреслює співставлення доходів і витрат і як результат прибуток. Тож, в межах табл. 2.13 проаналізуємо прибуток ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.13

**Аналіз фінансових результатів діяльності
ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.**

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (+;-) 2023 р. до 2021 р.
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	39630	x	73923	x	102666	x	63036
Операційні витрати	30904	100,0	41099	100,0	82537	100,0	51633
у тому числі:							
а) собівартість реалізованої продукції	28173	91,2	33480	81,5	68144	82,6	39971
б) адміністративні витрати	2581	8,4	3307	8,0	4279	5,2	1698
в) витрати а збут	0	0,0	3465	8,4	9035	10,9	9035
г) інші операційні витрати	150	0,5	847	2,1	1079	1,3	929
Валовий прибуток	11457	x	40443	x	34522	x	23065
У % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	x	28,9	x	54,7	x	33,6	x
Інші операційні доходи	3864	x	3017	x	461	x	-3403
Прибуток від операційної діяльності	12590	x	35841	x	20590	x	8000
Фінансові та інвестиційні витрати	0	x	2885	x	4855	x	4855
Фінансові та інвестиційні доходи	200	x	438	x	1139	x	939

Продовж. табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	12790	x	33394	x	16874	x	4084
Прибуток від звичайної діяльності	12790	x	33394	x	16874	x	4084
Чистий прибуток	12790	x	33394	x	16874	x	4084
У % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	x	32,3	x	45,2	x	16,4	x
У % до валового прибутку	x	111,6	x	82,6	x	48,9	x

Співставлення доходів і витрат окреслює (за даними табл. 2.13) зростання чистого доходу за 2021-2023 рр. на 63036 тис. грн. та зростання операційних витрат на 51633 тис. грн.

При цьому валовий прибуток за період дослідження характеризується зростанням на 23065 тис. грн (валовий прибуток у відсотках до чистого доходу відповідно становить 28,9 %, 54,7 % та 33,6 % у 2021-2023 рр.).

Інші операційні доходи ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» окреслюється зниженням на 3403 тис. грн. При цьому прибуток від операційної діяльності характеризується зростанням на 8000 тис. грн.

Фінансові та інвестиційні доходи окреслюють зростання на 939 тис. грн. Фінансові та інвестиційні витрати зросли на 4855 тис. грн. При цьому чистий прибуток окреслює зростання на 4084 тис. грн. Чистий прибуток підприємства за період дослідження збільшився на 4084 тис. грн, що позитивно характеризує динаміку фінансового результату підприємства. Графічне відображення прибутку подано в межах рис. 2.6.

Дослідивши доходи та витрати і співставивши їх у вигляді фінансового результату, вважаємо за доцільне на шляху подальшого бюджетування

прибутку дослідити відносні показники рентабельності, котрі співставляють прибуток із витратами.

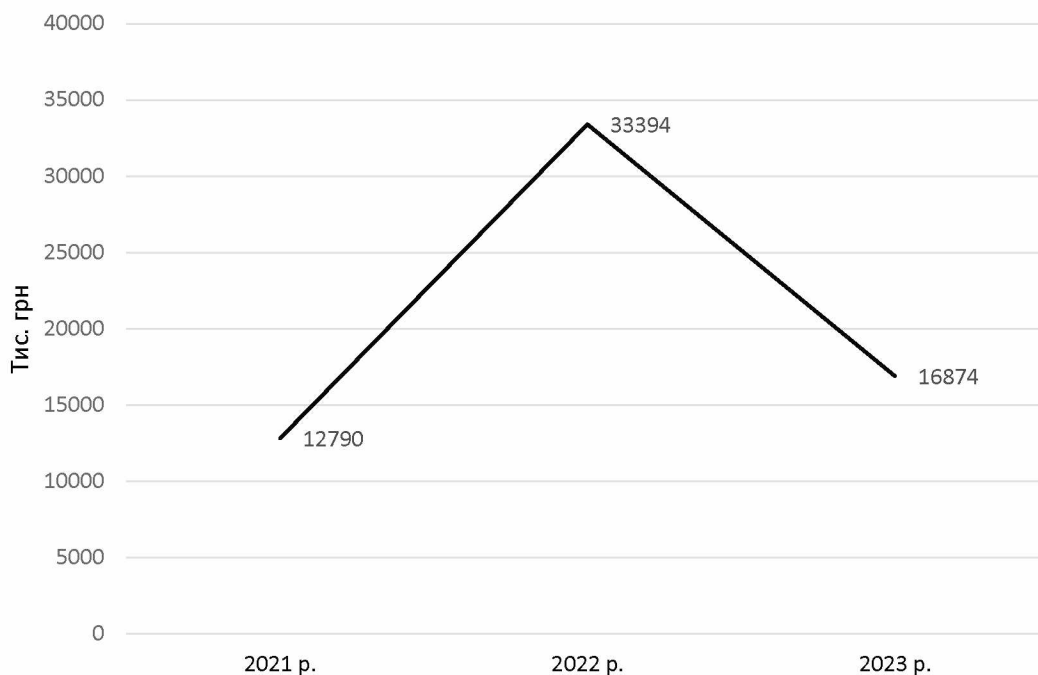


Рис. 2.6. Динаміка чистого прибутку ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за 2021-2023 рр.

