

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

факультет фінансів

кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Фінансовий менеджмент і контролінг
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма навчання: дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу на підприємстві»

здобувачки Писарчук Лілії Миколаївни

Науковий керівник: к.е.н., проф. Бабяк Н.Д.

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Терещенко О.О.

Київ 2024

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 114 сторінок, 28 таблиць, 22 рисунки, 1 формулу, список використаних джерел з 52 найменувань, та додатки.

«Бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу на підприємстві»

Об'єктом дослідження є система оперативного фінансового контролінгу на дочірньому підприємстві «Кондитерська корпорація «Рошен».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти бюджетування, в тому числі формування бюджету, моніторинг та аналіз відхилень, прийняття управлінських рішень на основі бюджетних даних та їх вплив на фінансовий контроль та управління на підприємстві.

Метою виконання даної магістерської роботи є дослідження та аналіз процесів бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності системи фінансового планування та управління на підприємстві.

Досягнення визначеної мети магістерської роботи, потребує реалізації наступної системи завдань:

- провести аналіз літератури щодо теоретичних, методичних та організаційних аспектів оперативного фінансового контролінгу на підприємстві;
- визначити сутність, функції, завдання та принципи системи бюджетування на підприємстві;
- дослідити класифікацію бюджетів та етапи бюджетного процесу;
- проаналізувати особливості операційної діяльності корпорації Roshen;
- дослідити існуючий бюджетний процес в корпорації Roshen;
- оцінити ефективність бюджетування в корпорації Roshen за допомогою аналізу відхилень планових та фактичних показників бюджетів;
- виявити недоліки та проблеми бюджетування;
- надати рекомендації щодо удосконалення ефективності функціонування бюджетної системи на підприємстві;
- розробити систему мотивації фінансових центрів відповідальності на основі інструментів фінансового контролінгу.

Практичне значення отриманих результатів. У роботі узагальнено теоретичні основи бюджетування, визначено його роль в системі оперативного фінансового контролінгу на підприємстві, досліджено різні підходи до процесу бюджетування та сформовано послідовність етапів, що найповніше розкривають даний процес. Проаналізовано та оцінено бюджетну систему досліджуваного підприємства та сформовано основні проблеми традиційного бюджетування. Охарактеризовано сучасні підходи до його удосконалення та за допомогою метод ковзного бюджетування створено бюджет продажів досліджуваного підприємства, та запропоновано систему мотивації фінансових центрів відповідальності для підвищення ефективності системи фінансового планування та управління на підприємстві.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023. Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: бюджетування, бюджет, оперативний контролінг, аналіз відхилень, центр фінансової відповідальності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ОПЕРАТИВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 6	
1.1. Система фінансового контролінгу на підприємстві та її основні принципи... 6	
1.2. Економічна сутність та місце бюджетування в системі оперативного контролінгу..... 13	
1.3. Способи бюджетування та організація бюджетного процесу 20	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ДП «КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ «РОШЕН» 32	
2.1. Загальна характеристика операційної діяльності компанії..... 32	
2.2. Аналіз системи бюджетування за центрами фінансової відповідальності на підприємстві 45	
2.3. Планування та контроль діяльності підприємства за допомогою операційних бюджетів 56	
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ В ЦІЛЯХ ОПЕРАТИВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ 71	
3.1. Недоліки та проблеми традиційного бюджетування на ДП «КК «Рошен».... 71	
3.2. Удосконалення бюджетування з метою підвищення ефективності системи фінансового планування на підприємстві..... 77	
3.3. Мотивація центрів фінансової відповідальності в системі бюджетного контролю 84	
ВИСНОВКИ 96	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 100	
ДОДАТКИ..... 106	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних економічних викликів та зростаючого конкурентного тиску на підприємства, ефективне фінансове управління є надзвичайно важливим для стабільності та успіху бізнесу. Підприємства опинилися в умовах постійної нестабільності ринку, де прогнозування змін у економічному середовищі стало надзвичайно складним, а фінансові ризики посилюються.

Важливо мати ефективну систему управління, яка дозволить оперативно та ефективно реагувати на ці зміни, а також приймати обґрунтовані стратегічні рішення на основі актуальних фінансових даних. Розробка ефективного бюджету в рамках системи оперативного фінансового контролінгу впливає на стратегічні та тактичні рішення, спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення фінансових цілей, що гарантує стабільність і конкурентоспроможність організацій.

Тому з огляду на постійні зміни в законодавстві, вимоги до фінансової прозорості та нові можливості, які надають інформаційні технології та аналітика, дослідження та вдосконалення системи бюджетування стають дуже актуальними.

Теоретичні та практичні аспекти бюджетування виступали об'єктами дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів, серед яких варто відмітити таких науковців як: Терещенко О. О., Бабяк Н. Д., Білобловський С., Квасницька Р.С., Джерелейко С.О., Мельник О. Г., Самочкіна В.М., Коваленко В.М., Нестор О.Ю., Федорченко О.Є. та інші.

Мета магістерської роботи. Метою даної магістерської роботи є дослідження та аналіз процесів бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності системи фінансового планування та управління на підприємстві.

Робота спрямована на визначення можливостей підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом вдосконалення бюджетного процесу.

Завдання магістерської роботи полягають у наступному:

- провести аналіз літератури щодо теоретичних, методичних та організаційних аспектів оперативного фінансового контролінгу на підприємстві;
- визначити сутність, функції, завдання та принципи системи бюджетування на підприємстві;
- дослідити класифікацію бюджетів та етапи бюджетного процесу;
- проаналізувати особливості операційної діяльності корпорації Roshen;
- дослідити існуючий бюджетний процес в корпорації Roshen;
- оцінити ефективність бюджетування в корпорації Roshen за допомогою аналізу відхилень планових та фактичних показників бюджетів;
- виявити недоліки та проблеми бюджетування;
- надати рекомендації щодо удосконалення ефективності функціонування бюджетної системи на підприємстві;
- розробити систему мотивації фінансових центрів відповідальності на основі інструментів фінансового контролінгу.

Об'єктом дослідження є система оперативного фінансового контролінгу на дочірньому підприємстві «Кондитерська корпорація «Рошен».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти бюджетування, в тому числі формування бюджету, моніторинг та аналіз відхилень, прийняття управлінських рішень на основі бюджетних даних та їх вплив на фінансовий контроль та управління на підприємстві.

Методи дослідження. У даній роботі застосовувались метод порівняння та наукової абстракції для аналізу стратегічного та оперативного контролінгу та дослідження методології бюджетування, метод аналізу фінансової звітності для оцінки показників компанії, метод якісного та кількісного аналізу, метод розрахунку для визначення фінансових показників, метод порівняння фактичних та планових показників для оцінки ефективності бюджетування, метод логічного узагальнення для формулювання висновків та рекомендацій, а також метод синтезу та групування для інтеграції результатів дослідження.

Інформаційна база дослідження включає праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, статистичні дані, джерела ресурсу Internet, періодичні видання, а також фінансові, управлінські звіти дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «Рошен».

Апробація матеріалів кваліфікаційної магістерської роботи. На матеріалах роботи були опубліковані тези на тему «Бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу на підприємстві» та взято участь в всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами», 15 листопада 2023 року, м. Київ.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі були розглянуті теоретичні основи бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу. Даний розділ дослідження спрямований на розкриття ключових понять та методичних засад, пов'язаних з бюджетуванням, а також визначення його ролі в ефективному функціонуванні системи оперативного фінансового контролінгу на підприємстві.

У другому розділі було проаналізовано операційну діяльність дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «Рошен», представлено організаційну структуру корпорації та оцінено результат. Досліджено процес бюджетування підприємства, особливості поділу бюджетів за центрами фінансової відповідальності, розглянуто формування основних операційних бюджетів на підприємстві та проведено аналіз відхилень бюджетних та фактичних показників для оцінки ефективності бюджетування.

У третьому розділі були визначено основні проблеми та недоліки системи традиційного бюджетування, охарактеризовано сучасні підходи до удосконалення бюджетування та за допомогою методу ковзного бюджетування створено бюджет продажів дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «Рошен» на 2024 рік. В останньому підрозділі було запропоновано запровадити систему мотивації фінансових центрів відповідальності на основі інструментів фінансового контролінгу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ОПЕРАТИВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Система фінансового контролінгу на підприємстві та її основні принципи

Фінансовий контролінг є невід'ємною частиною ефективного управління організацією. Важливість цього процесу полягає, передусім, в його здатності забезпечити стабільність та ліквідність фінансів, ефективно розподіляти ресурси і приймати вчасні рішення в умовах змінного бізнес-середовища. Щоденно контролюючи різноманітні витрати, прибутковість проектів та ефективність внутрішніх процесів, підприємства можуть уникнути фінансових криз і забезпечити загальну стабільність організації та розвиток бізнесу.

У визначенні терміну "контролінг" не існує єдиного стандартизованого формулювання. Аналізуючи різні тлумачення цього поняття, можна зазначити, що під контролінгом розуміється складна система, що об'єднує збір, систематизацію та аналіз необхідної інформації про функціонування підприємства з метою управління, запобігання можливим ризикам і прийняття обґрунтованих управлінських рішень [1].

Система контролінгу на підприємстві функціонує через наступні функції, представлені в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Функції системи фінансового контролінгу

№	Назва функції	Сутність функції
1	Інформаційна функція	Розробка інтегрованої системи інформаційної підтримки для оптимізації управління актуальною інформацією та сприяння ефективній комунікації між менеджерами.
2	Функція контролю	Встановлення цілей, виявлення відхилень від них та оцінка досягнення фактичних результатів.
3	Функція планування	Розробка планувальної системи, надання методичної підтримки та оцінка можливості досягнення встановлених цілей.

Продовження таблиці 1.1

4	Функція регулювання	Встановлення та реалізація корекційних заходів та постійний контроль за їх виконанням.
5	Аналітична функція	Аналіз отриманої інформації з метою ідентифікації факторів, що впливають на відхилення від цільових показників і як результат раціоналізація розподілення ресурсів.
6	Функція координації	Співспрямування всіх функціональних процесів компанії та діяльності її підрозділів.
7	Функція інтеграції	Забезпечення балансу між різними функціональними планами в рамках цілісного фінансового плану компанії.

Джерело: [2]

Вищезазначені функції, в свою чергу, реалізуються за допомогою двох основних видів фінансового контролінгу – стратегічного та оперативного.

Оперативний фінансовий контролінг – це сукупність завдань та методів, які використовуються для досягнення поточних фінансових цілей підприємства, таких як обсяги реалізації, прибуток, витрати, рентабельність тощо. Оперативний фінансовий контролінг повинен бути узгоджений з цілями, що визначені стратегічним контролінгом, та має на меті забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів підприємства [3, с.12].

Стратегічний фінансовий контролінг та оперативний фінансовий контролінг відрізняються за своїми завданнями та методами. Стратегічний фінансовий контролінг спрямований на аналіз можливостей та ризиків, сильних і слабких сторін діяльності підприємства. Він використовується для управління фінансами, вартістю та очікуваними ризиками на довгостроковій основі.

Оперативний фінансовий контролінг, натомість, використовує внутрішню інформацію, таку як дані рахунків прибутків і збитків, руху грошових коштів тощо. Основна його увага зосереджена на дослідженні співвідношень між доходами і витратами та грошовими надходженнями і грошовими видатками на короткостроковій основі.

Отже, відмінності між стратегічним та оперативним фінансовим контролінгом полягають у цілях, які вони виконують, та в часовому горизонті, який вони охоплюють.

У таблиці 1.2 описано основні задачі стратегічного та оперативного контролінгу для більш наочного відображення різниці між ними.

Таблиця 1.2 – Основні задачі оперативного та стратегічного фінансового контролінгу в організації

Оперативний фінансовий контролінг	Стратегічний фінансовий контролінг
Забезпечення ефективності та стабільності фінансів підприємства	Визначення довгострокової стратегії розвитку підприємства
Мінімізація ризиків у операційній та виробничій діяльності, оптимізація використання ресурсів	Розробка стратегії покращення діяльності підприємства на основі аналізу поточних даних
Досягнення короткострокових фінансових цілей	Оцінка досягнення стратегічних цілей на основі аналізу фінансових показників
Ефективне управління на основі аналізу фінансових даних	Виявлення різниці між запланованими та фактичними результатами стратегії
Аналіз планових фінансових показників	Оцінка інвестиційних можливостей та ризиків
Керування грошовими потоками та контроль за фінансовим станом підприємства	Розробка рекомендацій для розвитку нових сфер діяльності

Джерело: [4]

Оперативний контролінг є необхідною основою для досягнення успіху у стратегічному контролінгу та стратегічному плануванні. У рамках цього виду контролінгу вирішуються завдання більш локального характеру, що робить його обсяг більш широким у порівнянні зі стратегічним контролінгом.

Проте, ключовим завданням при організації системи оперативного контролю є забезпечення синхронності в підборі інструментів та спрямуванні їх дій на досягнення визначених стратегічних цілей [5, с.23].

До основних завдань оперативного фінансового контролінгу можна віднести [6, с.78]:

1. Упорядкування процесу створення як централізованих, так і децентралізованих бюджетів.
2. Організація розроблення щорічних (і в окремих випадках, квартальних або місячних) бюджетів.
3. Забезпечення контролю за виконанням бюджетів.

4. Підготовка звітів щодо виконання бюджетів.
5. Надання внутрішнього консультування і методичної підтримки, включаючи супровід управлінського обліку.
6. Формування структури центрів відповідальності для різних сегментів діяльності, де менеджери особисто несуть відповідальність за показники, що входять до їх компетенції і які вони контролюють.
7. Розробка принципів та процедур трансфертного ціноутворення між центрами відповідальності.
8. Впровадження бюджетування з урахуванням окремих центрів відповідальності (за доходами, витратами, прибутками та витратами) та призначення відповідальних організаційних одиниць для контролю за їх виконанням.

Система оперативного контролю є важливим інструментом для підтримки конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона сприяє постійному вдосконаленню систем та процедур управління для досягнення бажаних результатів. Інформація, що надходить з цієї системи, дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення та планувати майбутні кроки для досягнення стратегічних цілей.

Отже, оперативний фінансовий контролінг використовується для активного моніторингу та підтримки оперативних рішень, спрямованих на запобігання кризовому стану підприємства.

Оперативний контролінг є важливим елементом управління підприємством, орієнтованим на ефективність фінансових процесів. Його головними об'єктами є доходи, витрати і прибуток підприємства.

Основна мета оперативного контролінгу – забезпечення економічності бізнес-процесів на підприємстві, тобто оптимізація використання ресурсів для досягнення кращих фінансових результатів.

Головним акцентом оперативного контролінгу є грошові потоки, тобто грошові надходження та видатки підприємства [6, с. 32].

Інструменти оперативного контролінгу включають наступні:

- бюджетування – найбільш значущий інструмент оперативного контролінгу;

- бюджетний контроль, який застосовується для порівняння фактичних результатів з планами;
- фінансовий аналіз;
- репортинг;
- CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit);
- директ-костинг.

На рисунку 1.1 зображено основні елементи системи оперативного контролінгу, які допомагають забезпечити ефективне управління фінансовими



процесами та досягнення поточних цілей підприємства.

Рисунок 1.1 – Основні елементи оперативного фінансового контролінгу

Джерело: [7, с.30]

Основними елементами системи оперативного контролінгу є різні аспекти, які допомагають досягати ефективності і керувати ключовими видами діяльності підприємства:

1. Планування продуктової програми охоплює розробку планів щодо продукції та послуг, які підприємство має намір виробляти та пропонувати на ринку.
2. Планування по функціональних сферах діяльності включає в себе розробку планів для різних функціональних областей, таких як фінанси,

маркетинг, виробництво та допомагає забезпечити спільну спрямованість всіх підрозділів підприємства.

3. Контролінг збуту спрямований на моніторинг та оптимізацію процесів збуту товарів чи послуг, включаючи управління цінами, дистрибуцією та взаємодією з клієнтами.

4. Контролінг виробництва включає в себе управління процесами виробництва, вимірювання продуктивності, контроль якості та ефективність використання ресурсів.

5. Контролінг постачання спрямований на управління постачанням сировини та матеріалів, визначення оптимальних постачальників та вартості постачання.

6. Контролінг персоналу включає в себе управління робочою силою, включаючи найм, навчання, оцінку та мотивацію співробітників.

7. Контролінг обладнання охоплює управління технічними засобами і обладнанням, включаючи планування обслуговування та заміни.

Кожен із цих елементів важливий для ефективного оперативного контролінгу і допомагає забезпечити гармонійну роботу підприємства та досягнення поточних цілей.

Основними показниками, які застосовуються для контролю ефективності системи оперативного контролінгу є [8]:

- рентабельність;
- продуктивність;
- ступінь ліквідності;
- ділова активність або оборотність;
- платоспроможність або структура капіталу;
- ринкова активність.

Ці показники допомагають оцінити та контролювати фінансову та економічну ефективність діяльності підприємства, його ліквідність, рентабельність та конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, на основі проведеного аналізу були сформульовані основні принципи оперативного фінансового контролінгу:

1. Мета та цільове спрямування. Система оперативного контролінгу повинна бути спрямована на досягнення конкретних цілей та завдань підприємства, зокрема щодо прибутковості та ліквідності.
2. Реактивність і превентивність. Ця система має не тільки виявляти фактичні відхилення, але й прогнозувати можливі ризики та проблеми та заздалегідь вживати превентивні заходи.
3. Інформаційна база. Контролінг базується на актуальній інформації та даних, які дозволяють зробити об'єктивні оцінки та приймати зважені рішення.
4. Швидкість реакції. Оперативний контролінг вимагає швидкості та ефективності в реакції на виявлені аномалії або небажані зміни.
5. Систематичність і постійність. Контролінг повинен бути регулярним та постійним процесом, який не обмежується одноразовими заходами.
6. Інтеграція з управлінням. Інтеграція систем оперативного контролінгу із загальними системами управління підприємством важлива для забезпечення узгодженості стратегічного та оперативного планування.
7. Визначення відповідальності. Чітка визначеність відповідальності за виконання контрольних завдань та прийняття рішень є ключовою.
8. Співпраця та спілкування. Комунікація та співпраця між різними рівнями та відділами всередині організації допомагають забезпечити ефективний обмін інформацією та координацію дій.
9. Причинно-наслідковий аналіз. Оперативний контролінг повинен аналізувати причинно-наслідкові зв'язки між подіями та явищами, щоб визначити першопричину проблеми.
10. Постійне вдосконалення. Система оперативного фінансового контролінгу повинна постійно вдосконалюватися та адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Дотримання цих принципів забезпечить ефективний контролінг діяльності підприємства з метою забезпечення його стійкості та успішності.

Отже, проведений аналіз фундаментальних теоретичних аспектів оперативного фінансового контролінгу на підприємстві дозволяє нам перейти до аналізу ключового його інструменту, а саме – бюджетування.

1.2. Економічна сутність та місце бюджетування в системі оперативного контролінгу

Бюджетування є критично важливим інструментом в системі оперативного контролінгу, оскільки воно дозволяє управлінцям ретельно контролювати і аналізувати фінансові показники та ресурси на різних рівнях. Окрім цього, цей процес також служить інструментом для виявлення аномалій і негайної корекції дій, що дозволяє компанії реагувати на зміни в оперативному середовищі та досягати стратегічних цілей з більшою ефективністю.

Практика використання бюджетів в управлінні фінансами має давню історію і її коріння можна відслідковувати до стародавнього світу. Однак сучасне розуміння та методологія бюджетування сформувалися у 20-му столітті.

Перші відомі застосування бюджетів в управлінні пов'язуються зі США та початком 20-го століття. В середині 20-го століття бюджетування стало популярним інструментом управління в бізнесі та урядових організаціях.

У 1920-1930 роках, під час індустріального буму та розвитку бізнесу в США, бюджетування стало надзвичайно важливим інструментом планування та контролю фінансів. Великі корпорації почали активно використовувати бюджети для управління витратами, доходами та ресурсами.

Згодом, після Другої світової війни, практика бюджетування поширилася в інші країни та галузі бізнесу. Сприяли цьому підвищена складність управління і більша потреба в систематичному плануванні та контролі в умовах зростаючого бізнесу та глобалізації економіки.

Процес бюджетування відбувається як у державних, так і в приватних підприємствах (великих, середніх і малих), неурядових організаціях (включаючи благодійні). Бюджетування є одним з інструментів фінансового управління будь-якого бізнесу.

У сучасній практиці існують різні підходи до визначення понять «бюджетування» та «бюджет», не існує єдиних загальноприйнятих термінів. У додатку А наведені різні трактування цих понять.

Різні автори висувають різні пояснення поняття бюджетування, але всі вони відображають важливу роль цього процесу у фінансовому плануванні та контролі господарської діяльності.

Зокрема, Білобловський С. та Бугай В. З. акцентують увагу на бюджетуванні як ключовому елементі фінансового планування, контролю доходів і витрат на всіх рівнях управління [9, 10]. Такий підхід акцентує увагу на аналізі прогнозованих і фактичних фінансових показників для досягнення цілей програми.

В той час як підхід, запропонований Квасницькою Р.С. та Джерелейко С.О., визначає визначають бюджетування як комплексний процес, що включає розробку, виконання, контроль та аналіз фінансового плану, охоплюючи всі аспекти господарської діяльності з метою порівняння витрат та отриманих результатів на наступний період [11, с.253].

Кузьмін О. Є. та Мельник О. Г. відзначають бюджетування як технологію управління, спрямовану на оптимізацію структури доходів і витрат підприємства для досягнення поставлених цілей з урахуванням змін зовнішнього середовища [12].

Інші автори, включаючи Самочкіну В.М., Проніна Ю.Б. та Логачову Є.М., розглядають бюджет як систему узгодженого управління структурними підрозділами підприємства в умовах жорсткої конкуренції підприємницької діяльності з метою підвищення ефективності [13].

Найкраще відображають сутність бюджету Коваленко В.М. та Нестор О.Ю., вказуючи на його природу як документу, що у числових показниках відображає план доходів та видатків, а також результати, пов'язані з виконанням господарських операцій підприємства [14, с.73].

На нашу думку, такі автори, як Федорченко О.Є., Столяров Г.П. та Пєнова Р.П., надають найбільш загальне визначення бюджетування у порівнянні з

іншими, з погляду точності та специфічності, трактуючи це поняття як процес розробки бюджету та контроль за його виконанням [15, 16].

Таким чином, у сучасній науковій літературі бюджетування визнається як комплексний процес, технологія та частина планування. Тобто система бюджетування на підприємстві впливає на всі аспекти управління, пронизує всі етапи діяльності організації і має значний вплив на організацію обліку, аналізу і контролю [17, с.119].

Узагальнюючи вищенаведені підходи до визначення поняття бюджетування та бюджет, можна сформулювати наступні визначення:

Бюджетування – це інструмент оперативного фінансового контролінгу, що виражає системний процес створення, впровадження, моніторингу та аналізу фінансового плану, що охоплює всі аспекти діяльності організації або підприємства. Він включає у себе розробку планових показників доходів і витрат, а також постійний контроль їх виконання.

Бюджет – це плановий документ, який відображає доходи та витрати господарської діяльності підприємства, а також результати, пов'язані з їх виконанням, на певний плановий період.

Основними суб'єктами бюджетування є керівники та менеджери всіх рівнів, які використовують цей інструмент для виконання функцій управління. Об'єктом бюджетування є цільові фінансові показники різних центрів відповідальності, видів діяльності, продуктів тощо [18, с.139].

Для ефективного провадження процесу бюджетування необхідно дотримуватися певних принципів, які забезпечують структурованість та логічність бюджетному плануванню, сприяючи оптимізації фінансових ресурсів та підвищенню фінансової ефективності. Існують різні підходи до визначення принципів бюджетування, однак основні представлені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Принципи бюджетування

Джерело: [19, с.462]

По перше, бюджет повинен охоплювати всі рухи коштів, як вхідні, так і вихідні, щоб забезпечити його повноту, а принцип координації вимагає узгодження бюджетів окремих відділів. Принцип централізації стверджує, що бюджетування має здійснюватися з централізованого пункту.

У кожному відділі необхідно контролювати касові операції, розподіляючи їх на основі їх призначення та походження, що відомо як принцип спеціалізації бюджетів. Щоб краще контролювати фінансову діяльність, доцільно мати бюджети, окреслені на певний термін відповідно до принципу періодичності. Розподіл коштів має бути розроблений на основі принципу прозорості. Це надзвичайно важливо, оскільки стимулює всіх зацікавлених сторін визнавати покладені на них обов'язки.