В межах бюджетування прибутку рентабельність варто дослідити за показниками рентабельності витрат; рентабельності капіталу; окупності витрат і капіталу.

В межах даних табл. 2.14 подано показники рентабельності ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за 2021-2023 рр.

Дослідження рентабельності витрат ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за 2021-2023 рр. (табл. 2.14) окреслює їх позитивні значення, проте динамічно рентабельність витрат скорочуються, що є негативним. Так, зокрема, рентабельність виробничих витрат зросла на 10,0 в.п.

Рентабельність продажу та рентабельність операційної діяльності, навпаки характеризується зменшенням на 15,8 в.п.

Зменшенням характеризується і показник рентабельності в межах виручки від операційної діяльності на 9 в.п. При цьому чиста та загальна

рентабельність ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр. скоротилась на 22,1 в.п.

Графічне відображенні динаміки рентабельності за витратними показниками подано в межах рис. 2.7.

Таблиця 2.14

**Аналіз рентабельності за витратними показниками
ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. порівняно з 2021 р.
Рентабельність виробничих витрат	40,7	120,8	50,7	10,0
Рентабельність продажу	32,3	45,2	16,4	-15,8
Рентабельність операційної діяльності	40,7	87,2	24,9	-15,8
Рентабельність виручки від операційної діяльності	28,9	46,6	20,0	-9,0
Чиста рентабельність звичайної діяльності	41,4	75,9	19,3	-22,1
Загальна рентабельність господарської діяльності	41,4	75,9	19,3	-22,1
Чиста рентабельність господарської діяльності	41,4	75,9	19,3	-22,1

В межах табл. 2.15 подано аналіз рентабельності капіталу ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.

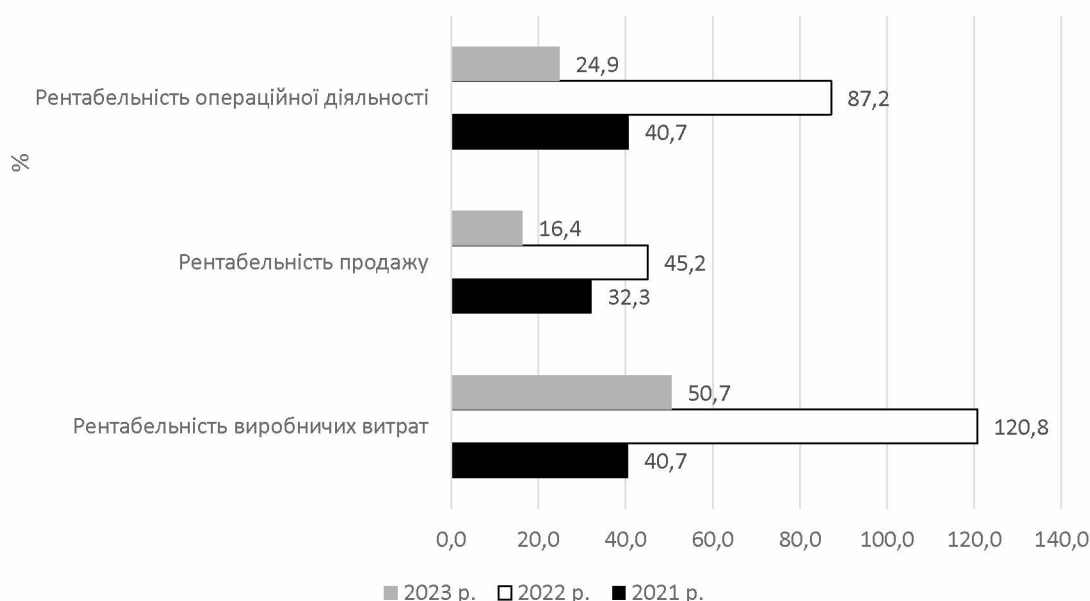


Рис. 2.7. Динаміка рентабельності за витратними показниками
ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.15

**Аналіз рентабельності за показниками капіталу
ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. порівняно з 2021 р.
Чиста рентабельність капіталу (активів)	67,9	62,1	13,3	-54,6
Чиста рентабельність власного капіталу	201,3	113,4	30,9	-170,4
Чиста рентабельність виробничих фондів	188,9	190,7	50,5	-138,4

Дослідження рентабельності капіталу за даними табл. 2.15 показало, що дані показники мають позитивні значення, однак динамічно є негативними. Так, чиста рентабельність капіталу скоротилась на 54,6 в.п.

Рентабельність власного капіталу скоротилась на 170,4 в.п. Рентабельність виробничих фондів скоротилась за період дослідження на 138,4 в.п. В межах рис. 2.8 подано динаміку показників рентабельності капіталу ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.