Грунтуючись на точних прогнозах і даних, усі фінансові наслідки та операції повинні ґрунтуватися на принципі точності.

Та не менш важливим є дотримання принципу декомпозиції, який означає, що кожний додатковий бюджетний рівень є деталізацією бюджету на вищому рівні, що сприяє детальному аналізу фінансів.

Бюджетування виконує п'ять основних функцій.

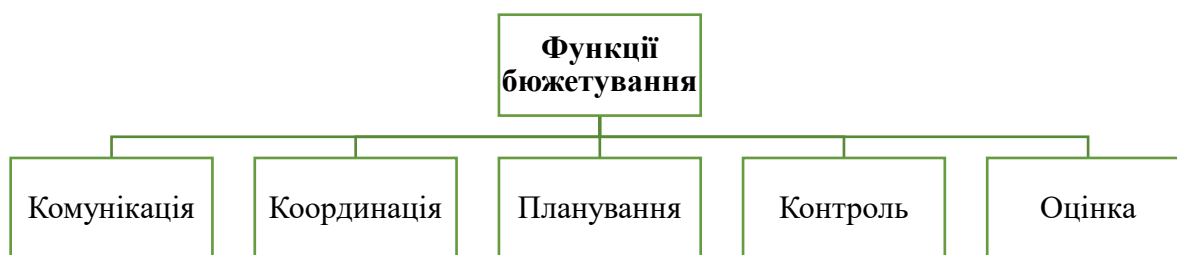


Рисунок 1.3 – Основні функції бюджетування

Джерело: створено автором на основі даних [20, с.282]

Отож, опишемо значення кожної функції, представленої на рис. 1.3.

Комунікація. Керівники вищої ланки та менеджери всіх відділів повинні вміти обґрунтувати ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей, що включає чітке визначення обсягу та масштабів їхньої діяльності, а також способів виконання поставлених завдань. Крім того, різні підрозділи та департаменти повинні взаємодіяти один з одним під час процесу бюджетування для координації своїх планів, зусиль та цілей з керівниками, відповідальними за їх досягнення.

Координація. Різні підрозділи організації повинні узгоджувати різноманітні завдання, з метою досягнення єдиного плану. Наприклад, визначення кількості та видів продукції та послуг, які підлягають маркетингу, повинно бути узгоджено з відділами закупівель та виробництва для забезпечення наявності товарів і послуг. Це забезпечить, наприклад, придбання та встановлення необхідного обладнання для виробництва, а також планування та реалізацію маркетингових програм та рекламних акцій.

Планування. Бюджет – це фінансовий план діяльності організації на конкретний період часу. Тому виникає потреба у прийнятті безлічі рішень і відповіді на численні питання. Керівники повинні визначити найбільш ефективні шляхи досягнення кожного завдання, включаючи час його виконання, методи реалізації та оцінку доступних ресурсів.

Контроль. Після затвердження бюджет стає операційним планом організації. Менеджери мають повноваження витратити кошти в межах бюджету та відповідають за досягнення прогнозованих доходів. Систематично проводиться моніторинг бюджетів, у тому числі фактичних надходжень і видатків, для

виявлення змін і визначення відповідності результатів цільовим показникам. Якщо операційна продуктивність не відповідає бюджету, негайно вживаються заходи для коригування операцій. Слід зазначити, що без постійного контролю організація не зможе своєчасно виявити відхилення від цільових показників і внести необхідні корекції.

Оцінка. Існує багато способів оцінки ефективності, але найпоширенішим є порівняння бюджету та фактичної ефективності. Під час процесу оцінювання визначається, чи здатне керівництво досягти цільових доходів у межах цільових діапазонів витрат, враховуючи зовнішні фактори та обмеження. Досягнення цільових показників є важливою частиною відповідальності керівництва.

На основі вище визначених функцій, бюджетування вирішує множину завдань, серед яких наступні [21]:

1. Забезпечення поточного планування, включаючи визначення конкретних цілей та завдань на певний період.
2. Забезпечення координації, кооперації та ефективної комунікації між різними підрозділами підприємства та різними рівнями керівництва, що сприяє досягненню спільних цілей та передачі інформації та планів від нижнього рівня до верхнього.
3. Кількісне обґрунтування планів менеджерами, виявлення потреб у фінансових ресурсах та оптимізація фінансових потоків.
4. Забезпечення усвідомленості витрат на діяльність підприємства та раціонального використання ресурсів.
5. Створення основи для оцінювання та контролю виконання завдань та ефективності роботи керівників на місцях шляхом порівняння фактичних витрат з нормативними та здійснення постійного моніторингу.
6. Мотивація працівників через орієнтацію на досягнення стратегічних цілей організації.
7. Виконання вимог законодавства та укладених контрактів з метою забезпечення відповідності діяльності компанії нормативам і вимогам.

Безумовно, як і будь-який інший процес на підприємстві, бюджетування має свої переваги та недоліки. Нижче представлена узагальнена таблиця 1.3, що відображає цей баланс.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки бюджетування

Переваги	Недоліки
1	2
Підвищення мотивації керівників та виконавців.	Різне сприйняття бюджету серед персоналу, що може викликати непорозуміння.
Покращення координації між підрозділами.	Складність процесу складання бюджетної системи, особливо на великих підприємствах, що може створювати труднощі.
Здатність своєчасно реагувати на відхилення та вносити корективи.	Можливі конфлікти між працівниками під час процесу бюджетування, що може негативно впливати на продуктивність роботи.
Порівняння бажаних та фактичних результатів.	Завищені потреби в ресурсах підприємства, що можуть призвести до надмірного виділення коштів на певні цілі.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Збільшення керованості підприємства завдяки покращенню комунікацій.	Надання неправдивої інформації відділами підприємства може спотворювати процес бюджетування та вести до прийняття неправильних рішень.
Покращення розподілу ресурсів та їх раціональне використання.	Недостатня ознайомленість усіх працівників з бюджетом негативно вплине на мотивацію та результативність роботи підприємства
Самостійність підрозділів у витрачанні коштів в межах затверджених бюджетів.	Конфлікти між відділами менеджерів та контролінгу через розбіжності в бюджетних показниках та вимогах.
Спрощення системи контролю на підприємстві.	Додаткові витрати та потреба в кваліфікованих фахівцях для ефективного впровадження.

Джерело: узагальнено автором на основі даних [22], [23]

Отже, бюджетування є необхідним інструментом для управління фінансами та ресурсами для будь-якої компанії, яка має на меті одержання прибутку, але його використання повинно бути обґрунтованим та адаптованим до конкретної організації.

1.3. Способи бюджетування та організація бюджетного процесу

Класифікація бюджетів є суперечливим питанням, оскільки існує багато розбіжностей щодо виокремлення видів бюджетів через різні міркування науковців та практиків. Навіть національні та галузеві фактори відіграють певну роль у організації бюджетів як у державному, так і в приватному секторах.

У додатку Б викладені різноманітні підходи до класифікації бюджетів, охоплюючи як традиційні, так і більш специфічні підходи.

Так, Догадайло Я. В. класифікує бюджети за охопленням показників, виділяючи прості бюджети, які включають один плановий показник, наприклад, бюджет продажу, та складні, які містять декілька планових показників та можуть містити дані з різних простих бюджетів [24, с.20]. Ця класифікаційна система враховує різновиди бюджетів на основі їх структурної складності, роблячи акцент

на важливості розрізнення між простотою та комплексністю у контексті планування фінансів.

Відомий американський фінансист Джай К. Шим також вніс внесок у розвиток теорії бюджетування, додаючи класифікацію за ступенем деталізації бюджетів, згідно з якою виділяють модифікований, стратегічний та цільовий бюджети [25, с.134].

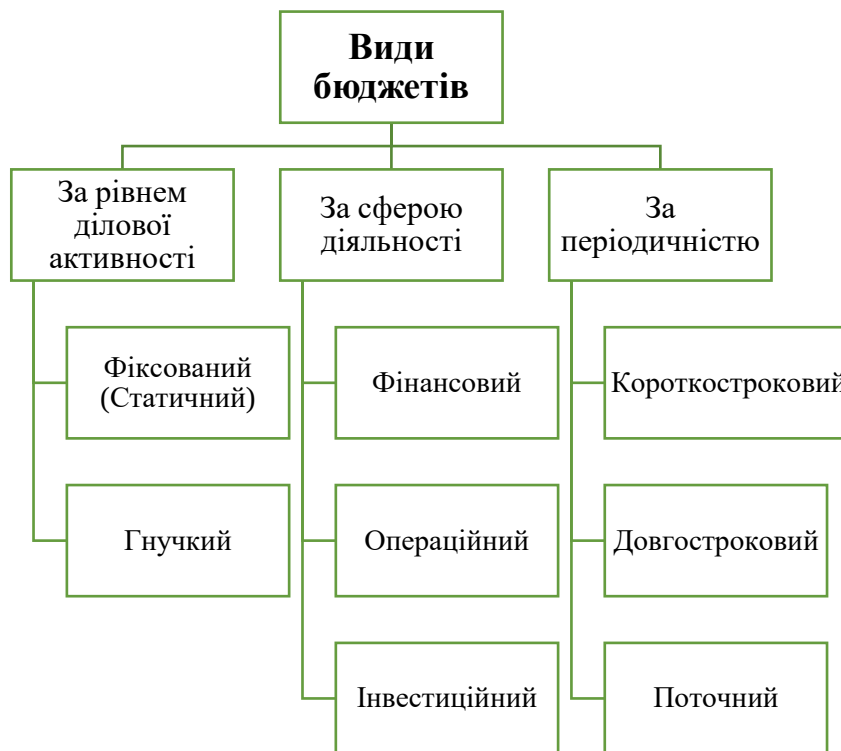
Модифікований бюджет характеризується рівнем деталізації, достатнім для задоволення потреб початкових етапів планування, коли повна інформація ще недоступна. Цей підхід дозволяє організаціям швидко оцінити загальні витрати та ресурси. Стратегічний бюджет спрямований на досягнення стратегічних цілей і враховує довгостроковий напрям. Використання цього типу бюджету дозволяє компанії планувати свої ресурси для вирішення стратегічних завдань і можливостей. Та цільовий бюджет — це найбільш деталізований бюджет, який орієнтований на конкретні цілі та завдання, та є необхідним для детального контролю витрат і ресурсів у межах конкретного проекту чи функціональної сфери.

Ван Хорн Джеймс розширив класифікацію бюджетів, фокусуючись на їхніх об'єктах [26]. Він виокремлює бюджети для виготовлення конкретних виробів, виконання замовлень та реалізації проектів, бюджети для різних функціональних підрозділів і зведені бюджети, що охоплюють всю діяльність підприємства.

Зведений бюджет — фінансовий документ, який об'єднує різні складові бюджетів в одну консолідовану фінансову інформацію. У додатку В наведена найпоширеніша структура даного бюджету, однак єдиної стандартної схеми не існує. Зведений бюджет дозволяє керівництву компанії отримувати оглядову інформацію щодо фінансової ситуації підприємства в цілому, а також відстежувати взаємозв'язки між різними бюджетами, контролювати платоспроможність і забезпечувати відповідність фінансових планів стратегічним цілям компанії.

Згідно з поглядами Д. П. Дойла [27, с.93] та інших фінансистів, бюджети можна додатково поділити на поточні та капітальні, враховуючи характер витрат.

На рисунку 1.4 представлені основні, на нашу думку, підходи до класифікації бюджетів – за рівнем ділової активності, за сферою діяльності та за



періодичністю.

Рисунок 1.4 – Класифікація бюджетів

Джерело: узагальнено автором на основі даних [28]

Згідно з першим підходом виділяють, статичний та гнучкий бюджети. Статичний бюджет залишається незмінним, незалежно від фактичних обсягів діяльності, він застосовується сервісними компаніями та для деяких адміністративних функцій виробничих компаній. Такі бюджети використовуються при наступних умовах:

- Коли характер процесу бізнесу не сезонний.
- Відсутній вплив зовнішніх факторів на господарську діяльність.
- Попит на товар визначений і стабільний.

- Ринок товару є виключно внутрішнім, а не зовнішнім.
- Для виробництва продукції не потрібні спеціальна робоча сила та матеріали.

- Постачання виробничих ресурсів є регулярним.
- Існує тенденція цінової стабільності.

З практичної точки зору зустріч із вищевказаними умовами є скоріше винятком, ніж нормою. Прикладом такого бюджету є бюджет витрат на оплату праці управлінського персоналу.

Гнучкий бюджет – бюджет, який, визнаючи різницю між постійними та змінними витратами, змінюється в залежності від досягнутого обсягу діяльності. Він є більш реалістичним і практичним, оскільки враховує поведінку витрат на різних рівнях діяльності, наприклад, бюджет реалізації продукції.

Традиційно за сферою діяльності розрізняють три види бюджетів – фінансовий, операційний та інвестиційний бюджети.

Фінансовий бюджет відображає планову структуру грошових потоків та результати компанії, та включає [29]:

- бюджет руху грошових коштів;
- бюджет капітальних інвестицій;
- балансовий бюджет.

Ці бюджети відіграють вирішальну роль у підтримці фінансової стабільності, запобіганні дефіциту коштів і керуванні стратегічними рішеннями, також саме їх часто презентують інвесторам.

Операційний бюджет, також відомий як поточний або оперативний бюджет, представляє собою систему бюджетів, яка відображає доходи та витрати, пов'язані з різними операційними або функціональними аспектами підприємства [30, с.146].

Цей бюджет може включати в себе наступні складові:

1. Бюджет продажу, що передбачає обсяги та доходи від продажу товарів або послуг.

2. Бюджет виробництва, який визначає плановану кількість виробництва товарів або послуг.

3. Бюджет витрат, який враховує різні види витрат, такі як трудові витрати, загальновиробничі витрати, адміністративні витрати, витрати на збут і інші.

4. Прогноз прибутків і збитків, який відображає фінансові результати операцій та можливі прибутки чи збитки.

Інвестиційний бюджет – це фінансовий план, який включає в себе всі заплановані інвестиції, які підприємство планує здійснити для розвитку бізнесу. Цей вид бюджету враховує капітальні вкладення в обладнання, інфраструктуру, нерухомість, технологічні оновлення, придбання акцій інших компаній тощо. Цей бюджет важливий для стратегічного розвитку підприємства та полегшує прийняття рішень щодо розвитку бізнесу, модернізації обладнання та запуску інноваційних проектів.

Та в залежності від тривалості виокремлюють:

- короткостроковий бюджет, наприклад, місячний бюджет витрат для рекламної кампанії;
- довгостроковий, наприклад, бюджет розвитку компанії на наступні п'ять років, включаючи інвестиції в нові технології та розширення ринків;
- поточний бюджет, наприклад, щотижневий бюджет для витрат на офісне приладдя та інші поточні операційні витрати.

Кожен підхід до класифікації містить унікальний набір плюсів і мінусів, і є адаптованим до цілей та потреб організації. Тому вкрай важливо визнати необхідність динамічної бюджетної класифікації, яка регулюється та відповідає мінливим пріоритетам роботи організації.

Надійний бюджетний процес відповідає цілям та потребам організації, розподіляє ресурси, забезпечує зворотній зв'язок і мотивує працівників. Він повинен узгоджуватися з організаційною структурою та враховувати людські ресурси [31, с.16]. Окрім цього, слід враховувати ретельний аналіз поточного

стану компанії. Цей процес займає більше часу, коли складність операцій зростає. Бюджет базується на минулому досвіді та враховує зміни поточного середовища.

Підготовка бюджету – це детальний процес із складними етапами. Щоб скласти бюджет, компанія повинна спочатку визначитися з періодичністю (щомісяця, щокварталу, раз на півроку або раз на рік). Бюджет, що розраховується на місячній основі, зазвичай має високий рівень деталізації, тоді як деякі компанії віддають перевагу квартальним або піврічним бюджетам.

В економічних наукових дослідженнях визначення етапів бюджетного процесу є предметом розгляду різних вчених, і немає єдиного підходу до цього питання. Однак це є зрозумілим явищем, адже не може існувати стандартного підходу, який міг би задовольнити потреби різних організацій. В умовах різноманітності структур і завдань різних організацій створення універсального підходу до визначення етапів бюджетного процесу є недосяжним.

Бугай В. З. у своєму розгляді бюджетування як процесу планування діяльності підприємства визначає послідовні етапи, які безпосередньо стосуються організації бюджетування на підприємстві [9]. Ці етапи включають структурування бізнес-процесів та визначення центрів відповідальності, опис бізнес-процесів, утворення бюджетного комітету, розроблення бюджетного регламенту, створення організаційно-фінансової моделі бюджетування, автоматизацію процесу розроблення бюджетів і встановлення системи мотивації для досягнення бюджетних показників. Ці кроки націлені на ефективне впровадження та функціонування бюджетного процесу в межах підприємства.

Голов С. виділяє сім етапів, які він називає стадіями бюджетного процесу [32, с.315]. Ці етапи включають у себе передачу основних напрямків політики компанії відповідальним особам, які займаються підготовкою бюджетів, визначення обмежуючих факторів, розробку бюджету продажів, шаблонне формування інших бюджетів, обговорення бюджетів з вищим керівництвом, забезпечення координації та аналізу обговорених бюджетів, і, нарешті, їх затвердження. Цей підхід досить вичерпно розкриває сутність бюджетного процесу, хоча і не враховує його специфіку в різних галузях економіки.

Деякі автори виокремлюють такий етап як «аналіз використання бюджетів» [33, с.121], що, на нашу думку, стосується не самого бюджетного процесу, а оцінювання, аналізу і контролю їх виконання, тому це питання залишається об'єктом дискусій науковців.

На нашу думку, найбільш повно процес бюджетування описано у науковій статті «Концепції багатовимірною бюджетування та моделювання бюджетного контролю для підвищення ефективності виробничих систем», у якій його розкладено на послідовний набір етапів, що передбачають такі процедури [34, с.209-210]:

1. Узгодження деталей бюджетної політики.

Перший етап передбачає аналіз і узгодження деталей бюджетної політики. Цей процес вимагає інтеграції довгострокових стратегічних планів та визначення змін у політиці компанії. Вищі рівні керівництва повинні чітко інформувати бюджетний відділ про будь-які зміни у довгострокових планах, такі як модифікації у виробничому асортименті, розширення видів діяльності, зміни у галузевому попиті та інші важливі аспекти.

2. Визначення факторів, які можуть обмежити ефективність підприємства.

Другий етап включає аналіз факторів, які можуть обмежувати продуктивність компанії протягом конкретного періоду. Зазвичай цим обмежуючим фактором є попит на продукцію, проте також можуть враховуватися інші чинники, такі як виробнича потужність або інші ресурсні обмеження.

3. Оновлення бюджетних припущень.

Бюджети завжди складаються на основі певних припущень. Ці припущення можуть бути пов'язані з тенденціями продажів, тенденціями витрат або екологічними умовами.

4. Складання бюджету продажів.

Четвертий етап включає розробку бюджету продажів, який є важливим планом діяльності компанії. Цей бюджет зазвичай є найскладнішим у плануванні, оскільки величина загальних доходів від продажів залежить від рішень

споживачів та підприємницької активності. Стан економіки та дії конкурентів також впливають на процес складання цього бюджету.

5. Підготовка інших бюджетів.

П'ятий етап передбачає активну участь менеджерів та відповідальних осіб у підготовці бюджетів для своїх відділів та підпорядкованих структур. Бюджети подаються для затвердження вищому рівню керівництва. Далі проводяться необхідні корекції та виправлення для відповідності потребам компанії та її політиці.

6. Обговорення бюджетів.

Шостий етап включає процес обговорення бюджетів на всіх рівнях управління компанією. Це природно, що можуть виникати розбіжності та суперечності, особливо в частині витрат. Процес обговорення допомагає досягнути консенсусу та згоди між всіма відділами компанії.

7. Координація та огляд бюджетів.

Сьомий етап передбачає координацію та огляд бюджетів, щоб забезпечити їх сумісність та відповідність загальній стратегії компанії. Часто бюджети, розроблені різними департаментами, можуть не збігатися між собою, наприклад, керівник заводу включив закупівлю обладнання у свій бюджет, в той час коли у фінансовому відділі фактично немає коштів. Тому цей етап важливий для забезпечення взаємодії та цілісності усіх бюджетів.

8. Схвалення бюджету.

Остаточний бюджет повинен бути представлений вищому керівництву та отримати остаточне схвалення.

9. Публікація бюджету.

На фінальному етапі бюджет має бути офіційно оприлюднений і всі подальші операції повинні відповідати цьому бюджету.

10. Бюджетний контроль.

Після публікації бюджету, процес бюджетного контролю відображає постійний процес моніторингу та керування фінансами, який триває протягом

фінансового періоду, і допомагає забезпечити відповідність фактичних результатів планованим показникам і цілям бюджету.

Підходи до бюджетування відрізняються в залежності від внутрішніх особливостей та стратегічних цілей різних компаній. Однак, необхідно відзначити, що існують два основних підходи до бюджетування:

1. Бюджетування зверху-вниз (Top – down approach).
2. Бюджетування знизу-догори (Bottom – up approach).

Підхід бюджетування "зверху-вниз" передбачає, що вищі рівні керівництва визначають і формують бюджет відповідно до стратегічних цілей та планів організації, а після цього передають його менеджерам для виконання. Пропозиції та внески від менеджерів можуть бути враховані під час підготовки бюджету, але остаточне рішення стосовно його складання та змісту приймається вищим керівництвом.

У підході "знизу-вгору", відповідно до процедур, менеджери повинні скласти бюджет для свого відділу або підрозділу, базуючись на доступній інформації та минулому досвіді, і подати його для подальшого розгляду та схвалення керівництву.

Підхід "знизу-вгору" розпочинається з ідентифікації різних операцій та завдань, які виконує організація. Кожен відділ організації повинен детально розкрити необхідні ресурси та фінансові потреби у своєму індивідуальному бюджеті. Після цього фінансовий відділ розробляє консолідований бюджет та результати презентує керівництву для подальшого розгляду та затвердження.

У таблиці 1.4 представлено переваги та недоліки обох підходів.

Вибір між цими підходами залежить від конкретних потреб та характеру організації.

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки підходів бюджетування

Підхід "зверху-вниз"	Підхід "знизу-вгору"
Переваги	
Загальний корпоративний підхід, підтримка зростання організації.	Менеджери мотивовані і відповідальні за свої бюджети.
Бюджет знаходиться в досвідчених руках, є можливість залучити сторонню допомогу.	Реалістичний та точний бюджет з огляду на знання менеджерів.
Швидка розробка бюджету без міжвідомчих	Менеджери віддані своїм цілям та організації.

питань.	
Бюджет спрямований на зростання організації.	Керівництво фокусується лише на загальній стратегії, а не на бізнес-підрозділах.

Недоліки	
Можлива демотивація менеджерів, які відчують відсутність контролю над бюджетом.	Бюджет може не відповідати загальній меті організації.
Вище керівництво може не мати точної інформації про діяльність організації.	Уповільнена підготовка бюджету та можливі суперечки між відділами.
Зменшена можливість спілкування між відділами, оскільки вони не беруть участі у визначенні цілей.	Втрата контролю над прогнозуванням організації з боку керівництва.
Затрата значного часу вищого керівництва на розробку бюджету.	Ризик встановлення низьких цільових показників для зменшення тиску з боку керівництва.
Ризик меншої точності бюджету через віддаленість вищого керівництва від деталей.	Ризик відхилення бюджету від загальних цілей організації.

Джерело: узагальнено автором на основі даних [35]

Бюджетування зверху-вниз може бути ефективним, коли організація потребує більш централізованого контролю над фінансами. Бюджетування знизу-догори надає більшу відповідальність менеджерам відділів у процесі планування. Цей підхід підходить для організацій, де діяльність різних підрозділів дуже варіативна та важко передбачувана на вищій рівнях управління.

Для досягнення балансу між стратегічною узгодженістю та впровадженням фахових знань на різних рівнях управління, організації часто вирішують скористатися комбінацією обох підходів.

Висновки до розділу 1

У результаті аналізу наукових та прикладних матеріалів із вітчизняних та міжнародних джерел можна зробити наступні висновки:

1. Фінансовий контролінг є невід'ємною частиною ефективного управління організацією. Його важливість полягає в забезпеченні стабільності та ліквідності фінансів, раціональному розподілі ресурсів і прийнятті вчасних рішень.
2. Оперативний контролінг є важливим елементом управління підприємством, орієнтованим на ефективність фінансових процесів. Його завдання включають упорядкування процесу створення бюджетів,

контроль за їх виконанням та надання внутрішнього консультування та методичної підтримки.