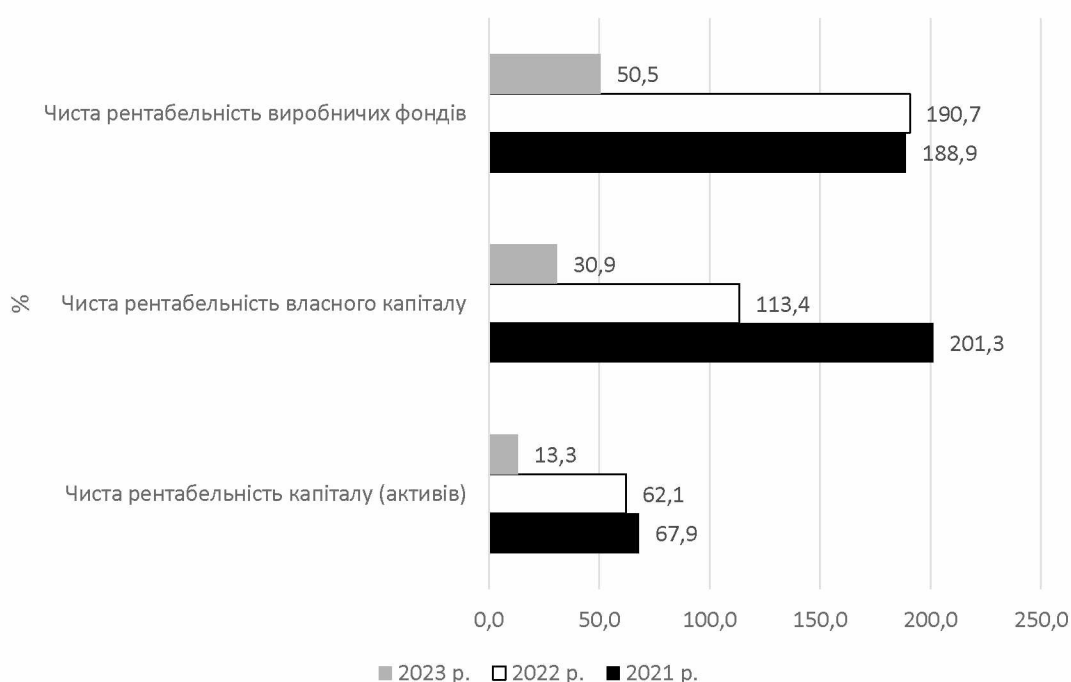


Рис. 2.8. Динаміка рентабельності капіталу
ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.

В межах табл. 2.16 подано аналіз рентабельності за показниками окупності витрат і капіталу ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.16

**Аналіз рентабельності за показниками окупності витрат і капіталу
ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. порівняно з 2021 р.
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,407	2,208	1,507	0,100
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,407	1,872	1,249	-0,158
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	15,355	22,353	23,993	8,638
Коефіцієнт окупності капіталу (активів)	2,103	1,374	0,809	-1,294
Коефіцієнт окупності власного капіталу	6,238	2,511	1,881	-4,357
Період окупності капіталу (активів), років	1,5	1,6	7,5	6,1
Період окупності власного капіталу, років	0,5	0,9	3,2	2,7

Динаміка окупності капіталу ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр. має своє графічне відображення в межах рис. 2.9.



Рис. 2.9. Динаміка окупності капіталу
ПІДПРИЄМСТВА «ХХХ» за 2021-2023 рр.

Показники окупності витрат і капіталу, за даними табл. 2.16 вказують на негативну динаміку, оскільки окупність капіталу зросла на 6,1 роки, період окупності власного капіталу зріс на 2,7 років.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПОЛІПШЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.2. Управління процесом бюджетування фінансових ресурсів на підприємстві

Системний підхід в практиці реалізації фінансових ресурсів досягається шляхом їх бюджетування. Власне складність відносно економічних зв'язків в реаліях війни, неплатоспроможність потенційних споживачів, нестача власних ресурсів та висока вартість позикових окреслює потребу у застосуванні системного підходу. Даний підхід дозволяє комплексно підійти до питання дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування суб'єкту та впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність.

Бюджетування при цьому сприятиме здійсненню ефективного управління на всіх стадіях виробничого та фінансового циклу.

Досить багато науковців і до нині акцентує на бюджетуванні на макрорівні, проте на сьогодні бюджетування досить успішно здійснюється і на мікрорівні, тобто на рівні окремо функціонуючого підприємства.

Тож, бюджетування на рівні фінансових ресурсів передбачає балансування між власною та позиковою їх складовими, котрі забезпечують максимальний прибуток за мінімального ризику.

Бюджетування в межах суб'єкту господарювання являє собою кількісне планування відносно всіх складових функціонування на стратегічному та операційних рівнях, окреслюючи синергію фінансових, а також економічних і натуральних показників в межах підприємства.

Бюджети в межах підприємства можуть формуватися централізовано, а також децентралізовано окреслюючи певний напрям в межах використання ресурсів та в межах отримання прибутку.