3. Бюджетування є важливим інструментом управління фінансами, який допомагає досягати стратегічних цілей з більшою ефективністю .
4. Бюджетування допомагає компаніям реагувати на зміни в оперативному середовищі, оскільки систематично проводиться моніторинг бюджетів, у тому числі фактичних надходжень і видатків.
5. Фінансові бюджети, такі як бюджет руху грошових коштів, бюджет капітальних інвестицій та балансовий бюджет, відіграють вирішальну роль у підтримці фінансової стабільності, запобіганні дефіциту коштів та керуванні стратегічними рішеннями.
6. Операційні бюджети пов'язані з кожною бізнес-ланкою підприємства та включають бюджет продажів, бюджет виробництва, бюджет маркетингу, бюджет сировини та матеріалів, бюджет на оплату праці та інші бюджети.
7. Підготовка бюджету є детальним процесом із складними етапами, включаючи узгодження бюджетної політики, визначення факторів, оновлення бюджетних припущень, складання бюджету продажів, початкову підготовку інших бюджетів, обговорення бюджетів, координацію та огляд бюджетів, схвалення бюджету, публікацію бюджету та бюджетний контроль.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ДП «КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ «РОШЕН»

2.1. Загальна характеристика операційної діяльності компанії

Основна увага у дослідженні зосереджується на аналізі функціонування та діяльності дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «Рошен». Далі у тексті для назви підприємства будемо також використовувати корпорація Roshen або абревіатуру КК «Рошен».

Кондитерська корпорація Roshen є одним з найбільших світових виробників кондитерських виробів. ДП «КК «Рошен», зареєстроване у 1998 році, є дочірнім підприємством ТОВ "Центрально-Європейська кондитерська компанія", основним бенефіціарним власником якого є Порошенко Олексій Петрович.

Корпорація включає в себе українські заводи, кондитерську фабрику у Литві, Bonbonetti Choco Kft у Будапешті, Угорщина, а також Вінницький молочний комбінат, який постачає натуральні продукти підприємствам корпорації. Нижче на рис. 2.1 представлена територіальна структура корпорації Рошен.

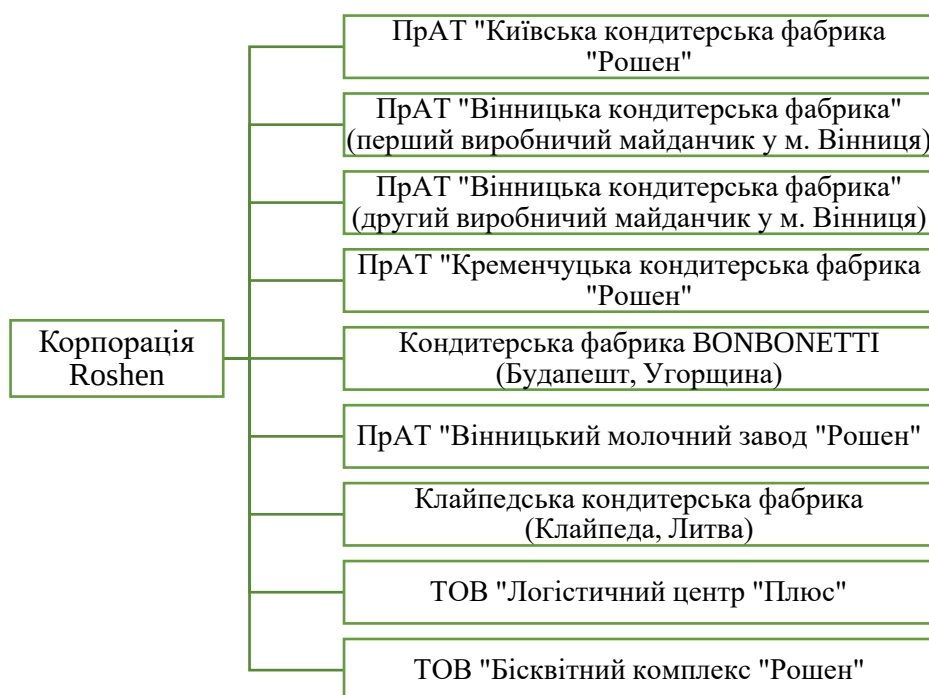


Рисунок 2.1 – Територіальна структура КК «Рошен»

Джерело: узагальнено автором на основі даних [36]

Кожна фабрика корпорації Roshen має автоматизовану систему для моніторингу якості продукції та проведення необхідних досліджень. Розробка високоякісної продукції включає у себе технологічне проектування та налагодження, що здійснюються кваліфікованими спеціалістами з сертифікатами міжнародних спеціалізованих центрів після проходження спеціалізованої підготовки.

Компанія представлена у більш, ніж 35 країнах світу, включаючи Україну, США, Канаду, країни ЄС, Ізраїль, Грузію, Китай, Японію, Корею, Казахстан, Вірменію та інші країни.

Корпорація Roshen прагне забезпечити своїх клієнтів продукцією на будь-який смак і випадок за доступною ціною. Саме тому вона керує мережею аутлетів по всій Україні. Асортимент компанії налічує близько 330 виробів.

Основні види продукції Roshen представлені на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Асортимент корпорації Roshen

Джерело: створено автором на основі даних ДП «КК «Рошен»

На ринку кондитерських виробів України спостерігається висока конкуренція. Цей сегмент є динамічним та насиченим, оскільки пропозиція різноманітних кондитерських виробів широка. Конкуренція спонукає виробників активно розвивати нові рецептури, інноваційні упаковки та залучати споживачів за допомогою маркетингових стратегій та акцій. Однак, не зважаючи на це, Roshen займає лідируючі позиції.

На діаграмі, що наведена на рис. 2.3 представлена структура кондитерського ринку України станом на 2022 рік, де корпорація Roshen утримує майже чверть частки ринку, що становить близько 25%.

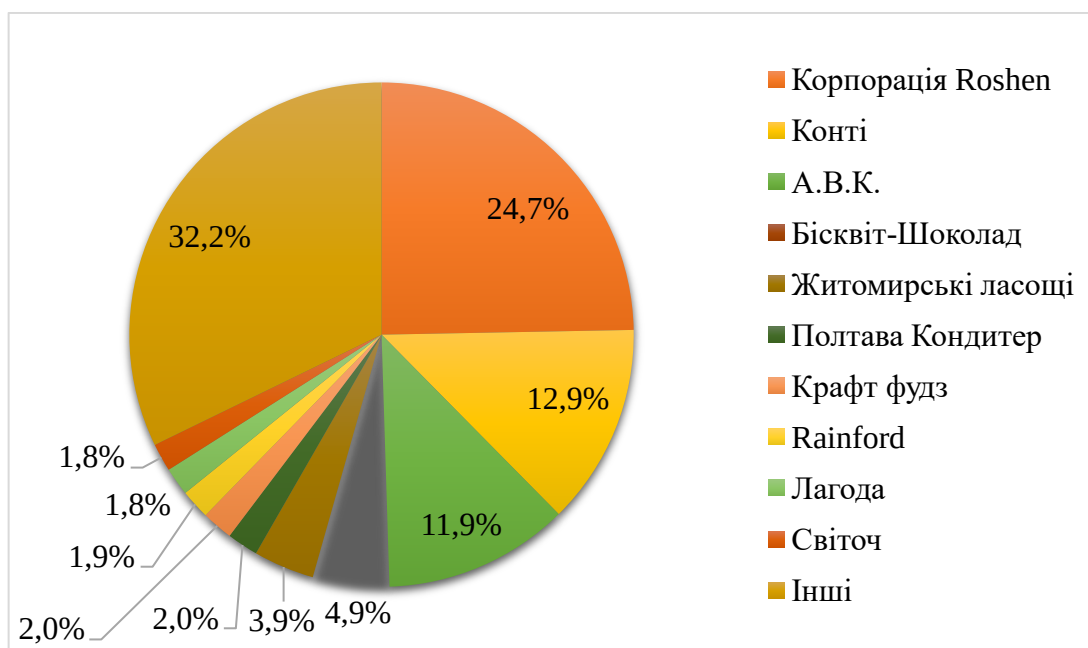


Рисунок 2.3 – Структура кондитерського ринку України станом на 2022р.

Джерело: [37, с. 99]

Приблизно п'ята частина компаній у кондитерському секторі зазнали наслідків військових дій або припинили діяльність у 2022 році. Через зниження купівельної спроможності та міграцію населення зменшилися й обсяги споживання. Однак і обсяги виробництва впали на 10-12%. Тим не менш, це зниження не призвело до дефіциту чи дисбалансу продукції на ринку.

Лише 10% кондитерської продукції імпортується, більшість, майже 90%, постачається вітчизняними виробниками.

Україна змістила свій експортний фокус у бік Європейського Союзу, оскільки припинилися поставки до росії та білорусі. Така зміна географії експорту може створити нові можливості для українських виробників кондитерської продукції. В цілому, обсяги експорту в 2022 році скоротилися на 10% [38].

На даний час у корпорації працює понад 5000 співробітників, та її виробнича спеціалізація включає торти, тістечка, кекси, мармелад, пастила, зефір, печиво, крекери та коробкові цукерки.

Основною ціллю діяльності корпорації є отримання прибутку в результаті проведення господарської діяльності, спрямованої на задоволення інтересів його

акціонерів. У додатку Г більш детально описано види діяльності корпорації Roshen.

Корпорації Roshen основним чином займається виробництвом та продажем кондитерських виробів, а також здійснює різноманітні види торгівлі, включаючи роздрібну та оптову, і здійснює комерційну діяльність, пов'язану з закупівлею сировини та реалізацією продукції.

У сфері фінансів компанія організовує обмін валюти, надає послуги фінансового лізингу, виконує посередницькі операції з нерухомим майном, займається орендою та наданням в користування рухомого та нерухомого майна, а також надає фінансові гарантії, поручительства та позики.

Крім того, корпорації Roshen займається організацією та участю в будівництві та реконструкції різноманітних об'єктів, розробкою та реалізацією спільних проектів з іноземними інвесторами, а також придбанням інтелектуальної власності.

В цілому, компанія не лише виробляє кондитерські вироби, а й веде різноманітні операції у сферах виробництва, торгівлі, фінансів та інвестицій.

Вищим органом управління КК «Рошен» є Загальні збори акціонерів, які мають повноваження приймати ключові рішення, визначені у Статуті. Вони ж обирають Наглядову раду, відповідальну за представлення інтересів акціонерів у період між зборами і вирішення основних питань.

Наглядова рада в свою чергу обирає членів Дирекції та Генерального директора, які відповідають за оперативну діяльність компанії. Станом на сьогодні генеральним директором дочірнього підприємства «КК «Рошен» є Осіяненко Геннадій Леонідович [39].

У додатку Д представлена організаційна структура компанії.

КК «Рошен» має сім основних посадових осіб, кожен з яких відповідає за певні функції в компанії:

- Генеральний директор – відповідає за управління діяльністю компанії в цілому;

- Директор з логістики – за організацію транспортування та доставку продукції;
- Директор з виробництва – за організацію та контроль виробничих процесів;
- Технічний директор – за технічний розвиток компанії та підтримку виробничих процесів;
- Директор відділу по роботі з персоналом – за підбір, навчання та розвиток персоналу;
- Головний бухгалтер – за фінансову звітність компанії;
- Фінансовий директор – за фінансову стратегію компанії та управління фінансовими ресурсами.

Розробка фінансових стратегій, бюджетування та контроль за виконанням фінансових показників – важливі функції відділу фінансового планування, аналізу та контролю в компанії.

КК "Рошен" реалізує систему статистичного, бухгалтерського та оперативного обліку відповідно до чинного законодавства України. Головний бухгалтер несе відповідальність за усі бухгалтерські звітності. Організаційна структура корпорації формується самостійно підприємством відповідно до поставлених завдань.

КК «Рошен» пильно стежить за своїми процесами, операціями, об'єктами, системами та фінансовим обліком за допомогою служби внутрішнього аудиту, яка перевіряє їх на відповідність чинному законодавству, стандартам бухгалтерського обліку та іншим обов'язковим стандартам.

Проаналізуємо структуру балансу корпорації. У додатку Е представлений динамічний та структурний аналіз балансу КК «Рошен».

У таблиці 2.1 представлена динаміка необоротних та оборотних активів корпорації протягом трьох років, з 2020 по 2022 роки.

Таблиця 2.1 – Активи КК «Рошен» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показник / Рік	Фактичні дані, тис грн			Відносне відхилення	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021/2020	2022/2021
I. Необоротні активи					

Нематеріальні активи	40805	46519	26276	12,28%	-77,04%
Незавершені капітальні інвестиції	106140	291802	872924	63,63%	66,57%
Основні засоби	586328	654707	703485	10,44%	6,93%
Інвестиційна нерухомість	47314	331561	313526	85,73%	-5,75%
інші фінансові інвестиції	8377354	9765413	9469362	14,21%	-3,13%
Усього необоротних активів	9157941	11090002	11385573	17,42%	2,60%
II. Оборотні активи					
Запаси	1568290	2351828	3073756	33,32%	23,49%
Виробничі запаси	859561	1438488	2047468	40,25%	29,74%
Незавершене виробництво	50820	22431	54102	-126,56%	58,54%
Готова продукція	633860	877527	860631	27,77%	-1,96%
Товари	24049	13382	111554	-79,71%	88,00%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1954729	3022194	3001931	35,32%	-0,67%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	187265	38909	167041	-381,29%	76,71%
з бюджетом	75730	43169	662945	-75,43%	93,49%
з нарахованих доходів	20943	12133	29085	-72,61%	58,28%
Інша поточна дебіторська заборгованість	1693051	1616489	1800440	-4,74%	10,22%
Поточні фінансові інвестиції	2515607	842062	493911	-198,74%	-70,49%
Гроші та їх еквіваленти	3002924	3128381	3652640	4,01%	14,35%
Рахунки в банках					
Витрати майбутніх періодів	1880	3587	3019	47,59%	-18,81%
Інші оборотні активи	4897	4160	27825	-17,72%	85,05%
Усього оборотних активів	11025316	11062912	12912593	0,34%	14,32%
Баланс активу	20183257	22152914	24298166	8,89%	8,83%

Джерело: створено автором на основі даних [39]

Необоротні активи включають в себе довгострокові інвестиції, основні засоби та нематеріальні активи, їх динаміка відображає стратегічні зміни у портфелі активів компанії та її підходи до капіталовкладень.

Оборотні активи, такі як запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти на демонструють зміни у розподілі та управлінні короткостроковими ресурсами.

Структуру активу КК «Рошен» можна відобразити співвідношенням оборотних та необоротних активів:

Таблиця 2.2 – Загальна структура активу КК «Рошен» за 2020-2022рр.

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Необоротні активи	45,37%	50,06%	46,86%
Оборотні активи	54,63%	49,94%	53,14%
Загальна сума активу	100%	100%	100%

Джерело: створено автором на основі додатку Е

В загальному, структура активів КК «Рошен» зазнала доволі незначних змін протягом трьох років, а саме в період з 2020 по 2022 роки. У 2020 році необоротні активи складали 45,37% від загального активу, зростаючи до 50,06% у 2021 році, але у 2022 році вони знизились до 46,86%. Тобто спостерігається збільшення ваги необоротних активів у 2021 році, але невеликий спад у 2022 році.

Розглядаючи структуру необоротних активів, бачимо, що найбільша частка належить статті інші фінансові інвестиції, а саме 91,48%, 88,06%, 83,17% у 2020, 2021, та 2022 роках відповідно. Така висока частка пояснюється тим, що ДП «КК «Рошен» володіє основною часткою акцій та є материнською компанією інших підприємств Рошен, найбільші з яких включають:

- Приватне акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика» (доля акцій – 99,1038% акцій);
- Приватне акціонерне товариство «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» (доля акцій – 97,6735%);
- Приватне акціонерне товариство «Вінницький молочний завод «Рошен» (доля акцій – 85,8578%);
- Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (доля акцій – 96,9017%);
- Товариство з обмеженою відповідальністю «Бісквітний комплекс «Рошен» (доля акцій - 100%).

Інша значна частка необоротних активів належить основним засобам, що складають приблизно 6% протягом 2020-2022рр.

З іншого боку, оборотні активи в 2020 році становили 54,63%, але в 2021 році цей показник зменшився до 49,94%. У 2022 році відбулося знову зростання

до 53,14%. Таким чином, спостерігається зворотний тренд щодо оборотних активів порівняно з необоротними.

У структурі оборотних активів найбільшу частку, приблизно 28% протягом 2020-2022рр. займають рахунки в банках, дебіторська заборгованість за продукти, товари та послуги, виробничі запаси та готова продукція, а також поточні фінансові інвестиції.

На рисунку 2.4 представлені основні складові оборотних активів за 2020-2022 роки.

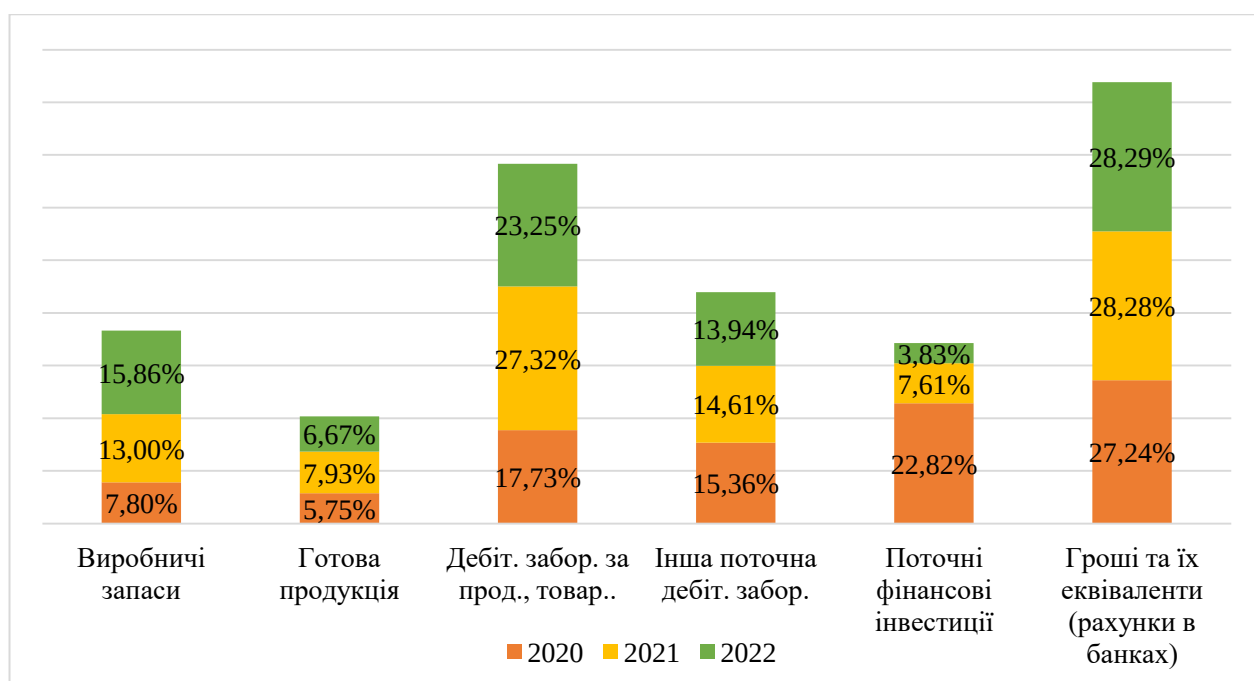


Рисунок 2.4 – Структура оборотних активів КК «Рошен» за 2020-2022рр.

Джерело: створено автором на основі додатку Е

Динаміка оборотних активів КК «Рошен» 2020-2022 відображає деякі тенденції. Як бачимо з 2020 по 2022 значно зменшились поточні фінансові інвестиції різко впали, що вказує на те, що стратегії фінансових інвестицій переглядаються, що пов'язане з нестабільним бізнес-середовищем в Україні, у тому числі у зв'язку з війною.

Та незначно збільшилися виробничі запаси, що спричинено зниженням оборотів виробництва та відповідно зменшились запаси готової продукції. У

сукупності спостережувані зміни вказують на ефективність стратегій фінансового менеджменту та гнучкість у реагуванні на зміни в економічному середовищі.

Таблиця 2.3 – Пасиви КК «Рошен» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показник / Рік	Фактичні дані, тис грн			Відносне відхилення	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021/2020	2022/2021
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1	1	1	0,0%	0,0%
Додатковий капітал	112	112	112	0,0%	0,0%
Нерозподілений прибуток	15593453	17348115	19876947	10,1%	12,7%
Усього за розділом I	15593566	17348228	19877060	10,1%	12,7%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Інші довгострокові зобов'язання	72348	44586	36216	-62,3%	-23,1%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	0	13770	0	100,0%	-100,0%
Векселі видані	0	13254	0	100,0%	-100,0%
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	30931	29130	27415	-6,2%	-6,3%
товари, роботи, послуги	1993910	2591315	2246730	23,1%	-15,3%
розрахунками з бюджетом	230600	265299	347233	13,1%	23,6%
розрахунками зі страхування	3306	4097	3745	19,3%	-9,4%
розрахунками з оплати праці	24108	27074	26802	11,0%	-1,0%
за одержаними авансами	179717	148562	85330	-21,0%	-74,1%
за розрахунками з учасниками	1193547	1200000	1475364	0,5%	18,7%
Поточні забезпечення	17744	16117	16036	-10,1%	-0,5%
Доходи майбутніх періодів	0	1922	1893	100,0%	-1,5%
Інші поточні зобов'язання	843480	476584	127318	-77,0%	-274,3%
Усього за розділом III	4517343	4760100	4384890	5,1%	-8,6%
Баланс пасиву	20183257	22152914	24298166	8,9%	8,8%

Джерело: створено автором на основі даних [39]

Динаміка пасивів КК "Рошен" за період 2020-2022 років включає стабільний зареєстрований та додатковий капітал, що разом становить 113 тис. грн. Нерозподілений прибуток збільшився з 15 593 453 тис. грн. у 2020 році до 19 876 947 тис. грн. у 2022 році.

Довгострокові зобов'язання зменшилися з 72 348 тис. грн. до 36 216 тис. грн. Загальна сума пасивів зросла з 20 183 257 тис. грн у 2020 році до 24 298 166 тис. грн. у 2022 році.

Отже, зобразимо структуру пасивів КК «Рошен» в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Загальна структура пасиву КК «Рошен» за 2020-2022рр.

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Власний капітал	77,26%	78,31%	81,80%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,36%	0,20%	0,15%
Поточні зобов'язання і забезпечення	22,38%	21,49%	18,05%
Всього капіталу	100%	100%	100%

Джерело: створено автором на основі додатку Е

Такі співвідношення показують, що в корпорації у структурі пасиву переважає власний капітал, а також прослідковується постійне його зростання протягом 2020-2022рр, що вказує на збереження фінансової стабільності. Основним джерелом власного капіталу є нерозподілений прибуток. Також можна відзначити тенденцію до зниження відсотку поточних зобов'язань, що може свідчити про ефективніше управління короткостроковими зобов'язаннями. Довгострокові зобов'язання залишаються на низькому рівні, що може вказувати на обережність КК «Рошен» щодо накопичення довгострокового боргу.

Проаналізуємо фінансові результати КК «Рошен» за 2020, 2021 і 2022 роки на основі додатку Ж. Чистий дохід відзначився зростанням на 21,31% в 2021 році порівняно з 2020 роком, але у 2022 році відбулося зниження на 4,21% порівняно з 2021 роком. Також спостерігаємо помірне зростання адміністративних та витрат на збут у 2022 році на 4,75% та 14% відповідно. Фінансовий результат від операційної діяльності також значно знизився у 2022 році – майже на 58% і становив 3,7 мільярди гривень, однак це дозволило корпорації зберегти свою прибутковість. Оглядаючи результати в цілому, можна стверджувати, що 2021 рік був найуспішнішим для корпорації.

Слід відзначити тимчасове призупинення функціонування двох виробничих фабрик корпорації Roshen з березня 2022 року – ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та ТОВ "Бісквітний комплекс «Рошен», що було обумовлено початком воєнних подій та спадом попиту на основну продукцію корпорації [40].

З 2020 по 2021 рік собівартість реалізованої продукції зросла на 20,5%, до 15 318 941 тис. грн. та залишилась на приблизно такому ж рівні в 2022 році.

Доцільно також проаналізувати структуру операційних витрат КК «Рошен», що представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура операційних витрат за елементами КК «Рошен» за 2020-2022рр., тис. грн.

Елементи операційних витрат	Роки			Абсолютні відхилення, тис грн		Відносні відхилення, %	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Матеріальні затрати	9 206 927	11 468 383	12 129 185	2 261 456	660 802	19,72%	5,45%
Витрати на оплату праці	370 718	403 369	369 512	32 651	-33 857	8,09%	-9,16%
Відрахування на соціальні заходи	67 784	83 021	75 285	15 237	-7 736	18,35%	-10,28%
Амортизація	13 618	162 384	158 931	148 766	-3 453	91,61%	-2,17%
Інші операційні витрати	4 343 633	5 401 478	5 183 315	1 057 845	-218 163	19,58%	-4,21%
Разом	14 125 242	17 518 635	17 916 228	3 393 393	397 593	19,37%	2,22%

Джерело: створено автором на основі даних [39]

Як бачимо, матеріальні затрати складають найбільшу частку операційних витрат, у 2022 році вони збільшились на 5,45%. Також варто відмітити скорочення витрат на заробітну плату на 10,28%, що пов'язане також зі скороченням персоналу корпорації внаслідок внутрішньої міграції в Україні.

На рисунку 2.5 представлена динаміка чистого доходу від реалізованої продукції у співвідношенні до чистого прибутку.

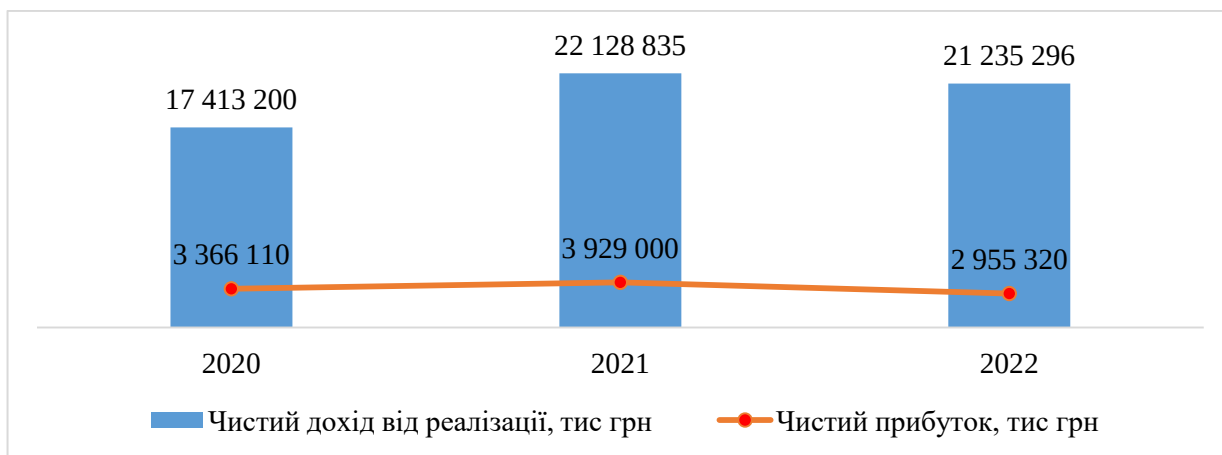


Рисунок 2.5 – Чистий дохід від реалізації у співвідношенні до чистого прибутку КК «Рошен» за 2020-2022 роки

Джерело: створено автором на основі даних [39]

У 2021 рік компанія отримала чистий прибуток в розмірі 3 929 000 тис. грн., а у 2022 році чистий прибуток зменшився на 33% і склав 2 955 320 тис. грн., що можна пояснити спадом виробництва компанії внаслідок воєнного стану.

За результатами діяльності КК «Рошен», у 2020-2022 роках було виготовлено 340 243, 392 489, 353 921 тонн відповідно. У 2022 році спостерігаємо спад виробництва на 11%.

Нижче представлена структурна продукції КК «Рошен» за видами асортименту продукції.

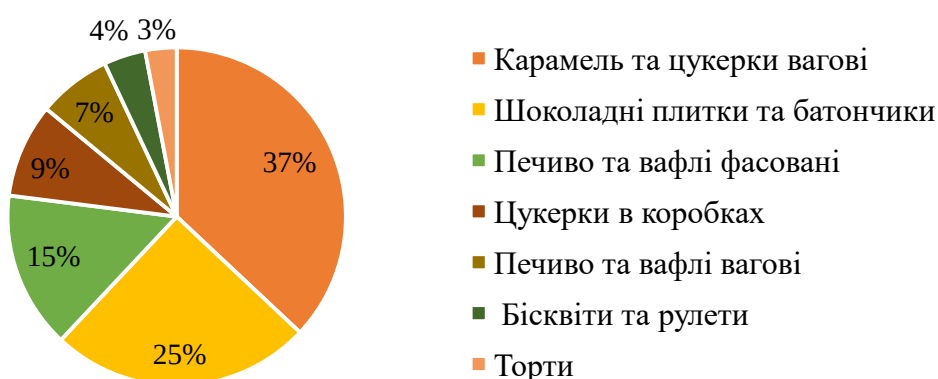


Рисунок 2.6 – Структурний аналіз основного асортименту продукції КК «Рошен» за 2022 рік

Джерело: створено автором самостійно на основі даних [36]

У виробничій структурі КК «Рошен» спостерігається переважання категорії вагові цукерки саме шоколадні та карамельні – близько 37%, шоколадні

плитки та батончики – близько 25%. Можна відзначити також відомі торти корпорації – "Київський торт", "Празький", "Золотий Ключик" та інші.

Однак з початком війни у 2022 році попит на таку продукцію значно знизився, натомість сухе печиво, крекер тривалого зберігання стали більш актуальними серед споживачів. Зростання відсотку продукції тривалого зберігання відображає стратегічний акцент на стійкості до терміну придатності та ефективності у дистрибуції, що є важливими аспектами у кондитерській промисловості України в сучасних умовах війни.

Діяльність корпорації в контексті співпраці з підприємствами, що залишаються на російському ринку, виявляється неоднозначною та супроводжується вибіркоvim підходом [40], що особливо проявився у відмові поставляти свою продукцію одному з провідних гіпермаркетів, Auchan, одночасно підтримуючи взаємодію з ритейлером METRO, який продовжує свою діяльність в російському сегменті [41].

Аналіз операційної діяльності КК «Рошен» свідчить про високий рівень ефективності її функціонування та фінансову стабільність, незважаючи на складні умови і постійні виклики, пов'язані з воєнним станом. З ринковою часткою на рівні 25%, корпорація залишається визнаним лідером на ринку кондитерських виробів в Україні. Аналіз динаміки та структури балансу додатково підтверджує ефективність фінансового управління в КК «Рошен».

Отже, зазначені результати створюють підґрунтя для подальшого розгляду системи бюджетування на підприємстві.

2.2. Аналіз системи бюджетування за центрами фінансової відповідальності на підприємстві

Розглянемо як проходить процес бюджетування в корпорації Рошен. КК «Рошен» використовує традиційний підхід до бюджетування, заснований на аналізі показників ефективності за попередні періоди, таких як вимоги до капіталу та рівні витрат.

У цьому методі використовується екстраполяція, що дозволяє прогнозувати майбутні показники на основі стабільних тенденцій у виробництві та реалізації продукції.

Основна ідея полягає в тому, що умови виробництва і збуту продукції протягом планового періоду майже не відрізняються від попередніх періодів або змінюються відповідно до чітко виражених тенденцій. У цьому випадку перепланування всіх бюджетних показників є витратним і недоцільним за часом. Натомість КК «Рошен» використовує метод екстраполяції для коригування показників попереднього періоду для відповідних прогнозів.

У таблиці 2.6 описані етапи бюджетного процесу в КК «Рошен».

Таблиця 2.6 – Етапи бюджетного процесу в КК «Рошен»

Етап бюджетного процесу	Опис
1. Визначення мети і стратегії бюджетування	– Встановлення цілей таких щодо планування доходів та контролю витрат. – Розробка стратегії, визначення ключових напрямків розвитку та фінансових пріоритетів.
2. Збір інформації	– Збір фінансових даних з різних відділів компанії: витрати, доходи, інвестиції, кредитні ресурси тощо. – Аналіз історичних даних та трендів у виробництві та реалізації продукції.
3. Складання бюджетів	– Розробка різних бюджетів: продажів, виробництва, витрат, заробітної плати тощо. – Визначення ключових параметрів, таких як обсяги виробництва, ціни на продукцію, витрати та маркетинг.
4. Узгодження і затвердження	– Обговорення та узгодження бюджетів з різними відділами та підрозділами компанії. – Затвердження кінцевих бюджетів вищим керівництвом.
5. Виконання бюджету	– Впровадження затверджених бюджетів та контроль за їх виконанням. – Постійний моніторинг фактичних результатів порівняно із запланованими значеннями.
6. Моніторинг і коригування	– Аналіз фактичних результатів та ідентифікація відхилень від запланованих значень. – Внесення коректив до бюджетних показників у разі необхідності. – Підготовка звітів, аналіз річних результатів

Джерело: розроблено автором самостійно

Як бачимо, в цілому в компанії виділяють шість етапів бюджетного процесу. Також нижче представлений орієнтовний календар бюджетного процесу

в корпорації. Пропонований календар бюджетного процесу в корпорації представляє собою хронологічний розклад ключових етапів бюджетування.

Зазначені етапи відображають важливі кроки у формуванні та реалізації бюджетів, а також враховують взаємодію різних відділів та структурних підрозділів КК «Рошен».

Таблиця 2.7 – Календар бюджетного процесу КК «Рошен»

Процес/ Місяць	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1. Визначення мети і стратегії бюджетування												
2. Збір інформації												
3. Складання бюджетів												
4. Узгодження і затвердження												
5. Виконання бюджету												
6. Моніторинг і коригування												
7. Підготовка звітів, аналіз річних результатів												

Джерело: створено автором самостійно

У КК «Рошен» процес бюджетування розгортається протягом року та проходить кілька ключових етапів, що дозволяє компанії систематично планувати та контролювати свою фінансову діяльність.

На початку року, у січні, компанія ставить фінансові цілі та розробляє бюджетні стратегії, визначаючи ключові напрями розвитку та фінансові пріоритети. В середині січня починається активна фаза збору інформації та аналізу історичних даних та триває до кінця лютого місяця. Це включає повний огляд фінансових показників різних підрозділів компанії, що забезпечує основу для вашого подальшого планування. У березні-квітні триває складання бюджетів для ключових операційних напрямків, таких як продажі, виробництво, витрати, капітальні інвестиції тощо. Цей етап дозволяє конкретизувати стратегічний план і визначити фінансові параметри. Травень характеризується узгодженням і затвердженням бюджету.

Комунікація між різними відділами та департаментами допомагає координувати фінансові плани та затверджувати остаточні бюджети вищим керівництвом.

Протягом усього року виконується бюджет і відстежуються фактичні результати. Окрім цього, одночасно здійснюється безперервний контроль за

виконанням бюджету та порівнянням фактичних показників із плановими. У грудні закінчується бюджетний цикл, який включає підготовку звітів та аналіз річних результатів. Компанія проводить оцінку свого фінансового стану та виявляє, наскільки успішно досягнуто поставлених цілей.

Визначення центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) в бюджетному процесі є важливим для організацій, оскільки це допомагає створити прозору та ефективну систему управління фінансами. Такий підхід дозволяє керівництву контролювати та оптимізувати використання ресурсів, гарантуючи, що кожен центр працює відповідно до стратегічних цілей. Крім того, поділ бюджетів між центрами дозволяє оцінювати фінансову ефективність за функціями або бізнес-сферами, що є критичним для визначення ефективності та покращення планування на основі змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Такий підхід також забезпечує гнучкість управління, дозволяючи організаціям адаптуватися до нових умов і оптимізувати використання фінансових ресурсів.

В КК «Рошен» визначення центрів фінансової відповідальності відбувається шляхом ретельного аналізу організаційної структури підприємства. Цей аналіз дозволяє ідентифікувати різні функціональні чи ділові області внутрішньої діяльності. Кожен з цих центрів формує відведений їм бюджет, який враховує його специфічні фінансові потреби та цілі.

Основні типи центрів фінансової відповідальності включають [42, с.22]:

1. Центри Доходів (Виручки).

Центри, які відповідають за контроль доходів, визначаються для відстеження та оптимізації продажів чи надання послуг.

2. Центри Витрат.

Центри витрат управляють витратами та витратами на виробництво чи надання послуг. Сюди можуть входити відділи виробництва, обслуговування та інші, які прямо пов'язані із витратами.

3. Центри Прибутку.

Центри прибутку спрямовані на вимірювання прибутку, який генерується кожним підрозділом чи проектом.

Це дозволяє визначити найбільш прибуткові напрямки діяльності.

4. Центри Інвестицій.

Центри інвестицій відповідають за управління та контроль над інвестиціями компанії. Вони можуть включати в себе проекти розширення, дослідження та розвитку, дочірні компанії та інші підприємства.

В таблиці 2.8 відображені ЦФВ КК «Рошен» у відповідності з організаційною структурою підприємства.

Таблиця 2.8 – Розподіл організаційних одиниць КК «Рошен» за типами центрів фінансової відповідальності

Організаційна одиниця	Вид центру фінансової відповідальності			
	Центр витрат	Центр доходів	Центр прибутку	Центр інвестицій
1. ДП КК «Рошен»			+	+
1.1.1. Служба персоналу	+			
1.1.1.1. Відділ по роботі з персоналом	+			
1.1.1.2. Відділ організації та оплати праці	+			
1.1.2. Служба збуту		+		
1.1.2.1 Відділ маркетингу	+			
1.1.2.2. Відділ продажів		+		
1.1.3. Служба виробництва	+			
1.1.3.1. Виробничі цехи	+			
1.1.3.2. Виробничо-диспетчерський відділ	+			
1.1.3.3. Виробничо-технічний відділ	+			
1.1.4. Служба фінансів	+			
1.1.4.1. Відділ фінансового планування, аналізу і контролю	+			
1.1.4.2. Відділ економіки і ціноутворення	+			
1.1.4.3. Центральна бухгалтерія	+			
1.1.4.3. Архів	+			
1.1.5. Служба технічного відділу	+			
1.1.5.1. Ремонтно-механічний цех	+			
1.1.5.2. Цех енергозабезпечення	+			
1.1.5.3. Відділ технічного контролю	+			
1.1.6. Служба логістики	+			
1.1.6.1. Відділ відвантаження і готової продукції	+			
1.1.6.2. Відділ забезпечення сировиною	+			
1.1.6.3. Транспортний відділ	+			

Джерело: складено автором самостійно на основі даних ДП «КК «Рошен»

В таблиці 2.8 відображений розподіл основних організаційних одиниць підприємства за центрами фінансової відповідальності.

Далі визначимо структуру за центрами фінансової відповідальності на КК «Рошен», яка представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Структура центрів фінансової відповідальності підприємства КК «Рошен»

Назва центру фінансової відповідальності	Вид ЦФВ	Відповідальна особа
Центр інвестицій КК «Рошен»	Центр інвестицій	Генеральний директор
Центр прибутку КК «Рошен»	Центр прибутку	Генеральний директор
ЦФВ «Адміністрація»	Центр витрат	Директор відділу по роботі з персоналом
ЦФВ «Маркетинг»	Центр витрат	Директор зі збуту
ЦФВ «Продажі»	Центр доходів	Директор зі збуту
ЦФВ «Виробництво»	Центр витрат	Директор з виробництва
ЦФВ «Фінанси»	Центр витрат	Фінансовий директор
ЦФВ «Технічна інфраструктура»	Центр витрат	Технічний директор
ЦФВ «Логістика»	Центр витрат	Директор з логістика

Джерело: складено автором самостійно на основі даних ДП «КК «Рошен»

Центр інвестицій КК «Рошен» центр зосереджується на стратегічному управлінні інвестиціями, розвитку нових проектів та забезпеченні їхньої фінансової ефективності, має за мету підтримку стійкого розвитку підприємства. Основна функція центру прибутку КК «Рошен» полягає в генерації прибутку підприємства, керуванні фінансовими результатами та забезпеченні стійкості фінансового стану.

Основна роль ЦФВ «Адміністрація» – управління адміністративними витратами, організаційними аспектами та кадровою політикою.

ЦФВ «Маркетинг» управляє витратами на маркетинг та розвиває стратегії збуту, спрямованих на підтримку та розвиток ринкових позицій. Головна мета ЦФВ «Продажі» – генерація доходів через управління продажами та формуванням ціноутворення. ЦФВ «Виробництво» управляє витратами, пов'язаними з виробництвом товарів чи послуг, спрямований на забезпечення

ефективного виробництва. ЦФВ «Фінанси» управляє фінансовими аспектами, включаючи бюджетування, фінансову звітність та аналіз фінансових показників.

ЦФВ «Технічна інфраструктура» керує витратами на технічну інфраструктуру підприємства, забезпечуючи її ефективне функціонування. ЦФВ «Логістика» управляє витратами, пов'язаними з логістикою та постачанням, спрямований на оптимізацію процесів постачання та розподілу товарів.

Після установа структури центрів фінансової відповідальності можна приступити до розподілу відповідальності за формування різних видів бюджетів.

У таблиці 2.10 подано різні бюджети, розподілені відповідно до центрів фінансової відповідальності, які відповідають за їх розробку.

Таблиця 2.10 – Розподіл бюджетів по ЦФВ підприємства КК «Рошен»

Назва центру фінансової відповідальності	Бюджет
Центр інвестицій КК «Рошен»	Бюджет інвестицій
Центр прибутку КК «Рошен»	Бюджет руху грошових коштів
ЦФВ «Адміністрація»	Бюджет адміністративних витрат Бюджет загальновиробничих витрат Бюджет прямих витрат праці
ЦФВ «Маркетинг»	Бюджет витрат на збут
ЦФВ «Продажі»	Бюджет продажів
ЦФВ «Виробництво»	Бюджет виробництва Бюджет закупівлі/ використання матеріалів
ЦФВ «Фінанси»	Прогнозний баланс та звіт про фінрезультати
ЦФВ «Технічна інфраструктура»	Бюджет загальновиробничих витрат
ЦФВ «Логістика»	Бюджет витрат на збут Бюджет загальновиробничих витрат

Джерело: розроблено автором самостійно

Зокрема, ЦФВ інвестицій КК «Рошен» керує процесами розробки та управління бюджетом інвестицій, в той час як ЦФВ прибутку взаємодіє і іншими центрами фінансової відповідальності та відповідає за формування бюджету руху грошових коштів. Центр «Адміністрація» здійснює формування бюджету адміністративних витрат, а також бюджет загальновиробничих витрат.

Окрім, того у формуванні бюджету загальновиробничих витрат беруть участь також ЦФВ «Технічна інфраструктура» та ЦФВ «Логістика», так як витрати цих центрів входять до даного бюджету. Подальше управління

бюджетами витрат на збут, продажів та виробництва покладено на ЦФВ «Маркетинг», «Продажі» та «Виробництво» відповідно. Додатково ЦФВ «Логістика» вносить свої корективи до бюджету витрат на збут.

ЦФВ «Фінанси» здійснює контроль за прогнозним балансом та звітом про фінансові результати. Такий деталізований розподіл бюджетів сприяє ефективному управлінню фінансовими ресурсами різних аспектів діяльності підприємства, сприяючи оптимізації стратегічного планування та реалізації бізнес-процесів.

Отож, дослідивши бюджетний процес та розподіл бюджетів за центрами фінансової відповідальності на підприємстві КК «Рошен», переходимо до оцінки ефективності бюджетного процесу. Зокрема, у цьому підрозділі виконаємо порівняльний аналіз планових (бюджетних) та фактичних показників бюджетів, не прямо не пов'язаних із виробництвом продукції.

Отже, спочатку розглянемо агрегований бюджет грошових коштів КК «Рошен» за 2023 рік, який детально представлений у додатку К (табл. К1) разом із аналізом відхилень. В цілому, розглядаючи виконання бюджету грошових потоків КК «Рошен» за 2023 рік можна відзначити, що фактична величина грошових коштів на кінець періоду відображають значне негативне відхилення, а саме – 14%. Це свідчить про загальну неефективність даного бюджету, а також можливі фінансові труднощі та нестабільність у грошових потоках компанії.

Аналізуючи відхилення грошових надходжень у 2023 році, варто звернути увагу на кілька ключових аспектів, в особливості позитивне відхилення у 7,4% від плану щодо надходження коштів від реалізації продукції. Це свідчить про неточність у прогнозі продажів та умов на ринках збуту. Крім того, значні відхилення також виявились у сфері реалізації фінансових інвестицій з негативним відхиленням у 8,6%, що може бути результатом стратегічного перегрупування портфелю корпорації або ж невдалих рішень в цьому напрямку.

Щодо показників використання коштів у 2023 році, спостерігаємо загальне перевищення плану на 9%. По-перше, потоки на витрати продукції перевищили план на 11,4%, що може бути наслідком підвищення цін на сировину та суміжні матеріали. Слід також зазначити, що витрати на оплату праці виробничого

персоналу перевищили план на 16,5%, що може свідчити про збільшення чисельності персоналу корпорації та підвищенням заробітної плати. Тобто аналіз бюджету грошових коштів КК "Рошен" на плановий рік 2023 вказує на ряд факторів, які констатують його обмежену ефективність та недостатню точність у прогнозуванні.

Далі розглянемо виконання інвестиційного бюджету КК «Рошен» за 2023 рік. У таблиці 2.11 представлений аналіз відхилень бюджету інвестиційних потреб КК "Рошен".

Таблиця 2.11 – Аналіз виконання інвестиційного бюджету КК «Рошен» за 2023 рік, тис. грн.

Бюджет						Аналіз відхилень		
Показник інвестиційних потреб	2023 рік				Всього за період	Факт. дані за період	Абс. відхил.	Відносне відхил.
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал				
Капітальні вкладення в основні засоби, у тому числі:								
Будівництво реконструкція	4 399	4 392	4 479	4 636	18 036	19 636	-2 238	-10,2%
Обладнання та механізми	1 039	1 191	1 172	1 155	4 557	3 386	-1 171	-25,7%
Установка та налагодження устаткування	1 293	1 283	1 282	1 350	5 208	6 093	885	17,0%
Ліцензії та технології	1 039	1 091	1 171	1 156	4 557	4 907	350	7,7%
Проектні роботи	781	781	781	781	3 125	3 116	-9	-0,3%
Навчання персоналу	147	128	164	150	589	491	-98	-16,7%
Придбання фінансових інвестицій	959	934	950	993	3 838	2 955	-883	-23,0%
Загальний обсяг інвестицій	281 698	271 021	272 062	267 589	1 092 370	840 285	-252 085	-23,1%
	287 056	276 347	277 491	273 218	1 114 112	880 869	-233 243	-20,9%

Джерело: складено автором самостійно на основі даних ДП «КК «Рошен»

По-перше, аналіз капітальних вкладень в основні засоби показав відхилення в абсолютному розмірі 2 238 тис. грн, що відповідає відносному відхиленню у -10,2%. Це свідчить про те, що корпорація не виконала запланованих обсягів інвестицій у основні засоби. Сектор будівництва та

реконструкції відзначився найбільш вираженим відхиленням, досягнувши -25,7%, що свідчить про труднощі в реалізації планів у цьому сегменті. Водночас, сектор обладнання та механізмів продемонстрував позитивне відхилення у 17,0%, що свідчить перевищення плану у цьому напрямку. Установка та налагодження устаткування також показали позитивне відхилення у 7,7%, що вказує на досить ефективну реалізацію запланованих процесів. Ліцензії та технології відзначилися мінімальним відхиленням, що свідчить про певну стабільність у цьому сегменті. Також спостерігаються труднощі у виконанні планів проектних робіт та навчання персоналу, що вимагає уваги та можливого перегляду стратегій діяльності. В цілому, варто зазначити, що КК «Рошен» вкладає інвестиції у різні соціальні проекти, на рахунку компанії ремонті дитячих майданчиків, модернізація зоопарку, реконструкції театрів та інших місць культури, допомога школам, благодійні проекти в сфері охорони здоров'я, та допомога ЗСУ. На рисунку 2.7 представлені приклади таких проектів КК «Рошен» за період її існування.