Тобто, вважаємо, що саме процес бюджетування відносно фінансових ресурсів є фінансовим планом, що забезпечує ефективність господарювання, а також економічним регулятором стосовно відносин між окремими підрозділами в межах підприємства, а також налагодження зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем функціонування [2].

Отже, бюджетування є досить дієвим, сучасним інструментом здійснення менеджменту в межах підприємства, котрий наочно окреслює стан стосовно фінансових ресурсів господарства, при цьому здійснюючи планування стосовно їх надходження та витрачання, формуючи оцінку відносно ефективності використання даних ресурсів.

Власне використання інструменту бюджетування стосовно фінансових ресурсів формує можливості відносно оптимальної організації руху фінансових ресурсів з метою досягності окреслених цілей формування фінансових ресурсів.

Власне складання бюджету відносно фінансових ресурсів та виконання даного бюджету повинно бути акцентовано на особливостях діяльності та виробництва в межах конкретного підприємства, котра в реаліях ринку повинна відповідати бізнес плану ключовим в межах якого є фінансовий план, а також стратегія здійснення процесу фінансування.

Зміст в межах стратегії здійснення фінансування передбачає окреслення обсягів і джерел стосовно формування ресурсів та обґрунтування відносно повернення коштів з ціллю отримання доходів.

Процес здійснення бюджетування відносно фінансових ресурсів охоплює всі рівні здійснення управління, а інформація необхідна для складання бюджету може рухатися у двох напрямках.

При цьому інформація відносно бюджетування або ж вже сформовані

проекти бюджетів подаються від управлінців, котрі формували ці бюджети до керівництва в межах підприємства і, навпаки: коригуються і затверджуються керівництвом підприємства та спрямовуються до конкретного підрозділу для здійснення процесу його виконання. Бюджетування відносно фінансових ресурсів на підприємстві є поступовим процесом, котрий взаємопов'язує між собою усі бюджети.

Дослідження науковців відносно введення бюджетів на підприємстві вказує, що на етапі їх впровадження відхилення стосовно показників складає 40-50%, надалі відсоток відхилень значно знижується.

Варто акцентувати на тому, що процес бюджетування повинен здійснювати управлінець, котрий має практику здійснення бюджетування з ціллю кваліфікованого узгодження всіх складових бюджетування, його методологічного, а також програмного забезпечення.

На великих підприємствах для даних цілей можуть бути сформовані навіть окремі відділи.

Модель здійснення управління на базі процесу бюджетування досить успішно вже застосовується багатьма українськими підприємствами.

На нашу думку, успіх процесу бюджетування відносно фінансових ресурсів підприємства залежить від:

- кваліфікації управлінців, що формують бюджети;
- ефективної, вчасної, повної інформації потрібної для формування процесу бюджетування стосовно фінансових ресурсів;
- налагодженій та взаємопов'язаній роботі в межах окремих підрозділів;
- ставленні управлінця до ризику;
- взаємодії суб'єкту із зовнішнім середовищем;
- ефективності розподілу ресурсів.

Власне процес бюджетування відносно фінансових ресурсів дозволяє скоординувати дії та інтереси окремих підрозділів в межах підприємства, а також провокує управлінців до кількісного обґрунтування планів діяльності

та їх виконання в межах підрозділів.

Окрім того бюджетування – базис до аналізу витрат пов'язаних з виконанням бюджетів, ефективності і результативності відносно діяльності суб'єкту господарювання. Запроваджуючи процес бюджетування відносно фінансових ресурсів в межах підприємства досить часто управлінці стикаються із певними проблемами, зокрема:

1) відсутність чіткості в усвідомленні необхідності стосовно можливостей бюджетування, а також його призначення. Така ситуація провокується відсутністю системи здійснення стратегічного управління, котра окреслює відсутність тісного контакту бюджетів із цілями суб'єкту господарювання;

2) недостатня формалізація відносно процесу здійснення управління суб'єктом, що потребує розробки конкретного нормативного, а також методичного забезпечення відносно бюджетування фінансових ресурсів;

3) відсутність необхідних кваліфікованих управлінців, котрі б здійснювали процес бюджетування;

4) впровадження окремих елементів здійснення бюджетування, що формує лише фрагментарну ефективність здійснення управління фінансовими ресурсами;

5) якщо використовувати систему бюджетування, котра ґрунтується на диджиталізованих модулях, то вона є досить вартісною, тому не може використовуватись невеликими підприємствами.

Отже, впровадження системи є досить ефективним інструментом, проте вимагає відповідної кваліфікації та додаткових витрат.

Тож, сформуємо бюджет фінансових ресурсів підприємства на перший квартал 2024 р. враховуючи попередні потреби (табл. 3.1).

Методика відносно складання прогнозного бюджетування фінансових ресурсів підприємства включає в себе такі складові:

1) виведення початкового сальдо по кожній статті пасиву балансу;

2) окреслення загального обороту по складовим фінансових ресурсів і кінцеве сальдо;

3) складання прогнозного руху фінансових ресурсів на наступний рік.

Тож, дослідження показує, що у 2024 р. планується зростання відносно як власних фінансових ресурсів, так і позикових з акцентом на зростання її довгострокової та поточної складової.

Таблиця 3.1

**Прогнозний бюджет фінансових ресурсів
ПІДПРИЄМСТВА «XXX» з квартальним структуруванням на 2024**

р.

Складові фінансових ресурсів	1 квартал 2024 р.	2 квартал 2024 р.	3 квартал 2024 р.	4 квартал 2024 р.
Статутний капітал	1	1	1	1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	7312	10967	12795	5484
Власний капітал всього	7313	10968	12796	5485
Довгострокові зобов'язання				
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	1621	2432	2837	1216
Довгострокові зобов'язання всього	1621	2432	2837	1216
Поточні зобов'язання				
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2766	4150	4841	2075
Поточні зобов'язання за розрахунками:				
з одержаних авансів	2178	3267	3812	1634
з бюджетом	75	113	132	57
зі страхування	21	31	36	15
з оплати праці	73	109	127	54
Інші поточні зобов'язання	3873	5810	6778	2905
Поточні зобов'язання всього	8986	13480	15726	6740
Фінансові зобов'язання всього	10607	15912	18563	7956
Фінансові ресурси всього	17920	26880	31359	13441

Вважаємо також за доцільне в рамках бюджетування фінансових ресурсів дослідити доцільність залучення лізингу при формуванні необоротних активів.

Тож, в межах табл. 3.2. сплануємо купівлю основних засобів підприємства

у лізинг.

Дослідження відносно процесу бюджетування кредиту показує доцільність залучення лізингу для формування основних засобів підприємства.

При цьому варто відзначити, що лізинг передбачає, що все обслуговування відносно вартості майна бере на себе лізингодавець. Дослідивши реальну потребу в основних засобах підприємства, варто відзначити, що рівень покриття лізингом складає відповідно у 2021-2023 рр. 51,8 %; 15,4 %; 7,4 %.

Таблиця 3.2

Бюджетування процесу залучення лізингу під час купівлі основних засобів ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Власні кошти	12748	46142	63016
Позичкові кошти, у т.ч. банківські кредити	0	0	29477
Залучені кошти	10399	38287	77030
Сума, яка відшкодовує частину вартості предмета лізингу	59,1	61,1	60,6
Платіж як винагорода лізингодавця за отримане у лізинг майно	30,8	32,1	31,3
Компенсація відсотків за кредитом	8,6	5,4	6,0
Інші витрати лізингодавця, передбачені договором лізингу	1,5	1,3	2,1
Капітальні вкладення, млн грн	12000	13000	12500
Рівень проникнення лізингу, %	51,8	15,4	7,4

Тож, вважаємо, що механізм здійснення бюджетування відносно фінансових ресурсів є досить дієвим на шляху забезпечення їх ефективності. При цьому варто відзначити, що на сьогодні даний механізм не використовується підприємством.

3.2. Управління процесом бюджетування прибутку на підприємстві

Наповненість відносно фінансового плану містить у своєму складі:

- прогноз відносно обсягів реалізації;
- баланс відносно грошових надходжень та витрат;
- таблицю доходів та витрат;
- баланс активів та пасивів;
- розрахунок досяжності точки беззбитковості та порогу рентабельності.

Досить часто бюджетування відносно прибутку передбачає підвищення ефективності за тих обставин та реалій, котрі склалися в межах підприємства.

Мета здійснення процесу бюджетування відносно прибутку набуває своєї подальшої реалізації за допомогою виконання певних завдань, зокрема:

а) узгодження відносно поточних та перспективних планів формування прибутку;

б) координація дій в межах різних структурних підрозділів, котрі впливають на формування та розподіл прибутку;

в) деталізація в межах загальних та спеціальних цілей здійснення виробництва і доведення даних цілей до керівництва підприємства в межах різноманітних центрів відповідальності;

г) мотивація персоналу підприємства до максимізації прибутку.

Бюджетування як функціонуюча система відносно здійснення управління прибутком передбачає наявність таких складових:

1) бази для здійснення планування стосовно прибутку, бази для складання, а також реалізації та оцінки бюджету прибутковості;

2) формування і використання з ціллю планування прибутку первинної, облікової та фінансової інформації;

3) організаційне забезпечення процесу бюджетування прибутку, котре включає в себе внутрішній документообіг, прив'язаний до бюджетного процесу;

4) чітке окреслення мети і цілей здійснення бюджетування, розподіл функцій та відповідальності в межах центрів фінансових витрат.

Окрім того вважаємо за доцільне акцентувати на тому, що контур

здійснення бюджетного управління повинен включати в себе певні елементи, зокрема:

- формування цілей і задач в межах суб'єкту в цілому та інтеграція процесу бюджетування прибутку до цих цілей;
- фінансове планування, а також контроль відносно виконання сформованих на підприємстві планів;
- аналіз відхилень відносно бюджетування прибутку;
- вжиття, за потреби, коригуючих заходів відхилення від плану [1].