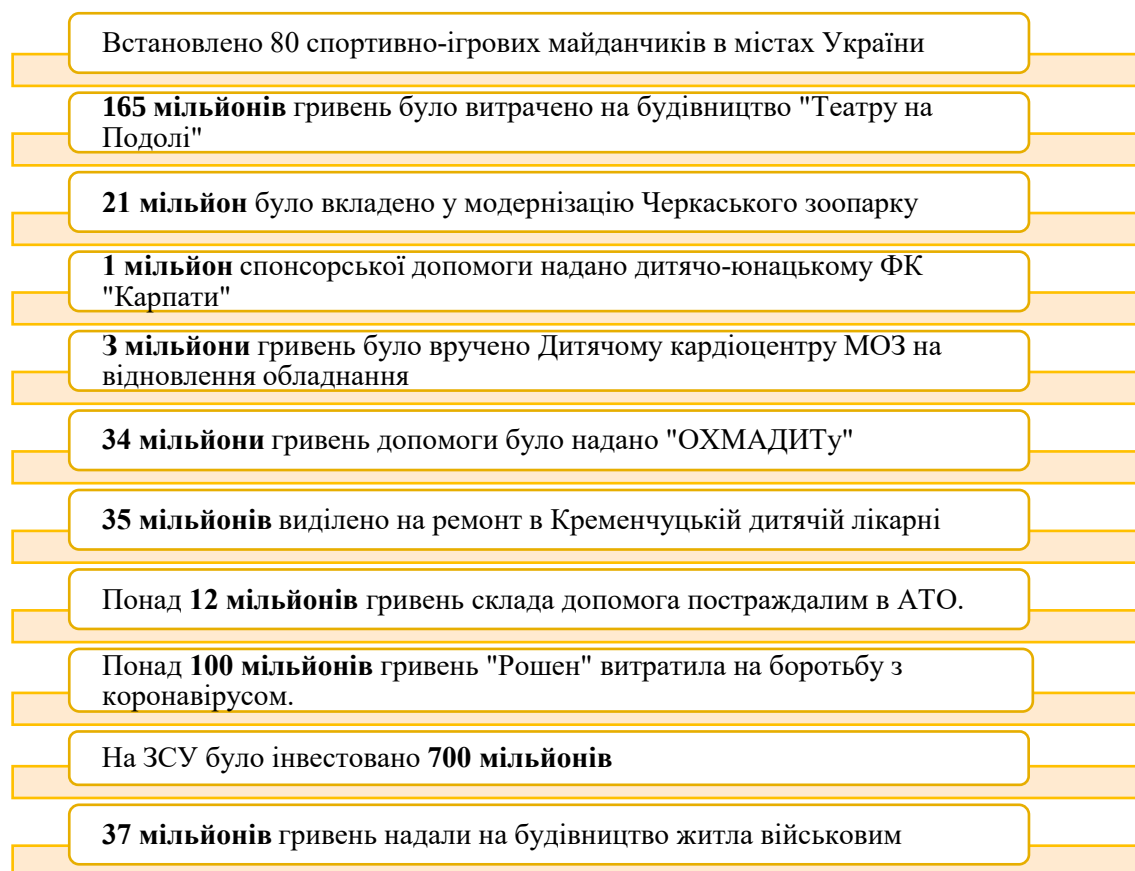


Рисунок 2.7 – Соціальні та благодійні інвестиційні проекти КК «Рошен»

Джерело: створено автором самостійно на основі даних [43]

Однак, аналіз вище представлених відхилень показників бюджету інвестицій КК "Рошен" за 2023 рік дає підстави для твердження, що інвестиційний бюджет був сформований не достатньо ефективно.

В цьому підрозділі проаналізуємо також бюджет адміністративних витрат КК «Рошен» за 2023 рік, що формується незалежно від планових продажів.

Таблиця 2.12 – Аналіз виконання бюджету адміністративних витрат КК «Рошен» за 2023 рік, тис. грн.

Бюджет						Аналіз відхилень		
ПОКАЗНИКИ	2023 рік				Всього за період	Фактичні дані за період	Абс. відхил.	Віднс. відхил
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал				
Заробітна плата і витрати на відрядження управлінського персоналу	49 408	48 827	48 432	48 956	195 623	221 383	25 760	13,2%
Плата за оренду офісних приміщень	22 243	22 243	22 263	22 263	89 012	98 923	9 911	11,1%
Комунальні послуги	13 988	13 600	13 344	12 475	53 407	58 621	5 214	9,8%
Амортизація	4 580	4 584	4 594	4 611	18 369	19 005	636	3,5%
Послуги охорони	18 706	18 088	18 023	18 443	73 260	81 238	7 978	10,9%
Послуги банку	27 829	27 828	27 829	27 832	111 318	126 309	14 991	13,5%
Представницькі витрати	17 171	17 205	17 282	17 462	69 120	72 885	3 765	5,4%
Комунікації та зв'язок	19 204	19 014	20 216	20 478	78 912	76 682	-2 230	-2,8%
Податок на землю	3 706	3 706	3 706	3 706	14 824	14 824	0	0%
Інші витрати, пов'язані зі здійсненням управлінської діяльності	5 565	5 585	5 558	5 545	22 253	19 134	-3 119	-14%
Усього адміністративних витрат	187 400	185 680	186 247	186 771	746 098	808 816	62 718	8,4%

Джерело: складено автором самостійно на основі даних ДП «КК «Рошен»

Як бачимо з таблиці 2.12, значну частину адміністративних витрат становлять заробітна плата та витрати на відрядження керівного персоналу КК «Рошен», що становлять більше 25% від загальної суми витрат. Цей елемент є

ключовим, оскільки відображає фінансові зусилля компанії щодо забезпечення ефективного управління персоналом. Другою за величиною витратою є оренда офісних приміщень, яка становить 12% від загальних адміністративних витрат. Це свідчить про необхідність утримання відповідних офісних приміщень для забезпечення оптимального функціонування компанії. Інші важливі компоненти структури включають плату за послуги охорони (10%), комісію за банківські послуги (15%) та витрати на зв'язок (11%), які разом складають значну частину всіх адміністративних витрат. Загалом адміністративні витрати перевищили бюджет на 8,4%. Зокрема, значне розходження від плану на 13,2% заробітної плати та на відрядження управлінського персоналу. Така динаміка вимагає ретельного аналізу ефективності управління ресурсами та стратегій управління людьми. Проте є деякі недовиконання плану, які варто відзначити, наприклад, менші, ніж планові витрати на зв'язок – на 2,8% та менші на 14% інші витрати, пов'язані зі здійсненням управлінської діяльності, що ставить під сумнів правдивість бюджетних прогнозів.

Загалом, адміністративний бюджету вимагає уваги до певних сфер видатків, особливо до витрат на управлінський персонал.

2.3. Планування та контроль діяльності підприємства за допомогою операційних бюджетів

Виробничі бюджети КК «Рошен» складаються відповідно до видів продукції, що дозволяє систематизувати та оптимізувати витрати та ресурси виробничого процесу. Такий підхід передбачає розподіл бюджетних асигнувань на основі конкретних характеристик і вимог, властивих кожному продукту. Кожен тип продукту має свої унікальні характеристики, такі як рецептура, виробничий процес, обсяг виробництва та ринковий попит. Для оптимізації виробничих процесів бюджети розбиваються на окремі під-бюджети для кожного виду продукції.

Згідно з результатами нашого дослідження було визначено основні сегменти продукції (рис. 2.6), які реалізує КК "Рошен", що разом складають близько 300 найменувань. Це вказує на велике різноманіття продукції, яку реалізує підприємство, враховуючи різноманітні смакові вподобання та вимоги споживачів. Розподіл позицій за сегментами свідчить про стратегічно орієнтовану диверсифікацію продукції для задоволення різних ринкових сегментів.

Компанії необхідно враховувати цю різноманітність, розподіляючи бюджети, регулюючи обсяги виробництва, контролюючи витрати та оцінюючи ефективність кожного виду продукції.

Тому такий підхід містить ряд переваг, основні з яких представлено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Переваги бюджетування за видами продукції

Перевага	Опис
Диференціація та точність	Точне планування та координація діяльності для кожного виду продукції, сприяє координації робіт та формуванню стратегії.
Забезпечення оптимального використання ресурсів	Розподіл ресурсів відповідно до потреб кожного продукту для уникнення надмірного чи недостатнього використання.
Фокус на стратегічних напрямках	Чітке визначення стратегічних напрямків, пріоритетності продуктів та уваги на ключових аспектах розвитку.
Ефективний контроль та відстеження	Контроль за фінансовими результатами кожного продукту для вчасного виявлення відхилень.
Прийняття обґрунтованих управлінських рішень	Основа для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, аналіз різних сценаріїв для оптимального розвитку.
Мотивація персоналу	Чітке визначення цілей для кожного продукту, стимулює розуміння ролі персоналу та підвищує їхню активність.

Джерело: складено автором самостійно

Таким чином, бюджетування за видами продукції є ефективним інструментом для систематичного планування, управління та контролю фінансової діяльності підприємства. Тому в цьому підрозділі ми розглянемо ефективність виробничих бюджетів КК «Рошен» для вибіркового видів продукції.

Отже, розглянемо бюджет продажів – один з найскладніших бюджетів компанії. Насправді бюджет продажів в КК «Рошен» не один, тобто у компанії

існує ціла система бюджетів продажу. Це визначається тим, що у бюджеті продажів мають бути розкриті такі важливі аналітичні складові:

- продуктова аналітика (номенклатура продукції);
- аналітика по каналах збуту (опт, роздріб, мережа фірмових магазинів);
- географічна аналітика;
- аналітика з підрозділів, окремих фабрик.

Тобто всередині кожної аналітичної має бути ще більш детальна аналітика. Зрозуміло, що всі ці аналітичні ознаки сильно перетинаються між собою.

Окрім того, при складанні бюджету продажів враховуються такі чинники як попит на продукцію та сезонність (святкові піки продажів), яка також притаманна кондитерським виробам. Перший та четвертий квартали характеризуються більшими обсягами продажу ніж 2-й та 3-й.

У цьому підрозділі ми проведемо аналіз відхилень загального бюджету продажів за трьома видами виробів, а саме цукерки «Червоний мак», «Krock», та «Монблан». В додатку К (табл. К2) представлено бюджет продажів за 2023 рік по-квартально та аналіз відхилень за період.

КК «Рошен» застосовує комплексну стратегію продажів, охоплюючи обидва сегменти – оптовий та роздрібний, зосереджуючись на задоволенні потреб кінцевих споживачів. Оптова торгівля є ключовим елементом її дистриб'юційної системи, що дозволяє вирішувати стратегічні завдання корпорації.

У своїй збутовій стратегії корпорація використовує селективний підхід, укладаючи дистриб'юторські та дилерські угоди з обраними оптовими компаніями, які діють як регіональні представники. Крім того, вони застосовують інтенсивну систему збуту, хоча частка цього сегмента в загальній структурі є невеликою. Збутова політика корпорації націлена на роботу як з великими оптовиками, так і з дрібними роздрібними покупцями, що сприяє збільшенню обсягів продажів. Це особливо важливо, оскільки у всіх регіонах не завжди існують великі компанії, що готові займатися оптовими закупівлями, залежно від рівня попиту та фінансових можливостей місцевого населення.

Перегляд бюджетних і фактичних показників за вказаний період свідчить про значну динаміку продажів і виручки від реалізації продукції КК «Рошен». Цукерки «Червоний мак» показали перевищення продажів на 7,5%, в той час як продажі цукерок «Krock» недовиконали план 12%, однак продажі цукерок «Монблан» також мали позитивну тенденцію з відхилення у 6,7%. Виручка від продажів цукерок «Червоний мак» перевищила план на 8,5%, а цукерок «Krock» не досягла бюджету на 10,2%, та позитивне відхилення спостерігаються у цукерок «Монблан» — 5,5%, що можна пояснити високою ціною даного продукту.

На рисунку 2.8 представлено порівняння бюджету та плану продажів за 2023 рік.

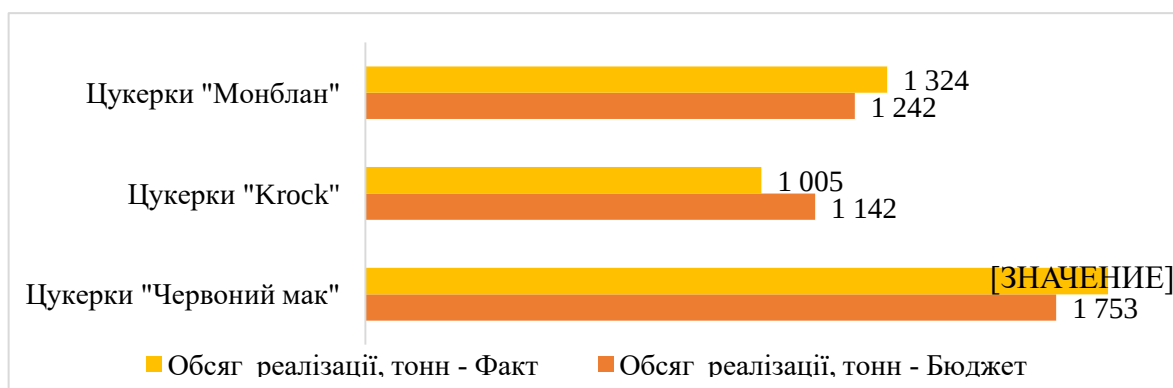


Рисунок 2.8 – Динаміка планових та фактичних обсягів продажу КК «Рошен» за 2023 рік, тонн.

Джерело: складено автором самостійно на основі додатку К

Аналізуючи наведені дані, бачимо, що в загальному підприємство не досягнуло планових показників бюджету реалізації.

Наступним важливим бюджетом КК «Рошен» є бюджет виробництва, який складається на основі бюджету продажів. Загальну схему бюджету виробництва в корпорації «Рошен» зображено наступним чином на рис. 2.9.

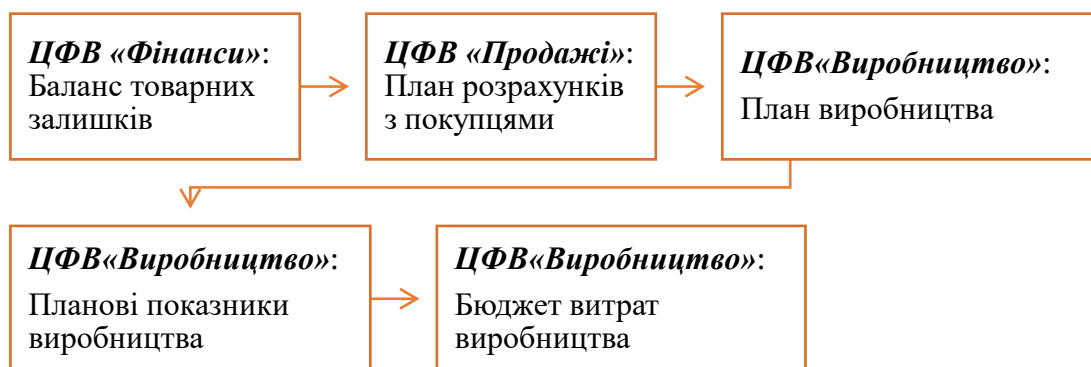


Рисунок 2.9 – Схема виконання бюджету виробництва КК «Рошен»

Джерело: складено автором самостійно

Як бачимо, для підготовки бюджету необхідна взаємодія різних центрів фінансової відповідальності компанії. ЦФВ «Фінанси» спеціалізується на веденні балансу товарних потоків і залишків, визначенні кількості товарів для включення в бюджет продажів і аналізі залишків на складі. ЦФВ «Продажі» визначає плани розрахунків з покупцями, встановлюючи обсяги реалізації, виходячи з умов оплати та цін на продукцію. ЦФВ «Виробництво» відповідає за планування виробництва, контроль планових показників і формування бюджетів собівартості продукції. Взаємодія з іншими підрозділами забезпечує ефективність виробничого процесу. Тобто, бюджет виробництва є результатом скоординованих зусиль різних ЦФВ, однак, основна відповідальність та його оприлюднення покладається на ЦФВ «Виробництво».

У таблиці КЗ додатку К представлений аналіз відхилень бюджету виробництва КК «Рошен» за 2023 рік. Де обсяг виробництва розрахований за формулою:

$$\text{Обсяг виробництва} = \text{ООП} + \text{ЗГПНКП} - \text{ЗГПНПП},$$

де ООП - очікуваний обсяг продажів,

ЗГПНКП - запаси ГП на кінець періоду,

ЗГПНПП - запаси ГП на початок періоду.

Бюджет виробництва КК «Рошен» на 2023 рік був ретельно спланований з урахуванням різних видів продукції, включаючи цукерки «Червоний мак», «Krock» та «Монблан». Порівняно з запланованим випуском маємо значне

відхилення фактичних показників виробництва, графічно це відображено на рис. 2.10.

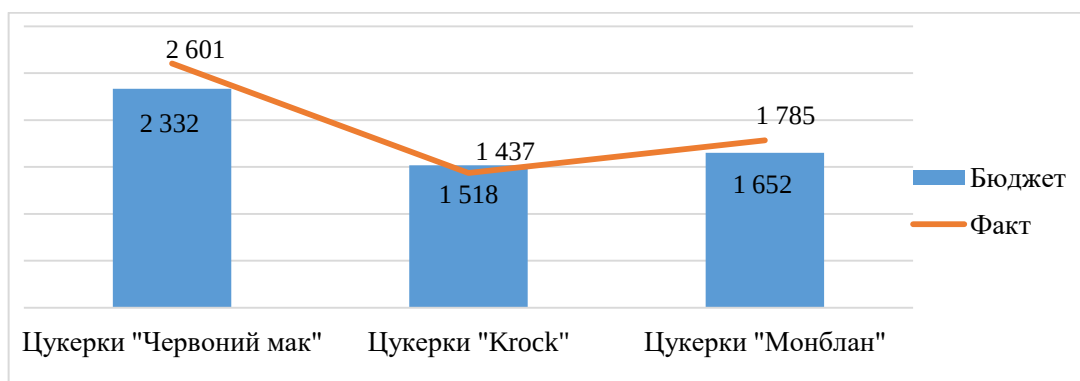


Рисунок 2.10 – Ефективність виконання бюджету виробництва КК "Рошен" за 2023р., тонн

Джерело: складено автором самостійно на основі додатку К (табл. К3)

Фактичні результати виробництва цукерок «Krock» показують недовиконання бюджету майже на 6%, тоді як «Монблан» відображає перевиконання плану 8%, та виробництво цукерок «Червоний мак» за 2023 рік було на 12% вищим, ніж заплановані дані. Такі показники вказують на те, що запланований випуск продукції був вироблений в обсягах більших за бюджетні для цукерок «Червоний мак» і «Монблан», що з одного боку не може не радувати менеджмент компанії, однак такі результати є досить підозрілими, враховуючи нестабільне середовище в якому функціонує наше підприємство – серед таких факторів можемо відмітити непередбачувані зміни попиту, проблеми з постачанням сировини та проблеми з виробництвом, з якими зіткнулася корпорація. Тому з високою ймовірністю можемо констатувати, що бюджетні показники обсягів виробництва за 2023 рік були штучно занижені з метою отримання позитивних відхилень при перегляді результативності бюджетів, тобто використовується метод маніпуляції очікуваних обсягів продажу задля перевищення цілі.

Не менш суттєвим є бюджет сировини та матеріалів у корпорації «Рошен». Компанія самостійно задовольняє свої потреби у сировині молоковмісного походження завдяки діяльності Приватного акціонерного товариства "Вінницький молочний завод "Рошен". Однак для виготовлення кондитерських виробів

необхідний широкий спектр сировинної продукції. Тому компанія співпрацює з переліком постачальників, як українських, так і зарубіжних. У додатку Л представлені постачальники КК «Рошен» за різними видами сировини.

Компанія налагодила ефективні партнерські відносини з різними постачальниками на внутрішньому та міжнародному ринках. Ця стратегія дозволяє забезпечити достатнє постачання різноманітної сировини та матеріалів для забезпечення безперервного виробництва кондитерських виробів.

Слід зазначити, що власне виробництво молочної продукції на "Вінницькому молочному заводі "Рошен"" відображає стратегічне самозабезпечення у сфері молокової сировини. Такий підхід дозволяє КК «Рошен» не тільки контролювати якість сировини, але й оптимізувати витрати та забезпечити стабільність постачання власного виробництва. Формування бюджету сировини і матеріалів в КК «Рошен» є складним і багатоетапним процесом, який враховує різноманітні аспекти виробництва кондитерських виробів.

На рис. 2.9 наведено загальну схему процесу формування цього бюджету.

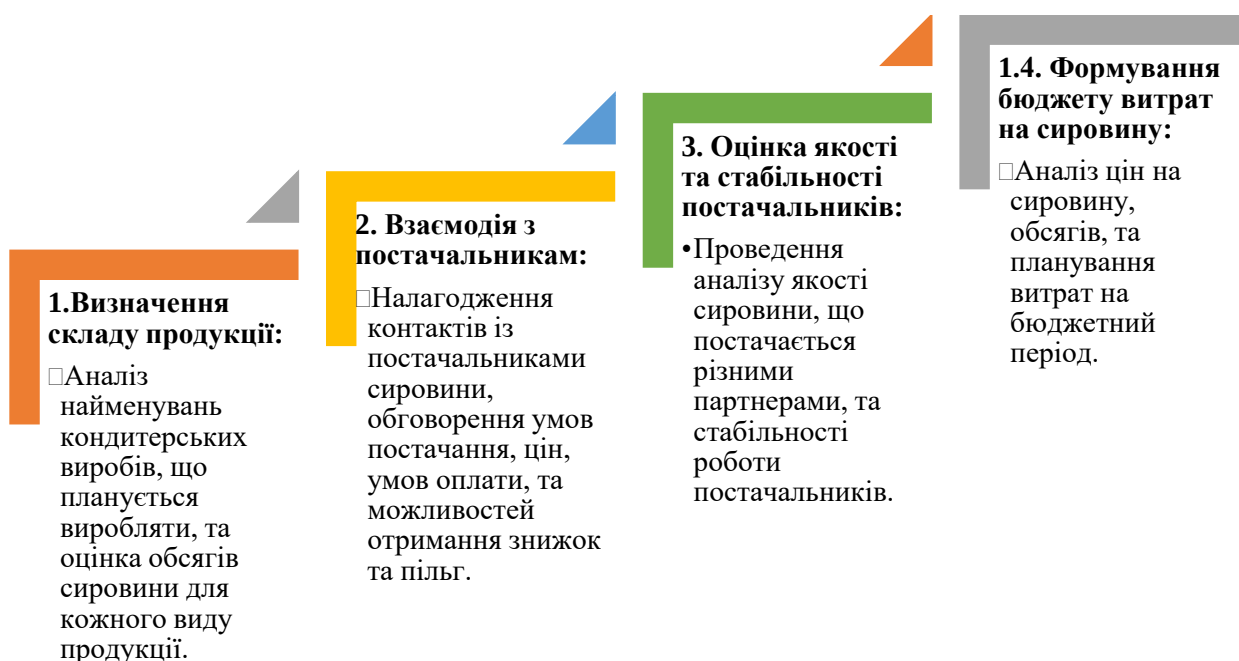


Рисунок 2.9 – Етапи планування бюджету сировини та матеріалів КК «Рошен»

Джерело: складено автором самостійно

Окрім вищезазначених кроків, варто також відмітити процес оцінки ризиків та резервів. У КК «Рошен» ризики та резерви визначаються шляхом систематичного аналізу ринкових умов. Компанія уважно стежить за коливаннями цін і поставок сировини, взаємодіє з постачальниками, оцінює готовність до співпраці в невизначених умовах, формує запаси сировини для боротьби з можливими ризиками. Водночас інструменти страхування та плани на випадок непередбачених обставин використовуються підприємством для забезпечення фінансової стабільності та безперервності виробництва в умовах ринкових змін.