Варто відзначити, що власне процес здійснення бюджетування відносно прибутку позначається на більш ефективному формуванні доходів і витрат з акцентом на конкретних центрах відповідальності та більш ефективному використанні прибутку в якості власних фінансових ресурсів. Варто акцентувати на тому, що в реаліях війни коли більшість підприємств скоротили власні прибутки, а то і більше, перейшли у стадію банкрутства бюджетування дозволяє ефективніше контролювати витрати з акцентом на конкретних центрах відповідальності, тим самим знижуючи собівартість продукції та забезпечуючи прибуткову діяльність.

З метою здійснення процесу бюджетування відносно фінансових результатів в межах конкретного суб'єкту слід чітко окреслити:

- а) які підрозділи впливають на формування прибутку, а які із підрозділів є споживачами стосовно прибутку;
- б) обсяги відносно прямих витрат, пов'язаних із нормальним функціонуванням певних підрозділів;
- в) обсяги постійних та змінних витрат і їх структурованість та вплив на собівартість;
- г) обсяги непрямих витрат і їх розподілу поміж структурних підрозділів (шляхом співвідношення «результат-витрати»).

Вирішення відносно окреслених завдань в межах прибутку дозволить досить чітко окреслити внесок кожного із підрозділів у кінцевий результат

формування і розподілу прибутку підприємства.

Загалом, досліджуючи організаційні передумови відносно процесу бюджетування прибутку підприємства слід виділити:

- 1) дослідження в межах організаційної структури суб'єкту та окреслення організаційних підрозділів, котрі пов'язані з прибутком;
- 2) формування системи фінансової відповідальності;
- 3) розробка стандартів здійснення бюджетування відносно прибутку;
- 4) підготовка керівників в межах структурних підрозділів суб'єкту господарювання;
- 5) формування переліку в межах бюджетів пов'язаних із прибутком для конкретних структурних підрозділів;
- 6) формування конкретних форм бюджетів відносно прибутку, а також формування методичного забезпечення для їх втілення;
- 7) окреслення інформаційного забезпечення відносно доходів, витрат, прибутку;
- 8) розробка базового бюджету відносно прибутку та додаткових бюджетів пов'язаних з прибутком.

Формування системи бюджетування відносно прибутку окреслює потребу у чіткому виділенні центрів здійснення відповідальності, зокрема:

- центри здійснення фінансового обліку;
- центри забезпечення фінансової відповідальності;
- профіт-центри;
- венчур-центри;
- центри витрат.

Так, центр здійснення фінансового обліку – є центром формування інформації відносно господарських операцій, котрі безпосередньо здійснюють вплив на процес прибутковості.

Центр забезпечення фінансової відповідальності є структурним підрозділом, котрий відповідає за прагнення до максимізації прибутку з

дотриманням відповідальності за ризики і прийнятті управлінські рішення.

Профiт-центр – є структурним підрозділом, котрий реалізує конкретні проекти в межах функціонування підприємства з ціллю отримання прибутку.

Венчур-центр – є центром відповідальності, котрий реалізує нові бізнес проекти, прибуток від котрих – майбутньо ймовірні рішення на шляху рішень та ризиків.

Центр витрат – є структурним підрозділом акцентованим на підтримці та обслуговуванні профiт- і венчур-центрів, даний центр несе витрати.

Здійснюючи процес бюджетування відносно прибутку актуальним є таке питання як використання методів бюджетування, зокрема:

- нормативний;
- балансовий;
- оптимізаційний;
- метод моделювання.

Нормативний метод здійснення процесу бюджетування відносно прибутку передбачає акцентування на даних про витрати та формування потреби в наявних ресурсах. При цьому чітко знаючи норматив та знаючи обсяги досить легко окреслити плановий показник відносно прибутку. Досить часто даний метод використовується з ціллю бюджетування запасів з метою зменшення витрат на них.

Балансовий метод акцентує на узгодженості відносно витрат суб'єкту та ймовірно можливих доходах даного суб'єкту. Даний метод, як правило використовують для цілей здійснення планування відносно розподілу прибутку розподілу фінансових ресурсів, плануванні потреби стосовно надходження ймовірних коштів.

Метод здійснення процесу оптимізації при бюджетуванні прибутку передбачає чітке окреслення витрат і їх співставлення з ресурсами, що є в наявності.

Метод моделювання є досить трудомістким, потребує спеціальних знань

і вмінь, застосування комп'ютерних програм, проте, на нашу думку, є найбільш дієвим методом. Однак, даний метод є дієвим у випадку повної автоматизації в межах всіх цілей відповідальності та автоматичного надходження інформації до розробленої моделі.

Варто відзначити, що обрання прийнятного в межах суб'єкту методу здійснення бюджетування відносно прибутку залежить від:

- кваліфікації менеджерів;
- потреб управлінців та власників;
- наявних на підприємстві ресурсів та поставлених задач;
- наявності на підприємстві диджиталізованих процесів забезпечення виробничого та управлінського процесу на підприємстві;
- схильності управлінців та керівників до ризику.

Тож, здійснимо бюджетування відносно доходів і витрат підприємства та окреслимо точку беззбиткової діяльності на майбутній 2024 р. В межах табл. 3.3 подано процес бюджетування доходів підприємства «XXX».

Таблиця 3.3

Бюджетування доходів ПІДПРИЄМСТВА «XXX» на 2024 р.

Види доходів	1 квартал 2024 р.	2 квартал 2024 р.	3 квартал 2024 р.	4 квартал 2024 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів (робіт, послуг)	23424	28829	32433	25226
Інші операційні доходи	795	918	1162	1040
Доходи від фінансової діяльності (доход від участі в капіталі, інші фінансові доходи)	69	69	69	69
Доходи від інвестиційної діяльності (інші доходи)	1	1	1	1
Загальна сума доходів	24289	29817	33665	26336

Процес бюджетування вказує на те, що у 2024 р. відбудеться зростання чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг у всіх кварталах порівняно із 2023 р., проте це все ж таки план і можуть бути відхилення.

Сталими у 2024 р. у всіх кварталах залишаться доходи від фінансової та

інвестиційної діяльності. Зростанням у всіх кварталах порівняно із 2023 р. характеризуються інші операційні доходи.

В межах табл. 3.4 подано бюджетування витрат ПІДПРИЄМСТВА «XXX» на 2024 р.

Таблиця 3.4

Бюджетування витрат ПІДПРИЄМСТВА «XXX» на 2024 р.

Види доходів	1 квартал 2024 р.	2 квартал 2024 р.	3 квартал 2024 р.	4 квартал 2024 р.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2407	2791	3243	2923
Адміністративні витрати	932	1186	1525	1101
Витрати на збут	1250	1354	1458	1563
Інші операційні витрати	225	251	260	260
Витрати фінансової діяльності	742	871	968	710
Загальна сума витрат	3149	3662	4210	3633

Дослідивши витрати, варто сказати, що у 2024 р. порівняно із 2023 р. відбулось зростання за всіма статтями витрат у всіх кварталах. Співставивши загальні доходи і витрати окреслимо плановий прибуток на 2024 р. в межах ПІДПРИЄМСТВА «XXX» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Бюджетування доходів ПІДПРИЄМСТВА «XXX» на 2024 р.

Види доходів	1 квартал 2024 р.	2 квартал 2024 р.	3 квартал 2024 р.	4 квартал 2024 р.
Загальна сума доходів	24289	29817	33665	26336
Загальна сума витрат	3149	3662	4210	3633
Прибуток	21141	26155	29455	22703

Згідно із даними табл. 3.5, співставивши планові доходи і витрати можемо помітити зростання прибутку у 2024 р. порівняно із 2023 р. у всіх кварталах.

Розрахуємо плановий ефект операційного левериджу для ПІДПРИЄМСТВА «XXX» на 2024 р. (табл. 3.6).

Згідно із даними табл. 3.6 процес бюджетування показує планове зростання виручки від реалізації за реалістичного та оптимістичного сценарію, проте за реалізації песимістичного сценарію відбудеться скорочення виручки від реалізації. Кінцеве ж рішення відносно втілення сценарію залежить від управлінця.

Таблиця 3.6

Бюджетування досяжності ефекту операційного левериджу за трьома сценаріями розвитку подій для ПІДПРИЄМСТВА «XXX» на 2024

р.

Показники	Сценарії розвитку подій		
	Реалістичний	Оптимістичний	Песимістичний
Виручка, тис. грн.	109911	120902,5	98920,2
Змінні витрати, тис. грн.	62192,1	68411,3	55972,9
Маржинальний дохід, тис. грн.	47719,2	52491,2	42947,3
Постійні витрати, тис. грн.	39923,3	25354,9	25354,9
Прибуток від реалізації, тис. грн.	7795,9	27136,2	17592,4
Рентабельність виручки від реалізації, %	7,1	22,4	17,8
Коефіцієнт операційного левериджу	0,391	0,270	0,312
Збільшення (+) чи зменшення рентабельності виручки від реалізації, в. п.	x	15,4	10,7
Ефект операційного левериджу	6,12	1,93	2,44

Варто відзначити, що рентабельність виручки від реалізації є найвищою за оптимістичного сценарію – 22,4 %, а найнижчою за реалістичного сценарію – 7,1 %.

Маржинальний дохід є найвищим за оптимістичного сценарію та становить відповідно 52491,2 тис. грн, дана ситуація викликана тим, що саме за такого сценарію виручка зростала швидшими темпами ніж змінні витрати. За оптимістичного сценарію найнижчим значенням характеризується і коефіцієнт операційного левериджу, що спровоковано тим, що змінні витрати зростали набагато швидшими темпами ніж постійні витрати.

За таких обставин саме за оптимістичного сценарію найнижче значення має ефект операційного левериджу. Тож, підприємству варто прагнути саме до оптимістичного сценарію.