Розглянемо розділ бюджету сировини та матеріалів КК «Рошен», призначений для відображення потреб у сировині у натуральних вимірниках для трьох обраних видів цукерок: «Червоний мак», «Krock» та «Монблан». Представлений нижче бюджет є модифікованим та містить обсяги кожного виду сировини в об'ємі, загальному для усіх трьох виробів. На практиці КК «Рошен» розробляє індивідуальні бюджети сировини для кожного продукту, але у зв'язку із схожістю складу та технології виробництва цукерок ми презентуємо їх узагальнено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз бюджету по сировині (в натуральних показниках) КК «Рошен» за 2023 рік, тонн

ПОКАЗНИКИ	Бюджет					Аналіз відхилень		
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всього	Факт за період	Абс. відхил	Відн. відхил
Обсяг виробництва, тонн								
Цукерки "Червоний мак"	586,4	582,1	579,0	584,6	2 332,0	2 601,5	269,5	11,6%
Цукерки "Krock"	381,1	378,5	378,0	380,6	1 518,3	1 437,4	-80,9	-5,3%
Цукерки "Монблан"	415,7	413,3	408,1	414,6	1 651,7	1 785,0	133,3	8,1%
Обсяг потреби в сировині, тонн								
Цукор	553,3	549,5	546,0	551,9	2 200,8	2 667,2	466,4	21,2%
Какао терте	345,8	343,5	341,3	345,0	1 375,5	1 464,7	89,3	6,5%
Ядра горіхів арахісу смажені цілі	138,3	137,4	136,5	138,0	550,2	485,4	-64,8	-11,8%
Ядра горіхів мигдальних смажені терті	96,8	96,2	95,6	96,6	385,1	410,9	25,8	6,7%
Ядра горіхів фундука смажені терті	138,3	137,4	136,5	138,0	550,2	567,0	16,8	3,1%
Борошно пшеничне	2,8	2,7	2,7	2,8	11,0	11,5	0,5	4,4%
Розпушувач	0,5	0,5	0,5	0,5	1,9	2,0	0,1	4,2%

Кокосове масло	69,2	68,7	68,3	69,0	275,1	285,1	10,0	3,6%
Ароматизатор ванілін	0,4	0,4	0,4	0,4	1,7	1,8	0,1	3,6%
Загальна потреба в сировині	1 345,4	1 336,3	1 327,7	1 342,1	5 351,5	5 895,6	544,1	10,2%

Джерело: складено автором самостійно на основі даних ДП «КК «Рошен»

Отже, як бачимо, загальне відносне відхилення від планованої потреби в сировині становить 10,2%, що свідчить про те, що компанія використала більше сировини, ніж закладалося бюджетом, що пояснюється більшим обсягом виробництвом цукерок "Червоний мак» та "Монблан".

Аналізуючи бюджет сировини для цукерок КК «Рошен», можна виділити основні інгредієнти, які найчастіше використовуються у виробництві. До них відноситься цукор, який становить значну частину сировини і використовується у всіх видах кондитерських виробів, какао також є ключовим інгредієнтом кондитерських виробів, що підтверджує його важливість у рецептах. Також варто відзначити використання смажених цілих ядер арахісу, що посилює смаковий профіль і текстуру цукерок, особливо в цукерках «Krock». Кокосова олія також є важливим інгредієнтом, який використовують виробники для досягнення специфічних смаків у цукерках. У сукупності представлені види сировини є ключовими для виробництва і інших шоколадних цукерок КК «Рошен», демонструючи їхню важливість у формуванні характеристик продукту та відповіді на споживчий попит.

У роботі також проаналізовано бюджет прямих витрат на оплату виробничого персоналу КК «Рошен», результати аналізу відхилень представлені у таблиці К4 додатку К.

КК «Рошен» здійснює процес розробки бюджету прямих витрат на оплату праці виробничого персоналу з урахуванням деяких ключових аспектів.

По-перше, визначається графік виробництва та робочий час працівників, виходячи з виробничих потреб і попиту на продукцію. Норми оплати праці відповідають внутрішнім політикам компанії та чинному законодавству, які визначають розміри оплати праці для різних категорій працівників. В процесі розрахунку загальної чисельності працівників, задіяних у виробництві,

враховуються нормативи обсягу продукції та оптимальна чисельність працівників на одиницю продукції.

Основною складовою складання бюджету є розрахунок заробітної плати кожного працівника на основі фактично відпрацьованого часу та встановлених ставок оплати праці. Окрім цього, також враховуються додаткові витрати, такі як соціальні виплати, страхування, лікарняні, відпустки та інші соціальні програми, які забезпечують стабільні умови праці для працівників КК «Рошен».

Абсолютне відхилення планових та фактичних витрат на оплату праці виробничого персоналу КК «Рошен» становить 76 419 грн, або 16%, що пов'язано з різними факторами, такими як зміни в погодинній тарифній ставці заробітної плати, та, оскільки цей бюджет тісно пов'язаний з бюджетом виробництва – будь-які відхилення цього бюджету тягнуть за собою відхилення в бюджеті оплати праці виробничого персоналу, що підкреслює цілісність та взаємозалежність усіх бюджетів в системі бюджетування підприємства.

Бюджет витрат на збут є важливою частиною маркетингової стратегії КК «Рошен», оскільки бренд компанії є широко впізнаваним як на внутрішньому українському ринку, так і за кордоном. Здійснення ефективної діяльності зі збуту вимагає ретельного планування та розподілу ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії у сфері продажів та розширення частки ринку. На рис. 2.10 представлені етапи підготовки бюджету з витрат на збут в КК «Рошен».

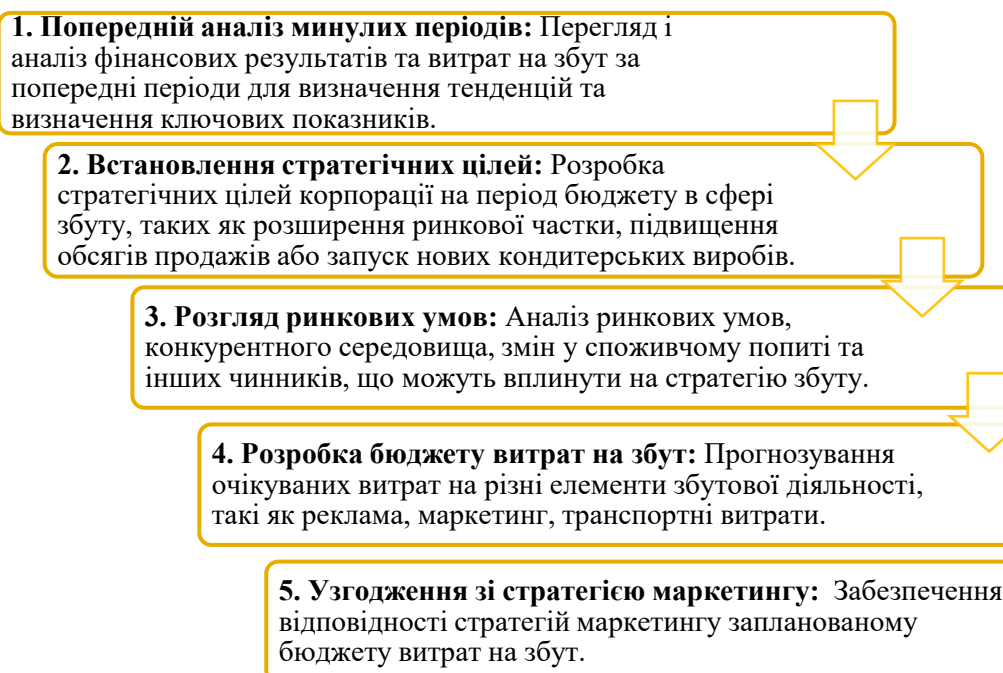


Рисунок 2.10 – Планування бюджету витрат на збут КК «Рошен»

Джерело: складено автором самостійно

ЦФВ «Маркетинг» є відповідальним за формування бюджету витрат на збут в КК «Рошен», основні його компоненти представлені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Основні компоненти бюджету витрат на збут КК «Рошен»

Стаття бюджету витрат на збут	Складові витрат
Реклама та маркетинг	Розробка та реалізація рекламних кампаній, підтримка бренду, реклама на різних медіаплатформах та рекламні заходи для просування продукції
Дистрибуція та логістика	Транспортування, зберігання та доставка продукції до оптовиків, роздрібних точок продажу та інших партнерів
Співпраця з торговельними мережами	Укладання та підтримка угод з торговельними партнерами, участь у програмах лояльності, акції та знижки для покупців
Технології збуту	Використання інформаційних технологій для оптимізації збутових процесів, розробка та підтримка електронних торгових платформ та інтернет-магазинів

Продовження таблиці 2.15

Оплата праці та навчання персоналу	Заробітна плата збутового персоналу, їх підготовка та навчання для підвищення ефективності роботи
Дослідження ринку	Фінансування досліджень ринку для аналізу споживчих уподобань, конкурентоспроможності продукції та ідентифікації нових можливостей на ринку
Послуги консалтингу та навчання	Залучення експертів та консультантів для оптимізації стратегій збуту та удосконалення роботи відділу збуту
Управління якістю	Фінансування процесів контролю якості та впровадження систем

продукції	якості для забезпечення високої якості продукції
-----------	--

Джерело: складено автором самостійно

КК «Рошен» активно продає свою кондитерську продукцію на українському ринку через ряд дистриб'юторів, зокрема, таких, як мережі супермаркетів "Новус", "Фора", та "Сільпо". Особливо важливою є наявність фірмових магазинів «Рошен», кількість яких у місті Києві сягає 11, що є значущою часткою у реалізації продукції. У 2023 році корпорація Рошен значно змінила свої ринку збуту з фокусом на європейські країни.

Аналізуючи ефективність бюджету збуту за 2023 рік з розрахунку на три обрані види цукерок, спостерігаємо різні відхилення від планових показників.

Таблиця 2.16 – Аналіз ефективності бюджету витрат на збут КК «Рошен» за 2023 рік, тис. грн.

ПОКАЗНИКИ	Бюджет					Аналіз відхилень		
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всього за період	Факт за період	Абс. відхил	Відн. відхил
Реклама та маркетинг	4 015	4 098	4 254	4 011	16 378	18 867	2 489	15,2%
Дистрибуція та логістика	5 015	5 230	5 482	5 495	21 222	23 451	2 228	10,5%
Співпраця з торговельними мережами	1 455	1 369	1 394	1 474	5 692	6 244	552	9,7%
Технології збуту	1 289	1 364	1 463	1 272	5 388	5 970	582	10,8%
Оплата праці та навчання персоналу	3 020	3 020	3 020	3 020	12 080	13 155	1 075	8,9%
Дослідження ринку	2 414	2 373	2 231	2 297	9 315	10 088	773	8,3%
Послуги консалтингу та навчання	2 582	2 666	2 640	3 626	11 515	10 260	-1 255	-10,9%
Управління якістю продукції	2 881	2 752	2 682	2 622	10 937	11 560	623	5,7%
Усього витрат на збут	22 671	22 871	23 168	23 817	92 526	99 594	7 068	7,6%

Джерело: складено автором самостійно на основі даних ДП «КК «Рошен»

Як бачимо з табл. 2.16, загальні витрати на збут для цукерок «Червоний мак», «Krock», та «Монблан» за 2023 рік перевищили бюджет на 5%, де реклама і маркетинг, дистрибуція і логістика є найважливішими статтями витрат з позитивними відхиленнями від запланованого бюджету, що свідчить про більші витрати на маркетингову стратегію і управління логістичним процесом в

складних умовах воєнного стану. Слід зазначити, що витрати на технології збуту і дослідження ринку демонструють недовиконання плану, що може вимагати уваги та коректив у стратегічному плануванні. Обсяг витрат на заробітну плату та навчання збутового персоналу не вклався у рамки плану, що може свідчити про розвиток команди та її професійне зростання.

Після формування усіх визначених операційних бюджетів КК «Рошен», розробляється бюджет собівартості кожного виду продукції та планується бюджет фінансових результатів від операційної діяльності, тому розглянемо такі результати такі для цукерок «Червоний мак», «Krock», «Монблан».

Оскільки наше дослідження зосереджене на операційних аспектах КК «Рошен», наш основний акцент буде зроблено на результатах бюджету саме від операційної діяльності, відділяючи їх від фінансової та інвестиційної складової.

Таблиця 2.17 – Аналіз ефективності бюджету фінансових результатів від операційної діяльності КК «Рошен» за 2023 рік, тис. грн.

ПОКАЗНИКИ	Бюджет					Аналіз відхилень		
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всього за період	Факт за період	Абс. відхил	Відн. відхил
Виручка від реалізації	321 770	319 637	317 644	321 447	1 280 498	1 331 698	51 201	4,0%
Прямі витрати в собівартості реалізованої продукції	231 352	229 819	228 386	231 120	920 678	1 011 292	90 614	9,8%
Валовий прибуток	90 417	89 818	89 258	90 327	359 820	320 407	-39 413	-11,0%
Витрати на збут	22 671	22 871	23 168	23 817	92 526	99 594	7 068	7,6%
Операційний прибуток за прямими витратами	67 747	66 947	66 090	66 510	267 294	220 812	-46 481	-17,4%

Джерело: складено автором самостійно на основі даних ДП «КК «Рошен»

Для більш наочного відображення представимо аналіз ефективності бюджету фінансових результатів від операційної діяльності у вигляді діаграми на рис. 2.11.

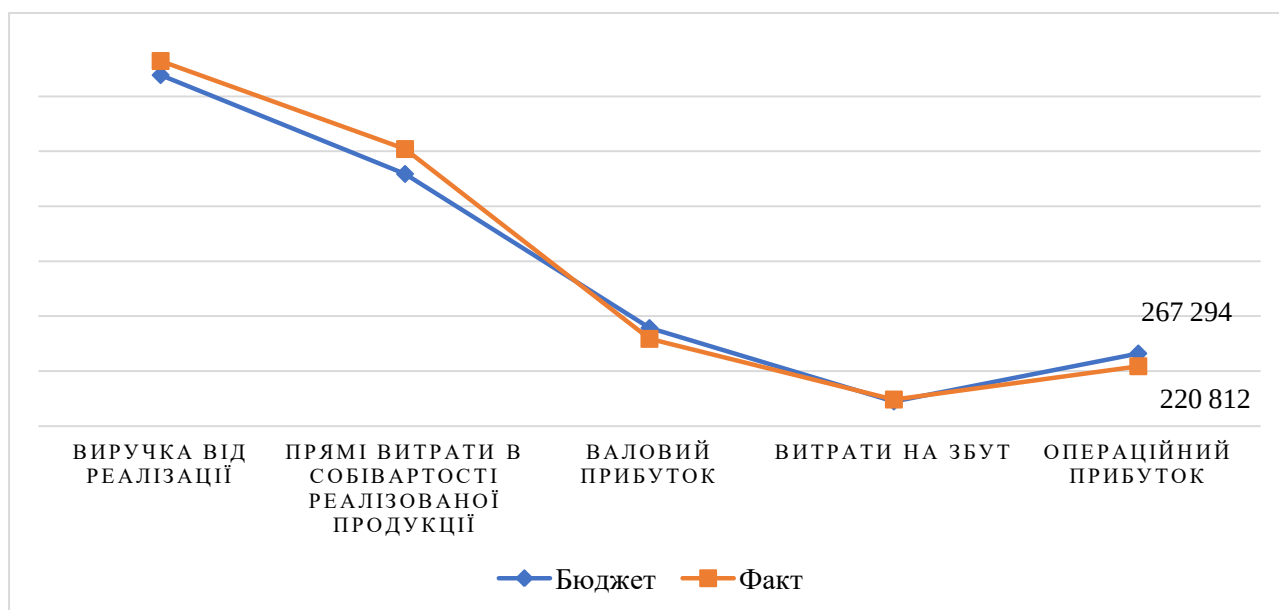


Рисунок 2.11 – Аналіз відхилень бюджету операційного прибутку КК «Рошен» за 2023 рік, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.17

При порівняльному аналізі бюджетних і фактичних показників КК «Рошен» бюджету фінансових результатів від операційної діяльності (а саме для цукерок «Червоний мак», «Krock», «Монблан») за 2023 рік виявлено значні відхилення, які можуть свідчити про деяку неточність бюджетування на підприємстві.

Як представлено в табл. 2.17, фактичний дохід від реалізації становив 1 331 698 тис. грн., що більше бюджетного плану, що складав 1 280 498 тис. грн. на 4%.

Однак, прямі витрати в собівартості реалізованої продукції перевищили бюджет на 90 614 тис. грн. або на 10% і склали 1 011 292 тис. грн, що говорить про непрогнозоване збільшення витрат на сировину та виробництво на підприємстві, спричинене перевищенням потреби у сировині та зростанням цін, що не було достатньо точно заплановано бюджетом. Витрати на збут також перевищили план бюджету на 7,6%. І як результат, операційний прибуток склав 220 812 тис. грн., що нижче запланованої суми на 46 481 тис. грн. або 17,4%.

Висновки до розділу 2

В результаті аналізу функціонування дочірнього підприємства "Кондитерська корпорація Рошен" можна виділити декілька ключових спостережень:

1. ДП «КК «Рошен» є лідером на українському ринку кондитерських виробів вже багато років поспіль та, незважаючи на нестабільні умови в яких функціонує підприємство, йому вдається зберігати свої позиції. Корпорація спеціалізується на виробництві широкого асортименту кондитерських виробів, таких як торти, тістечка, кекси, мармелад, пастила, зефір, печиво, крекери та коробкові цукерки, де цукерки на вагу становлять найбільшу частку.
2. Аналізуючи структуру пасиву, бачимо, що основні фінансові потреби підприємства забезпечуються за рахунок власного капіталу, який в основному формується з нерозподіленого прибутку. Тоді як зобов'язання займають досить малу частку, що свідчить про загальну фінансову стійкість корпорації.
3. Компанія також має стабільну структуру активу з незначними змінами протягом трьох років (2021-2022рр.), що вказує на ефективне управління необоротними та оборотними активами.
4. Аналіз діючої системи бюджетування дочірнього підприємства "Кондитерська корпорація Рошен" вказує на деякі проблеми у цьому аспекті, хоча і відхилення між плановими та фактичними показниками бюджетів за 2023 рік не були надто високими. Однак, деякі відходження від бюджетних планів за різними ключовими показниками, вказують на можливі труднощі та неефективність корпоративного фінансового планування та управління. Недостатня точність прогнозів, неврахування змін на ринку або внутрішніх факторів, а також недостатня ефективність управлінського контролю та адаптації до мінливих умов ставлять під загрозу ефективність діяльності підприємства. Для підвищення ефективності бюджетного планування та контролю необхідно перегляд стратегій, вдосконалення механізмів нагляду та своєчасне реагування на нові виклики, які розкриваються перед підприємством в умовах воєнного стану в країні.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ В ЦІЛЯХ ОПЕРАТИВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

3.1. Недоліки та проблеми традиційного бюджетування на ДП «КК «Рошен»

Проведені дослідження процесу бюджетування в КК «Рошен» привели до висновків, що ставлять під сумнів достатню його ефективність, враховуючи складність цього процесу і значне залучення персоналу. Досить частою була ситуація зі перевищенням реальних операційних витрат, що ставить під сумнів налагодженість цього аспекту на підприємстві. У рамках аналізу ефективності процесу бюджетування в КК «Рошен» ми дійшли до наступних висновків:

- бюджетування на підприємстві займає більшу частину року і залучає кілька сотень співробітників;
- бюджетування послаблює стратегічну складову планування – персонал компанії є сфокусованим на технічній частині бюджетування, а не стратегічних цілях, тому вище керівництво визнає, що не завжди можливо прив'язати підготовані бюджети до стратегічного плану;
- працівники, які беруть участь у складанні бюджетів зазвичай зосереджуються на додаткових витратах, приймаючи як належне витрати, включені в бюджет попереднього періоду;
- структура бюджетів не завжди відображала зміни в організації та процесах підприємства;
- бюджети були не зовсім реалістичними.

Крім того, вищезазначені проблеми також стосуються таких питань, як загострення конфліктів у структурі підприємства, а також стимулювання інформаційної асиметрії в організаційній ієрархії.

З точки зору розподілу ресурсів підприємства, тобто переведення в ефективність роботи суб'єкта господарювання, близько 5% усіх штатних працівників були спрямовані на бюджетну діяльність.

Також одним з важливих недоліків, що є результатом впровадження традиційного бюджетного процесу на підприємстві КК «Рошен», є зниження схильності до інноваційної діяльності. Жорсткі часові рамки та необхідність точного планування стимулюють консерватизм та уникнення ризику в діяльності людей, які беруть участь у цьому процесі. Це є особливо небажаним аспектом бюджетування в контексті необхідності в розвитку у мінливому середовищі та створенні конкурентної переваги на основі впровадження інновацій. Економічне середовище, що швидко змінюється, вимагає від організації ефективної реакції на зовнішні подразники. Довгі періоди бюджетного процесу, яким слідує КК «Рошен», означають, що частина формально прийнятих та схвалених бюджетів стають застарілими і, як наслідок, фіктивними на момент затвердження, а змінне середовище означає, що неможливо точно спланувати наслідки в заданий час.

З проблемами при веденні традиційної системи бюджетування стикаються не тільки українські підприємства такі як КК «Рошен».

Ірландський фінансист Keogh A. головним із недоліків системи традиційного бюджетування на підприємствах визначає те, що значна кількість учасників процесу не розуміють причини процесу бюджетування [44]. Це безпосередньо впливає на точність бюджету, оскільки деякі працівники вважають його марною тратою дорогоцінного часу та неважливим завданням.

Інша проблема традиційного бюджетування полягає в тому, що воно не завжди враховує поточні ринкові умови, економічні чи політичні фактори. Традиційне бюджетування зосереджене в основному на історичних показниках і тенденціях. Воно не завжди враховує чинники продуктивності та не може передбачити її підвищення або зниження, коли змінюється ключовий фактор, наприклад, підрозділи продажів або чисельність персоналу. Такий підхід бюджетування орієнтований лише на конкретний рік і не передбачає довгострокових наслідків рішень, прийнятих у бюджеті поточного фінансового

року, тобто залишається в пастці минулого, оскільки користувачі досліджують, чому процес бюджетування не був успішним. Це забирає багато часу та змушує зосереджуватись минулому, а не на теперішньому чи плануванні майбутнього. Бюджетний процес у більшості випадків є застарілим.

Інша проблема, яка прослідковується на підприємстві КК «Рошен» – це викривлення реальності, що породжує нечесність керівництва під час бюджетного процесу. Прикладом такої ситуації є заниження менеджерами планових продажів цукерок «Червоний мак» та «Монблан» на 2023 рік, щоб досягти та перевищити цю заплановану в бюджеті ціль. Як наслідок така дія різко збільшила фактичні витрати на збут, оскільки бюджет на збут базувався на занижених цифрах продажів.

В цілому, проблеми з системою бюджетування в КК «Рошен» можна поділити на три типи, що висвітлені на рис. 3.1.

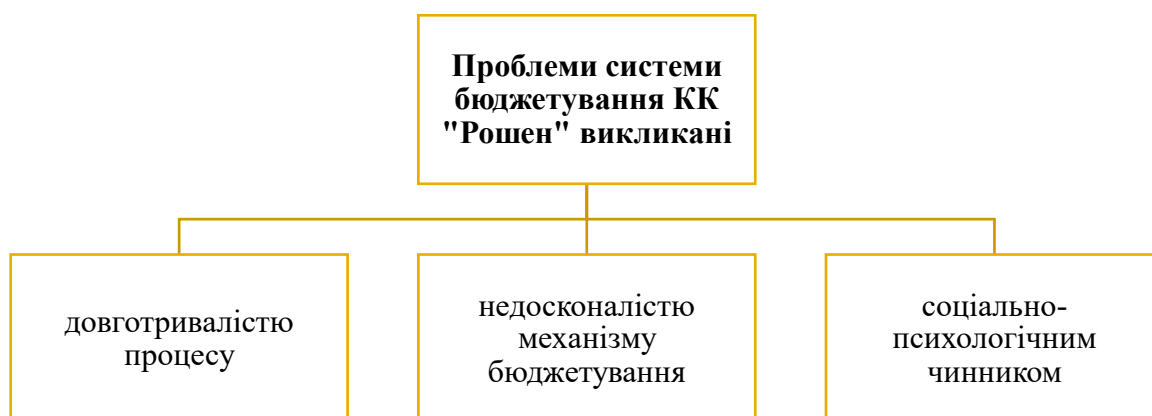


Рисунок 3.1 – Проблеми системи бюджетування КК «Рошен»

Джерело: складено автором самостійно

По-перше, система бюджетування у КК «Рошен» є трудомістким процесом, який може тривати до шести місяців активної роботи. Менеджери центрів фінансової відповідальності витрачають близько 20% свого часу на процеси планування та бюджетування, що є досить дорогим. Враховуючи величезні витрати часу та ресурсів на цей процес, складається враження, що традиційне бюджетування мало цінне для організації.

По-друге, компанія повинна мати гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни в своєму середовищі, а традиційне бюджетування розглядається як перешкода в цьому контексті, тому що цільові показники бюджетів ускладнюють використання можливостей та прийняття рішень, які не заплановані в рамках бюджету, і обмежують здатність швидко реагувати, коли необхідно прийняти негайне рішення, що, зрештою, може призвести до неефективності організації в результаті. Крім того, оскільки традиційне бюджетування передбачає багато припущень, а умови середовища постійно змінюються, особливо в умовах сучасності, а це призводить до неточних прогнозів, які не дають реалістичної картини потреб та можливостей компанії.

По-третє, через тиск досягти певних організаційних цілей, спричинений жорсткими системами контролю системи бюджетування у КК «Рошен» може виникати дисфункціональна поведінка. Типовою формою якої є бюджетні ігри, що характеризуються навмисними спробами менеджерів центрів фінансової відповідальності маніпулювати результатами організації. Зміна витрат і доходів, витрачання непотрібних коштів наприкінці бюджетного циклу та коригування цілей, щоб полегшити їх досягнення, є прикладами такої поведінки. Особисті інтереси менеджерів зосереджуються лише на тому, що приносить користь їм особисто, а не на тому, що приносить користь організаціям у довгостроковій перспективі, тому важко усунути таку дисфункціональну поведінку та будь-які ігри з бюджетуванням.

Основними причинами вищенаведених проблем з бюджетування в КК «Рошен» є два основних фактори:

1. Витрати часто є непередбачуваними в реальних умовах функціонування компанії.
2. В компанії існують негативні наслідки за невідповідності між фактичними та плановими показниками.

Спрогнозувати витрати досить складно, що ускладнюється швидко змінюваним середовищем, у якому функціонує КК «Рошен». Одним із ключових

факторів, який ускладнює процес бюджетування на підприємстві є війна в Україні.

Війна в Україні серйозно впливає на економічне становище країни, а відтак і на умови роботи підприємства. Основні аспекти, які впливають на фінансове планування в КК «Рошен» включають чинники представлені на рис. 3.2.

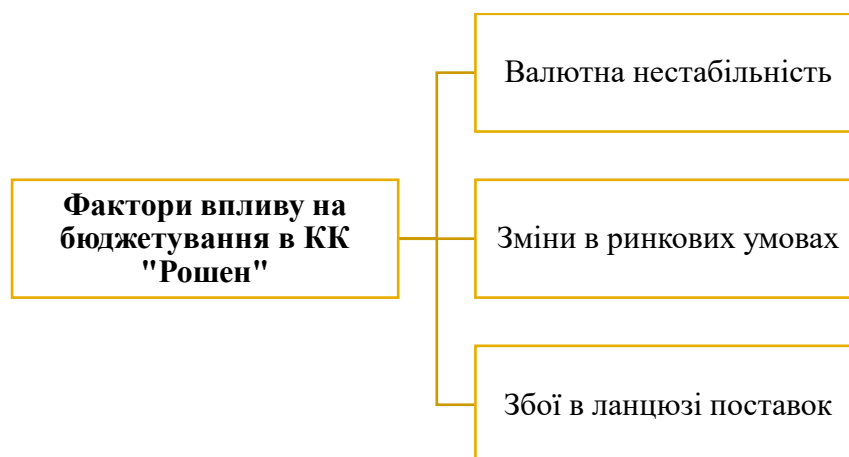


Рисунок 3.2 – Фактори впливу на бюджетування в КК «Рошен»

Джерело: складено автором самостійно

Військовий конфлікт спричиняє коливання національних валют, що ускладнює прогнозування вартості ресурсів, сировини та інших компонентів витрат, особливо враховуючи, КК «Рошен» веде бізнес на міжнародних ринках.

Окрім цього, сучасний стан в країні призводить до змін у ринкових умовах, включаючи зниження попиту, зміни ринкових цін та зміни умов пропозиції. Усі ці фактори впливають на витрати підприємства та доступність ресурсів.

Та не менш суттєвими для планування є збої у ланцюзі поставок через територіальне перекриття, втрату інфраструктури або інші труднощі в отриманні матеріалів і ресурсів, необхідних для виробництва.

Іншою визначеною проблемою є те, що вище керівництво корпорації, стикається з негативними наслідками невиконання свого бюджету. Тобто перевитрати бюджету означають, що топ менеджмент потенційно зіткнеться з:

1. Негативними відгуками акціонерів.

2. Можливим звільнення вищого керівництва.

З іншого боку, недовиконання бюджету означає, що вони потенційно зіткнуться з:

1. Тиском щодо заниження цін.
2. Звинуваченням в неповному виконанні плану.

Ці негативні наслідки пояснюють, чому існує політика організації, яка забезпечує досягнення результатів у межах бюджету. Керівництво організацій вимагає повторного прогнозування та пояснення відмінностей між фактичними та плановими показниками. Це займає багато часу та може мати негативні наслідки для менеджерів, найпоширенішими з яких є:

- втрата можливості отримати підвищення або будь-які бонуси;
- необхідність витратити дорогоцінний час на пояснення причин перевищення або недовиконання бюджету;
- загроза дисциплінарної догани за перевищення бюджету;
- сприйняття менеджера як ненадійного прогнозиста;
- виникнення почуття особистої неспроможності виконувати свою роботу.

У кондитерській промисловості важлива швидкість реакції на зміни смакових уподобань і ринкових тенденцій, а час, втрачений на адміністративні процеси, може обмежити інноваційний розвиток і конкурентоспроможність. Загроза дисциплінарної відповідальності за перевищення бюджету створює у співробітників атмосферу стресу і хвилювання, що може негативно вплинути на творчу ініціативу та загальний клімат у колективі. Систематичне розглядання керівника як ненадійного прогнозиста може підірвати його авторитет і вплинути на взаємодію з колегами. У галузі, яка потребує швидкої адаптації до змін, це може ускладнити прийняття стратегічних рішень. Загалом, негативний вплив бюджетної системи КК «Рошен» може обмежити креативність та інноваційні можливості, з одного боку, і викликати психологічний тиск і втрату мотивації серед працівників, з іншого.

Метою керівництва корпорації має бути дотримання балансу між фінансовим контролем і створенням умов для ефективної роботи та розвитку

співробітників, що вказує на необхідність удосконалення процесу бюджетування на підприємстві.

3.2. Удосконалення бюджетування з метою підвищення ефективності системи фінансового планування на підприємстві

Обмеження, притаманні традиційному бюджетуванню, призвели до появи двох різних підходів до удосконалення бюджетування: покращеного бюджетування (Better budgeting) та планування поза бюджетами, або безбюджетного планування (Beyond budgeting) [45, с.31].

Підхід better budgeting, зберігаючи відповідність концепції бюджетів, прагне покращити традиційне бюджетування шляхом спрощення та підвищення актуальності бюджетів. Такі методи, як процесно-орієнтовне бюджетування (Activity-based budgeting), бюджетування на нульовій основі (Zero-based budgeting) і ковзні бюджети (Rolling forecasting) підпадають під загальний термін Better budgeting.

Бюджетування з нуля (zero-based budgeting) передбачає початок бюджету з нульового рівня щороку, що вимагає нового аналізу всіх заходів і програм без припущення, що поточні заходи автоматично переносяться на наступний період. Цей підхід має на меті запобігти перенесенню неефективності з одного року на наступний шляхом поступового бюджетування.

Процесно-орієнтовне бюджетування — це техніка, заснована на основних принципах калькуляції витрат за видами діяльності (Activity-based costing) і управління за видами діяльності (Activity-based management). Процесно-орієнтовне бюджетування тісно пов'язане зі стратегічними цілями організації через використання методів аналізу діяльності, визначення можливостей покращення витрат і встановлення цільових показників [46, с.296]. Цей підхід до бюджетування робить видимим споживання ресурсів, визначає джерела дисбалансу або неефективності та сприяє розподілу ресурсів відповідно до

організаційних пріоритетів. Ця прозорість зменшує потенціал для так званих «бюджетний ігор», які ми визначали як одну з проблем в системі бюджетування КК «Рошен», та покращує процес прийняття рішень і оцінку ефективності, а також покращує операційну гнучкість.

Ковзний (рухомий або безперервний) бюджет, також відомий як «rolling forecast», постійно оновлюється шляхом додавання кожного облікового періоду (наприклад, місяця або кварталу) по завершенню відповідного звітного періоду. Використання цього підходу особливо ефективно, коли майбутні витрати неможливо точно передбачити. У першому кварталі бюджет планується більш детально, в той час як бюджети для інших кварталів можуть бути менш деталізованими, що відображає невизначеність щодо довгострокової ситуації. Цей динамічний підхід вважається більш точним, спрямованим у майбутнє та чутливим до швидкозмінного бізнес-середовища набираючи популярності серед бізнес-менеджерів [47, с.233].

На відміну від Better budgeting, Beyond budgeting, розроблене фінансистами Джеремі Хоупом і Робіном Фрейзером, вимагає радикального відходу від традиційного бюджетування та передбачає ідею повної відмови від бюджетів [48]. Beyond budgeting має на меті вирішити властиві проблеми традиційного бюджетування, а саме нездатність адаптуватися до зовнішнього, конкурентного бізнес-середовища, проголошуючи точку зору управління фінансами без бюджетування. Принципи його підходу ґрунтуються на вимірюванні успіху організації порівняно з ефективністю конкурентів, делегуванні повноважень, орієнтованій на клієнта, командній роботі, відкритих і прозорих інформаційних системах, встановленні цілей на основі зовнішніх орієнтирів, винагороді за успіх команди, орієнтації на стратегію та інших. Таким чином, суть безбюджетного планування передбачає управління ефективністю організації без звичайних бюджетів, запровадження децентралізованих бізнес-одиниць та високу довіру до працівників.

Ця концепція виникла як загальна назва набору різних практик, які мають на меті замінити традиційний процес бюджетування. Її основною особливістю є

необхідність переходу від формалізованої моделі, заснованої на централізованій ієрархії, до моделі, заснованої на децентралізованих мережах. Таким чином, це не набір строго визначених технік та інструментів, а скоріше набір постулатів і хороших практик, які виявилися ефективними в досвіді деяких організацій.

Реалізація Beyond budgeting включає такі особливості:

- організаційна структура повинна мати чітко визначені сфери відповідальності. Керівники не повинні сумніватися у своїх обов'язках і повноваженнях;
- прийняті цілі менеджменту повинні базуватися на успіху та бути пов'язаними з вартістю компанії (EVA). Такі цілі можуть ґрунтуватися на ключових показниках ефективності (KPI) і контрольних показниках відповідно до принципу збалансованої системи показників (BSC);
- менеджери повинні мати значну свободу у прийнятті рішень. Рішення ключових команд на вершині ієрархії повинні відповідати за результати, які створюють цінність компанії;
- використання безперервного прогнозування (rolling forecasting);
- відмова від систем мотивації, які прямо залежать від рівня виконання бюджетів – запровадження систем стимулювання на основі вартісних показників ефективності центрів відповідальності.

При цьому можна виділити переваги Beyond budgeting як окремої концепції:

1. Швидший час реакції. Робота в гнучкій організаційній дозволяє менеджерам швидко реагувати на зміни в умовах функціонування компанії.
2. Підвищення рівня інновацій. Менеджери, які працюють у системі, де продуктивність оцінюється на основі результатів команди, заохочують нові креативні рішення.
3. Зниження витрат. У контексті Beyond budgeting менеджери сприймають витрати крізь призму обмежених ресурсів, які необхідно ефективно використовувати, і як витрачати в межах бюджету. Beyond budgeting

також, швидше за все, підвищить обізнаність про цілі, за якими здійснюються витрати, і, таким чином, можливість скорочення витрат.

Процес реалізації Beyond budgeting має бути поступовим. Удосконалення бюджетування має включати впровадження елементів Better budgeting, які ми розглянули вище, тобто спочатку ці інструменти впроваджуються «поряд» з традиційним бюджетуванням, а вже потім організація поступово відмовляється від традиційного процесу бюджетування. Це дає можливість підтримувати організацію іншими інструментами та техніками як своєрідним «скелетом», що дозволяє, принаймні в мінімальній мірі, підтримувати необхідний контроль.

Однак ключовим недоліком такої системи є відсутність належно побудованої системи обліку, що може бути критичним фактором для багатьох організацій, що на нашу думку, включає і ДП «КК «Рошен», яке можна віднести до традиційних великих виробничих підприємств і налагоджена система обліку відіграє важливу роль в її успішному функціонуванні.

Тому повна відмова від традиційного бюджетного процесу не завжди є необхідністю. Навіть запровадження одного чи декількох інструментів покращеного бюджетування, в залежності від потреб організації, може призвести до зростання адаптивності та гнучкості компанії.

Таблиця 3.1. – Основні переваги та недоліки сучасних методів удосконалення традиційного бюджетування

Підхід	Переваги	Недоліки
Бюджетування з нуля	постійний контроль попередніх позицій; фокус на цілях та результатах; участь операційних менеджерів в плануванні; швидка адаптація до змін; ефективний розподіл ресурсів.	значна кількість часу на підготовку; потреба у спеціальних навичках; труднощі у визначенні показників ефективності; можливі труднощі у впровадженні.
Процесно-орієнтовне бюджетування	більша точність витрат; ефективне використання ресурсів; більша адаптивність; точніше визначення прибутковості.	висока складність впровадження; потреба у великій кількості даних; необхідність постійного оновлення інформації; високі часові витрати.

Ковзне бюджетування	зниження невизначеності у складанні бюджетів; використання актуальних даних; більша точність та об'єктивність прогнозів.	складність у впровадженні; необхідність частого оновлення даних; більша ресурсах і часі.
---------------------	--	--

Джерело: створено автором самостійно на основі даних [45-47, 49]

Отже, на основі даних табл. 3.1., можна зазначити, що кожен із сучасних методів удосконалення традиційного бюджетування має свої переваги та недоліки. Створення бюджету з нуля забезпечує більше контролю та зосередженості, але вимагає значних зусиль на етапі реалізації. Процесно-орієнтовне бюджетування допомагає точніше спрогнозувати витрати конкретних сфер діяльності на підприємстві, однак такий підхід має складний процес імплементації та вимагає великих обсягів даних. Ковзне прогнозування (rolling forecasting) мінімізує невизначеність через використання найновіші дані, але також може виявитись доволі трудомістким на практиці та потребувати значних ресурсів.

В контексті даного дослідження, для КК «Рошен» пропонуємо використання підходу ковзного прогнозування (rolling forecasting).

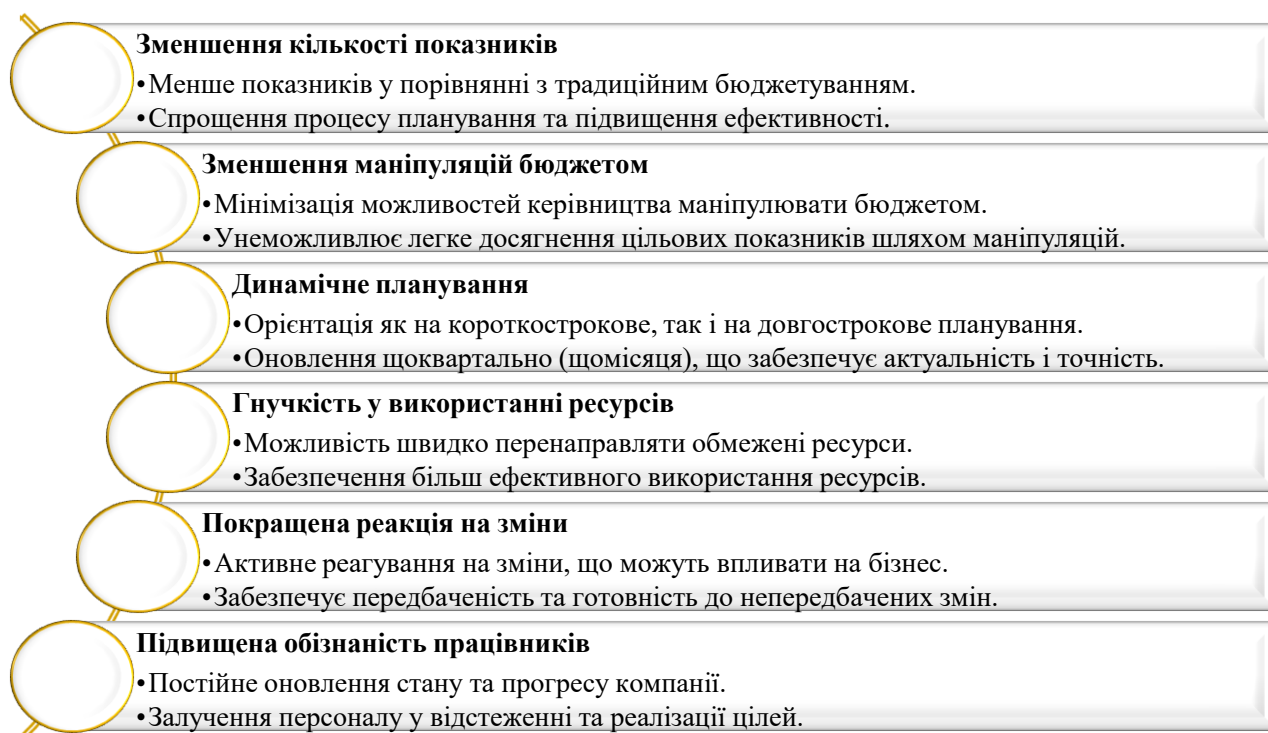


Рисунок 3.3 – Потенційні вигоди від запровадження ковзного бюджетування в КК «Рошен»

Джерело: створено автором самостійно

Як бачимо на рис. 3.3, ковзний прогноз може надати ряд вигід у сфері фінансового управління для КК «Рошен». По-перше, він вимагає меншої кількості показників у бюджетах порівняно з традиційним бюджетуванням. Крім того, ковзний прогноз мінімізує потенційні маніпуляції бюджетами з боку керівництва для легкого досягнення цільових показників.

Також метод ковзного прогнозу, орієнтований як на довгострокове, так і на короткострокове планування, та не обмежується річним фінансовим періодом і оновлюється щоквартально, або щомісяця, що забезпечує можливість швидко перенаправляти обмежені ресурси та використовувати їх більш ефективно. Керівництво корпорації може стати більш активним у передбаченні змін, які можуть позитивно чи негативно вплинути на бізнес.

За допомогою підходу ковзного прогнозування, спрогнозуємо виручку від реалізації продукції, а саме цукерок «Червоний мак», «Сток» та «Монблан». При цьому використаємо два способи даного підходу – метод ковзного середнього та метод ковзного прогнозування на основі експоненційного згладжування. Обидва способи можуть використовуватись для прогнозування продажів КК «Рошен».

Метод ковзного середнього використовує середнє арифметичне значень даних за певний період часу, а потім застосовує його до нових даних для прогнозування майбутніх значень. У випадку ковзного прогнозу доходу це означає взяти середню вартість продажу цукерок за певний період часу та використати це середнє значення для оцінки майбутніх продажів.

З іншого боку, метод ковзного прогнозування на основі експоненціального згладжування враховує зважування різних періодів, надаючи більше ваги новим даним. Тобто при прогнозуванні виручки від цукерок це означає, що більший акцент буде приділено останнім продажам (4й квартал 2023р.), забезпечуючи більш точний прогноз на основі найближчих тенденцій споживчого попиту. Розрахунки проведемо в програмі Excel.

У таблиці 3.2 представлені результати прогнозу за допомогою ковзного прогнозування на основі експоненціального згладжування.

Таблиця 3.2 –Прогноз виручки від продажу КК «Рошен» на 2024 рік за допомогою ковзного прогнозування на основі експоненційного згладжування

КК «Рошен»	Факт за 2023 рік				Ковзний прогноз на 2024 рік			
Виручка від реалізацій, тис. грн.	I кв. 2023р.	II кв. 2023р.	III кв. 2023р.	IV кв. 2023р.	I кв. 2024р.	II кв. 2024р.	III кв. 2024р.	IV кв. 2024р.
Цукерки "Червоний мак"	135 471	135 302	134 393	135 114	134 774	134 940	134 451	134 734
Цукерки "Krock"	49 219	48 728	48 501	49 158	48 948	49 002	49 052	49 047
Цукерки "Монблан"	149 903	148 408	147 749	149 751	149 129	149 305	149 470	149 469

Джерело: розраховано автором самостійно

Для кращого візуального відображення, представимо даний прогноз у вигляді діаграм для кожного виду цукерок та представимо результати на рис. 3.4.

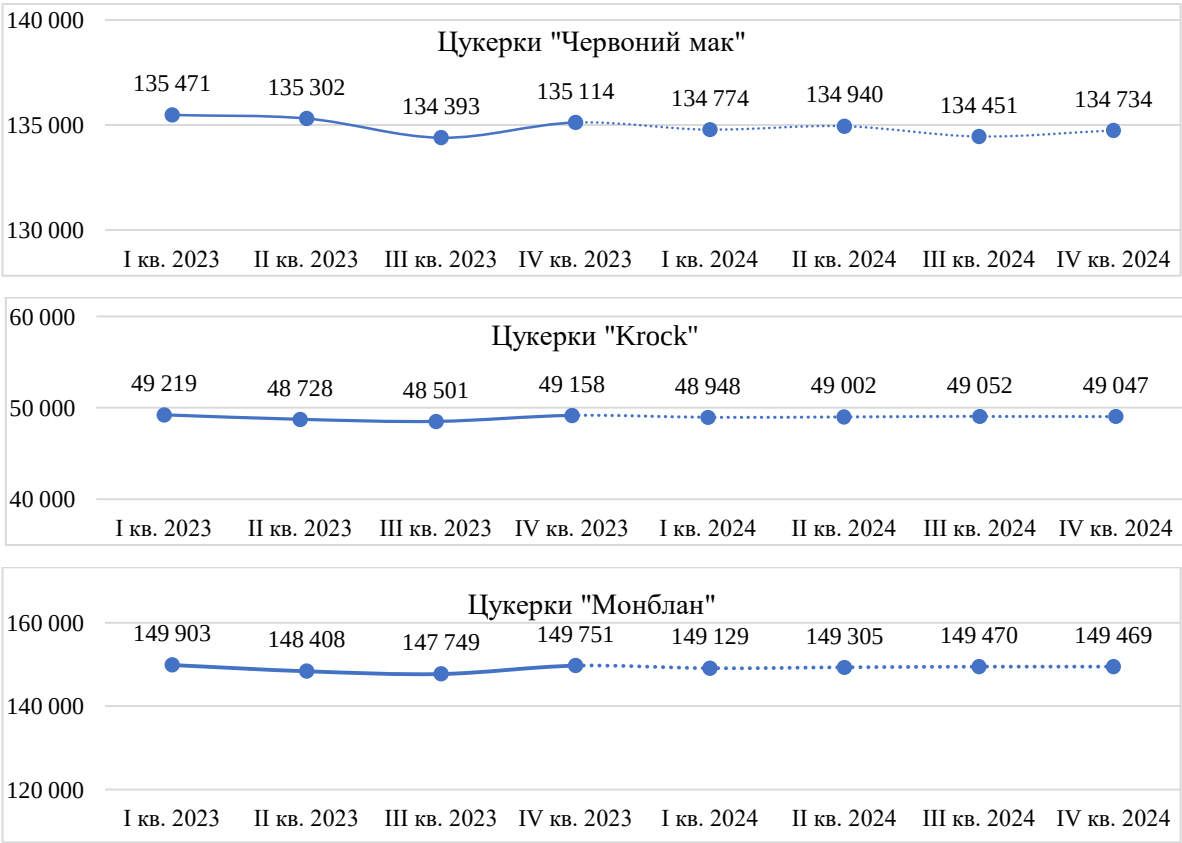


Рисунок 3.4 – Прогноз виручки від продажу КК «Рошен» на 2024 рік за допомогою ковзного прогнозування на основі експоненціального згладжування

Джерело: створено автором самостійно на основі даних табл. 3.2

У розрахунках використовувалися фактичні дані виручки від реалізації за перші чотири квартали 2023 року. Цей метод передбачає продовження тренду і враховує поточну тенденцію ринку. Також представимо результати прогнозу за допомогою методу ковзного середнього в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогноз виручки від продажу КК «Рошен» на 2024 рік за допомогою ковзного середнього

КК «Рошен»	Факт за 2023 рік				Ковзний прогноз на 2024 рік			
Виручка від реалізації, тис. грн.	I кв. 2023р.	II кв. 2023р.	III кв. 2023р.	IV кв. 2023р.	I кв. 2024р.	II кв. 2024р.	III кв. 2024р.	IV кв. 2024р.
Цукерки "Червоний мак"	135 471	135 302	134 393	135 114	135 070	134 970	134 887	135 010
Цукерки "Krock"	49 219	48 728	48 501	49 158	48 902	48 822	48 846	48 932
Цукерки "Монблан"	149 903	148 408	147 749	149 751	148 953	148 715	148 792	149 053

Джерело: розраховано автором самостійно

Як бачимо, існує певна різниця у прогнозах між цими двома способами. На нашу думку, метод ковзного прогнозування на основі експоненціального згладжування є більш точним, оскільки він більш чутливий до останніх даних, надаючи їм більший вплив на прогноз та дозволяє враховувати сезонні зміни та тренди, але найкраще використовувати обидва методи та порівнювати їх результати для отримання найбільш точного прогнозу.