З метою координації системи бюджетування на підприємстві доцільно здійснювати наступні управлінські дії:

- 1) ввести на підприємстві службу бюджетування;
- 2) оптимізувати структуру майна підприємства за рахунок залучення капіталу;
- 3) оптимізувати розмір і структуру обігових коштів, знизити витрати пов'язані з використанням обігових коштів не за призначенням;
- 4) сформувати більш мобільну структуру активів, яка сприятиме прискоренню кругообігу обігових коштів підприємства;
- 5) контролювати всі статті витрат для недопущення надмірного перевищення окремих його статей;
- 6) оптимізувати структуру виробничих запасів підприємства з врахування потреб виробництва та з метою недопущення перевантаження надмірними залишками;
- 7) не допускати значної дебіторської заборгованості підприємства.

ВИСНОВКИ

Бюджетування – процес ефективного перспективного та поточного планування діяльності підприємства, що дозволяє окреслити чіткий, ефективний план дій.

Провівши дослідження відносно бюджетування в межах підприємства «XXX» за 2021-2023 рр. можемо зробити наступні висновки:

- у підприємства відбулося зростання власного капіталу на 50268 тис. грн або (у 3,9 разів), але його питома вага скоротилась на 17,9 в.п. Позиковий капітал в межах підприємства окреслює збільшення на 96108 тис. грн або (у 9,2 рази);

- аналіз позикових фінансових ресурсів за терміном їх використання окреслює зростання в межах поточних зобов'язань на 66631 тис. грн або у 6,4 рази. Довгострокові зобов'язання ПІДПРИЄМСТВА «XXX» у 2021 та 2022 рр. відсутні, у 2023 р. їх обсяг становить 29477 тис. грн;

- у 2021-2022 рр. в межах ПІДПРИЄМСТВА «XXX» були наявні лише найбільш термінові ресурси, проте у 2023 р. ситуація змінилась: 72,3 % становили найбільш термінові, а 27,7 % - довгострокові фінансові ресурси;

- статутний капітал є незмінним та становить 1 тис. грн, при цьому додатковий капітал в межах періоду аналізу збільшився на 50268 тис. грн (3,9 разів). Додатковий капітал представлений в межах підприємства нерозподіленим прибутком;

- майно ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за період проведеного дослідження окреслюється зростанням в межах 146376 тис. грн (у 6,3 рази). У складі майна необоротні активи зросли на 57061 тис. грн або (у 15 разів), при цьому оборотні активи зросли на 89315 тис. грн (у 4,6 рази);

- коефіцієнт автономії у 2021 та 2022 рр. окреслюється функціонуванням в межах нормативу, що визначає стан підприємства як стійкий, однак у 2023 р.

коефіцієнт автономії має значення значно менше нормативного, що генерує ризик втрати фінансової стійкості в межах підприємства;

- ПІДПРИЄМСТВА «XXX» у всіх досліджуваних роках вважається таким, що має кризовий фінансовий стан, оскільки запаси не покриваються джерелами їх утворення;

- відбулось погіршення ситуації стосовно ділової активності, що в першу чергу викликано збільшенням тривалості операційного циклу на 170 днів або ж на 125 % та збільшенням відносно фінансового циклу на 107 днів або ж у 1,5 рази;

- чистий прибуток підприємства за період дослідження збільшився на 4084 тис. грн, що позитивно характеризує динаміку фінансового результату підприємства;

- дослідження рентабельності витрат ПІДПРИЄМСТВА «XXX» за 2021-2023 рр. окреслює їх позитивні значення, проте динамічно рентабельність витрат скорочуються, що є негативним;

- показники окупності витрат і капіталу вказують на негативну динаміку, оскільки окупність капіталу зросла на 6,1 роки, період окупності власного капіталу зріс на 2,7 років.

Процес бюджетування в межах фінансових ресурсів на 2024 р. показав, що планується зростання відносно як власних фінансових ресурсів, так і позикових з акцентом на зростання її довгострокової та поточної складової.

Дослідження відносно процесу бюджетування кредиту показує доцільність залучення лізингу для формування основних засобів підприємства.

Процес бюджетування показує планове зростання виручки від реалізації за реалістичного та оптимістичного сценарію, проте за реалізації песимістичного сценарію відбудеться скорочення виручки від реалізації. Кінцеве ж рішення відносно втілення сценарію залежить від управлінця.

З метою координації системи бюджетування на підприємстві доцільно

здійснювати наступні управлінські дії:

- 1) ввести на підприємстві службу бюджетування;
- 2) оптимізувати структуру майна підприємства за рахунок залучення капіталу;
- 3) оптимізувати розмір і структуру обігових коштів, знизити витрати пов'язані з використанням обігових коштів не за призначенням;
- 4) сформувати більш мобільну структуру активів, яка сприятиме прискоренню кругообігу обігових коштів підприємства;
- 5) контролювати всі статті витрат для недопущення надмірного перевищення окремих його статей;
- 6) оптимізувати структуру виробничих запасів підприємства з врахування потреб виробництва та з метою недопущення перевантаження надмірними залишками;
- 7) не допускати значної дебіторської заборгованості підприємства.