Однак, важливо зазначити, що отримані нами результати прогнозів за обома способами є найбільш точними саме на перший квартал 2024. Для подовження періоду прогнозування і отримання більш точних результатів у середньостроковій та довгостроковій перспективі, необхідно регулярно оновлювати дані відповідно до фактичних результатів та враховувати нові впливові фактори, які можуть змінити динаміку ринку. У цьому і полягає метод безперервного прогнозування.

3.3. Мотивація центрів фінансової відповідальності в системі бюджетного контролю

Ще одним важливим елементом удосконалення системи бюджетування згідно з концепціями Better budgeting і Beyond budgeting є запровадження систем мотивації центрів відповідальності на основі інструментів фінансового контролінгу, одним з яких є система KPI (Key Performance Indicators).

Впровадження ефективної системи оцінювання роботи ЦФВ є критично важливим аспектом управління великими компаніями з складною структурою, таких як ДП «КК «Рошен».

У цьому контексті виникає необхідність застосування ключових показників діяльності (KPI), які оперують на рівні окремого центру фінансової відповідальності та організації в цілому [50, с.76].

KPI – це кількісно вимірювані фінансові та нефінансові параметри, що відображають ефективність досягнення компанією поставлених цілей та відповідність стратегії. Вони пов'язані з конкретними процесами та мають цільові значення, утворюючи діапазон ефективності.

Ключові показники діяльності формуються на основі бізнес-цілей, спрямованих на досягнення корпоративної стратегії. Їх визначають цільові значення, період часу та одиниці вимірювання для стимулювання ефективності роботи. Крім фінансових KPI, такі як обсяг виручки чи прибутку, EVA (економічна додана вартість), ROI (показник рентабельності інвестицій), нефінансові показники, такі як розширення обсягу ринку, соціальна відповідальність та екологічна діяльність, також грають важливу роль у системі мотивації, але в цілях створення такої системи саме з метою покращення бюджетного процесу, фокус зміщується на фінансові показники.

Використання KPI виконує декілька основних завдань, основними з яких є забезпечення якісної інформації для управлінських рішень, чітке формулювання цілей підприємства, розширення інформаційної бази для аналізу досягнення стратегічних цілей та ефективне делегування повноважень.

Окрім цього, дана система також допомагає зменшити кількість управлінських звітів та паперового документообігу, покращує систему заохочень та доган, що сприяє загальній ефективності підприємства.

Схема реалізації системи мотивації ЦФВ на підприємстві КК «Рошен», матиме наступний механізм, зображений на рис. 3.5.

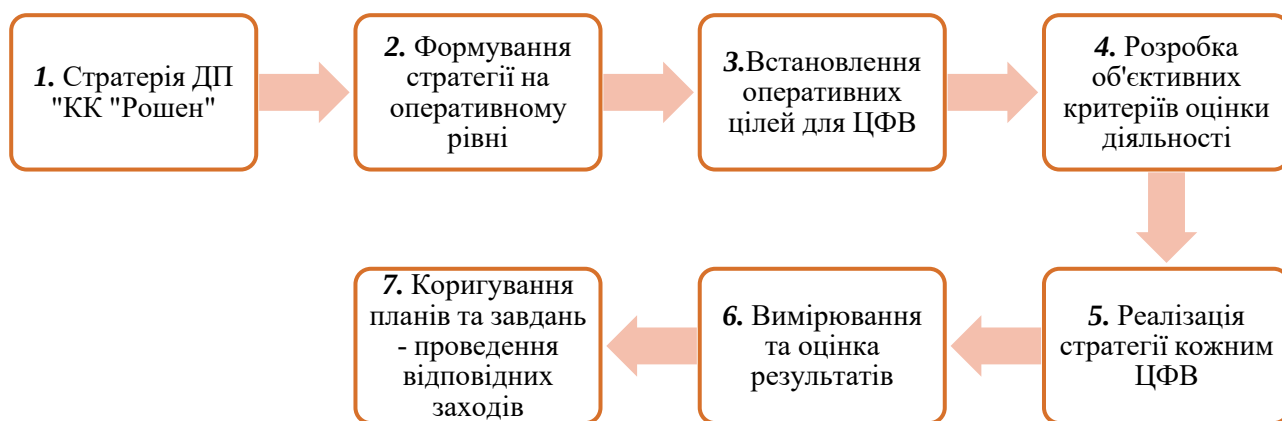


Рисунок 3.5 – Реалізація системи мотивації ЦФВ КК «Рошен»

Джерело: створено автором на основі даних [51]

Як представлено на рисунку 3.5, на першому етапі формується стратегія КК «Рошен», і фокус цього процесу полягає у визначенні основного напрямку розвитку з урахуванням комплексного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Особлива увага приділяється визначенню завдань, що виконуються через окремі центр фінансової відповідальності (ЦФВ), що забезпечує оперативну реалізацію стратегії на рівні конкретних завдань. Постановка оперативних завдань визначає необхідні дії та розподіляє відповідальність, спрямовану на досягнення стратегічних цілей компанії, що є вирішальним для реальної реалізації стратегії. Розробка критеріїв оцінки діяльності ЦФВ є основою для вимірювання та оцінки ефективності виконання оперативних завдань та досягнення довгострокових цілей, сюди відносять як якісні так і кількісні показники аналізу результатів. І ключовим етапом є реалізація стратегії підприємства кожним ЦФВ, після чого результативність їх діяльності оцінюється для вживаються необхідні заходи для покращення результатів на майбутнє.

Отже, як бачимо найпершим етапом є розробка стратегії підприємства, для цієї цілі доцільно застосувати BSC (Balanced Scorecard) – стратегічний інструмент для вимірювання та управління продуктивністю організації.

Вперше впроваджений в 1992 році Робертом Капланом і Девідом Нортон, Balanced Scorecard намагається збалансувати традиційні фінансові показники успіху організації з іншими аспектами її діяльності і є частиною запровадження концепції Better budgeting [52].

Основні компоненти BSC включають чотири перспективи:

1. Фінансова перспектива спрямована на фінансові показники, такі як прибуток, обсяг продажів, рентабельність тощо.
2. Клієнтська перспектива сфокусована на покращенні задоволеності клієнтів та вигід для них результатів.
3. Перспектива бізнес-процеси спрямована на внутрішні процеси та оптимізацію операцій для досягнення стратегічних цілей.
4. Перспектива навчання і розвитку сфокусована на розвитку людських ресурсів та інфраструктури для підтримки стратегії.

BSC надає організації комплексний погляд на її діяльність та допомагає визначати та виконувати стратегічні цілі, враховуючи не тільки фінансові аспекти, але й інші важливі фактори.

З метою визначення ключових показників ефективності (KPI) та розробки системи збалансованих показників для корпорації Roshen, здійснимо коефіцієнтний аналіз на основі фінансових показників корпорації, а саме на основі аналізу балансу, що представлений у додатку Е, та аналізу фінансових результатів (додаток Ж). У таблиці 3.4 представлені результати коефіцієнтного аналізу.

Таблиця 3.4 – Коефіцієнтний аналіз КК «Рошен», 2020-2022 рр.

№	Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	Власний капітал тис. грн.	15 593 566	17 348 228	19 877 060
2	Чистий прибуток тис. грн.	3 366 110	3 929 000	2 955 320
3	Чистий дохід від реалізації тис. грн.	17 413 200	22 128 835	21 235 296
4	Валовий прибуток	5 230 810	6 809 894	5 919 137
5	Витрати на оплату праці	370 718	369 512	403 369
6	Витрати на збут	1 357 604	1 623 572	1 888 912
7	Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	12 182 390	15 318 941	15 316 159
8	Рентабельність продажів = [4:3]	30%	31%	28%

9	Рентабельність продукції = [4:7]	43%	44%	39%
10	Загальна рентабельність = [2:3]	19%	18%	14%
11	Рентабельність власного капіталу = [2:1]	22%	23%	15%
12	Грошові кошти і цінні папери тис. грн.	5 518 531	3 970 443	4 146 551
13	Дебіторська заборгованість тис. грн.	3 931 718	4 732 894	5 661 442
14	Оборотні активи тис. грн.	11 025 316	11 062 912	12 912 593
15	Поточні зобов'язання тис. грн.	4 517 343	4 760 100	4 384 890
16	Коефіцієнт абсолютної ліквідності = [12:15]	1,22	0,83	0,95
17	Коефіцієнт поточної ліквідності = [14:15]	2,44	2,32	2,94
18	Валюта балансу тис. грн.	20 183 257	22 152 914	24 298 166
19	Коефіцієнт автономії = [1:18]	0,77	0,78	0,82
20	Позиковий капітал тис. грн.	4 589 691	4 831 710	4 394 082
21	Коефіцієнт фінансування = [1:20]	3,40	3,59	4,52
22	Коефіцієнт оборотності оборотних активів = [3:14]	1,58	2,00	1,64
23	Зарплатоємність = [5:3]	0,021	0,017	0,019
24	Коефіцієнт витрат на збут = [6:7]	0,111	0,106	0,123

Джерело: створено автором самостійно на основі [39]

Фінансова стійкість підприємства виявляється через рентабельність продажів та продукції. Загальна рентабельність КК «Рошен» році знизилася до 14% в 2022, що свідчить про економічні труднощі підприємства під час війни. Рентабельність продажів та продукції також зазнали зменшення, вказуючи на тиск на маржинальність корпорації. Вивчення фінансового стану та ліквідності виявило, що коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році склав 0,95, тобто відносна здатність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання зросла в порівнянні з 2021 роком. Фінансова незалежність аналізується через коефіцієнт автономії, який зріс в 2022 році, вказуючи на збільшення власних коштів в структурі капіталу. Так само, коефіцієнт фінансування збільшився, що про зниження ймовірності фінансових ризиків. Однак, підприємство показало зниження у швидкості обертання оборотних активів за коефіцієнтом оборотності оборотних активів у 2022 році, що є негативною тенденцією, та може бути спричиненим збільшення строків реалізації товарів та відносним зниження споживчого попиту. Зарплатоємність та витрати на збут демонструють певну стабільність, з тенденцією до зростання, однак враховуючи зміни у внутрішньому

та зовнішньому середовищі КК «Рошен», необхідно контролювати та адаптувати стратегії управління. Для аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів КК «Рошен», виконаємо SWOT-аналіз.

Таблиця 3.5 – SWOT-аналіз КК «Рошен»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Брендова репутація: "Рошен" є відомою та визнаною маркою в галузі виробництва кондитерських виробів. Широкий асортимент: Розмаїття продуктів, включаючи шоколад, цукерки, печиво та інші, що пропонують різноманіття вибору для споживачів. Глобальна присутність: «Рошен» працює на міжнародному ринку та має представництва в різних країнах. Інновації у виробництві: Здатність впровадження нових технологій та інновацій у виробництві	Залежність від ринків збуту: Переважна частина прибутку залежить від числа ринків збуту. Конкуренція з боку інших брендів: Інтенсивна конкуренція в галузі кондитерського виробництва. Вплив регулятивних обмежень: Можливість змін в законодавстві, що може вплинути на виробництво та маркетинг. Залежність від постачальників Високі експлуатаційні витрати Досить високі витрати на сировину

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Експансія на нові ринки: Відкриття нових ринків та збільшення глобальної присутності. Введення нових продуктів: Розширення асортименту або впровадження нових технологій у виробництво. Стратегічні партнерства: Укладання стратегічних партнерств для спільного розвитку та забезпечення стабільності. Гуманітарна допомога та корпоративна відповідальність: Взяття участі в гуманітарних ініціативах та надання допомоги може сприяти підвищенню репутації «Рошен» в умовах воєнного конфлікту. Розвиток внутрішнього ринку: В умовах геополітичних труднощів компанія може розглядати можливості розвитку внутрішнього ринку та зміцнення позицій на ньому. Розвиток зовнішнього ринку: Може допомогти компанії збільшити свою клієнтську базу та збільшити обсяги продажів.	Кон'юнктурні коливання: Вплив економічних коливань та змін в споживчому попиті. Збільшення сировинних цін: Зміни вартості сировини (наприклад, какао), що може вплинути на витрати на виробництво. Зміни в законодавстві: Можливі зміни у вимогах щодо безпеки продукції або інших регуляторних обмежень. Економічна нестабільність: Військовий конфлікт спричиняє економічну нестабільність в регіоні, що впливає на споживчий попит та ефективність виробництва. Логістичні труднощі: Військові дії викликають проблеми в транспорті та постачанні сировини, що може вплинути на виробництво та ланцюг постачання. Зміни в іміджі компанії: Військові події можуть вплинути на сприйняття бренду «Рошен» як української компанії на міжнародному ринку.

Джерело: створено автором самостійно

Корпорація Roshen демонструє значні сильні сторони, що підкреслюють її конкурентоспроможність на ринку кондитерських виробів. Зокрема, вона славиться своєю визнаною та впливовою репутацією в даному сегменті. Розмаїття асортименту продукції, яке охоплює шоколад, цукерки, печиво та інші, надає споживачам значний вибір, задовольняючи різноманітні смакові попередження. Глобальна присутність Roshen на міжнародному ринку та експансія у різні країни є додатковим фактором сили компанії. Здатність до інновацій у виробництві та впровадження нових технологій сприяє підтримці її конкурентоспроможності та відкриває перспективи для приваблення нових клієнтів. Незважаючи на це, існують слабкі сторони, які потребують уваги, основними аспектами є залежність від постачальників, високі експлуатаційні витрати та збільшення витрат на сировину, що може підірвати загальну вартість виробництва. Отже, на основі коефіцієнтного аналізу та SWOT-аналізу, можемо сформувати систему

збалансованих показників для корпорації Roshen, результати якої представлені в табл.

3.6.

Таблиця 3.6 – Система збалансованих показників КК «Рошен» [створено автором самостійно]

Перспектива	Стратегічні цілі	Ключовий показник ефективності (KPI)	Цільове значення
Фінанси	Збільшити рентабельність продажів	Рентабельність продажів (%)	Збільшити рентабельність продажів до 30%
	Збільшити обсяги виробництва та реалізації для зростання чистого доходу	Обсяг виробництва та реалізації (тис. грн)	Збільшити обсяг виробництва та реалізації на 15%
	Оптимізувати витрати на оплату праці підвищення ефективності	Зарплатоємність	Зменшити коефіцієнт до 0,018
	Оптимізувати витрати на збут для підвищення ефективності	Коефіцієнт витрат на збут	Зменшити коефіцієнт до 0,0113
	Максимізувати ефективність використання власного капіталу	Рентабельність власного капіталу	Максимізувати до 20%
Клієнти	Покращити клієнтську лояльність та збільшити частку ринку	Коефіцієнт задоволеності клієнтів	Досягнути коефіцієнту задоволеності клієнтів до 85%
	Розширити асортимент продукції, враховуючи потреби різних сегментів клієнтів	Кількість нових продуктів у портфелі	Додати не менше трьох нових продуктів у портфель
	Запровадити програми зі збільшення задоволеності клієнтів та отримання їхнього фідбеку	К-ть проведених опитувань клієнтів та реакція на них	Провести опитування 500 клієнтів щокварталу та реагувати на їхні відгуки
	Підтримувати лідерство на ринку	Частка кондитерського ринку України	Збільшення до 30%
Бізнес- процеси	Покращити ефективність виробничих процесів	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Збільшити коефіцієнт оборотності оборотних активів на 20%
	Оптимізувати ланцюг постачання для підвищення ефективності управління запасами	К-ть днів у періоді обігу товарів на складі	Зменшити кількість днів у періоді обігу товарів на складі до 30 днів
	Впровадити систему контролю якості та стандартизації виробничих процесів	К-ть браку у виробничому процесі	Мінімізувати кількість браку у виробничому процесі до 3%
Навчання і розвиток	Підвищити рівень кваліфікації персоналу для ефективного впровадження інновацій.	К-ть пройдених тренінгів на одного працівника	Збільшити кількість пройдених тренінгів на одного працівника до 2/рік
	Запровадити систему навчання та розвитку кадрів для підтримки довгострокового зростання компетенцій співробітників	Рівень впровадження нових знань у практику роботи	Забезпечити, щоб 70% нових знань були впроваджені у практику роботи
	Забезпечити доступ до навчальних ресурсів та програм для всіх робітників	Доступність навчальних ресурсів для всіх працівників	Забезпечити доступність навчальних ресурсів для всіх працівників компанії

На даному етапі функціонування КК «Рошен», важливим є адаптація стратегії корпорації до складнощів воєнного стану, забезпечення стабільності та збереження лідерської позиції на ринку. Для досягнення кожної стратегічної цілі необхідна правильна постановка оперативних завдань на рівні центрів фінансової відповідальності.

Таблиця 3.7 – Система оперативних цілей КК «Рошен» в розрізі центрів фінансової відповідальності

ЦФВ	Оперативні цілі
Центр інвестицій КК «Рошен»	Інвестувати в проекти з швидким поверненням власних коштів. Максимізувати віддачу від існуючих інвестицій. Забезпечити ефективний моніторинг та контроль за реалізацією інвестиційних проектів.
Центр прибутку КК «Рошен»	Оптимізувати цінову політику для максимізації прибутку на стратегічні продукти. Впровадити програми зниження витрат для підвищення чистого доходу.
ЦФВ «Адміністрація»	Провести аналіз ефективності персоналу та оптимізувати штат. Організувати онлайн-та офлайн тренінги для підвищення кваліфікації персоналу. Створити систему менторства та підтримки новачків в компанії. Визначити компенсаційні пакети для збереження ключових фахівців.
ЦФВ «Маркетинг»	Розробити та впровадити ефективні маркетингові стратегії для продукції в зоні конфлікту. Збільшити свідомість бренду та підвищити його привабливість для клієнтів. Максимізувати використання електронних каналів збуту для зниження витрат. Організувати промо-акції та розіграші для збільшення інтересу споживачів.
ЦФВ «Продажі»	Збільшити кількість торгових точок важкодоступних районах для розширення ринків збуту. Провести активну співпрацю з регіональними дистриб'юторами для збільшення обсягів продажів. Впровадити технологічні інновації для підвищення продуктивності продажів. Забезпечити реактивність на відгуки та пропозиції клієнтів для підтримки їхнього інтересу.

Продовження таблиці 3.7

ЦФВ «Виробництво»	Впровадити технологічні інновації для збільшення продуктивності. Збільшити автоматизацію виробничих ліній для зменшення впливу на робочу силу. Запровадити систему контролю якості та стандартизації виробничих процесів. Зосередитися на виробництві продуктів з довшим терміном придатності.
ЦФВ «Фінанси»	Максимізувати ефективність використання власного капіталу через розумне фінансове планування. Диверсифікувати інвестиційний портфель для мінімізації ризиків. Оптимізувати витрати та забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами. Максимізувати прибутковість фінансових операцій та інвестицій.
ЦФВ «Технічна інфраструктура»	Забезпечити безперебійну роботу технічної інфраструктури компанії. Запровадити нові методи контролю якості продукції та виробничих процесів. Максимізувати використання технічних ресурсів для підвищення продуктивності.
ЦФВ «Логістика»	Оптимізувати логістичні процеси для зменшення витрат на постачання та розподіл продукції. Розглядати альтернативні шляхи доставки та складування товарів для оптимізації ланцюга постачання. Забезпечити надійність постачань із застосуванням локальних ресурсів. Максимізувати ефективність логістичних процесів для зменшення витрат.

Джерело: створено автором самостійно

Таблиця 3.7 представляє систему оперативних цілей для центрів фінансової відповідальності КК «Рошен». Кожен центр має свої конкретні завдання, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії через ефективне управління різними аспектами її діяльності.

Оцінка ефективності роботи кожного центру фінансової відповідальності (ЦФВ) в КК «Рошен» буде відбуватись на основі Balanced Scorecard та ключових показників ефективності (KPI), розроблених у таблиці 3.6. Це дозволить оцінити різні аспекти діяльності кожного ЦФВ, відображаючи їхні внески у виконання стратегічних цілей компанії. Успішна система мотивації ЦФВ забезпечує відповідність повноважень і відповідальності в межах ЦФВ. Основою механізму

стимулювання є розподіл конкретних цілей для кожного менеджера ЦФВ разом із відповідним бюджетом. З точки зору матеріального стимулювання ефективним є застосування «плаваючої» системи оплати праці. Розмір постійної складової заробітної плати коригується щорічно за результатами, досягнутими працівником. Кожній посаді присвоюється розряд оплати праці на основі оцінки певних параметрів. Змінна складова заробітної плати безпосередньо пов'язана з ключовими показниками результату (KPI). У сфері нематеріальної мотивації важливими є система кар'єрного росту, система професійного розвитку та корпоративна культура компанії. Кожен з цих компонентів сприяє підвищенню ефективності працівників та формує сприятливий робочий клімат.

Висновки до розділу 3

В результаті аналізу проблем бюджетної системи КК «Рошен», було виявлено, що основними недоліками є:

- Викривлення реальності – менеджери занижували планові продажі, щоб досягти або перевищити цілі, що призводило до збільшення фактичних витрат на збут.
- Непередбачувані витрати – витрати часто були непередбачуваними в реальних умовах функціонування компанії.
- Недостатня реалістичність бюджетів – бюджети були не достатньо точними, що ускладнювало розподіл ресурсів підприємства.
- Зниження схильності до інноваційної діяльності – жорсткі часові рамки та необхідність точного планування стимулювали консерватизм та уникнення ризику в діяльності.

Ці недоліки можуть серйозно підірвати ефективність бюджетування та вплинути на стратегічне планування підприємства.

У зв'язку з цим було розглянуто підходи до удосконалення бюджетування на підприємстві, які включають інструменти покращеного бюджетування та безбюджетного планування. Для КК «Рошен» рекомендовано застосування методу ковзного прогнозування для прогнозу виручки від реалізації та запровадження системи мотивації центрів фінансової відповідальності.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного в магістерській кваліфікаційній роботі дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. На основі проведеного дослідження, що базувалося на аналізі наукових та практичних джерел, встановлено, що оперативний фінансовий контролінг є комплексом завдань і методів, спрямованих на досягнення поточних фінансових цілей підприємства та основною його метою є забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів підприємства. Порівняльний аналіз оперативного та стратегічного фінансового контролінгу виявив, що особливість оперативного контролінгу полягає в його короткостроковій орієнтації та акценту на розв'язанні завдань локального характеру, серед яких важливе місце займає створення та впровадження ефективної системи бюджетування на підприємстві. Зазначено, що значущість оперативного фінансового контролінгу виявляється у забезпеченні ефективного управління всіма ключовими процесами, від контролінгу виробництва до контролінгу збуту, охоплюючи діяльність всіх підрозділів підприємства.

2. Проаналізувавши різні наукові підходи до концептуалізації поняття "бюджетування" було сформульовано наступне визначення. А саме, під процесом бюджетування мається на увазі системний процес створення, впровадження, моніторингу та аналізу фінансового плану, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Його основними функціями визначено комунікацію, координацію, планування, контроль, та оцінку, виконання яких повинно проходити у відповідності із ключовими принципами бюджетування, основними з яких є принцип повноти, прозорості, періодичності та точності. Основними метою та завданнями бюджетування встановлено забезпечення поточного планування, що включає визначення конкретних цілей та завдань на визначений період, а також формування основи для оцінювання та контролю виконання завдань та ефективності роботи керівників на різних рівнях

управління, шляхом систематичного порівняння фактичних показників з нормативними та постійного здійснення моніторингу цих процесів.

3. В магістерській роботі наведені різні підходи до класифікації бюджетів та зазначено, що кожен підхід має свої переваги та недоліки. Однак, на нашу думку, основними класифікаційними критеріями, які надають системність та структурованість у розумінні різних видів бюджетів, є рівень ділової активності, за яким виділяють фіксовані та гнучкі бюджети, сфера діяльності, що визначає фінансовий, операційний та інвестиційний бюджети, а також періодичність, розділяючи їх на поточні, короткострокові та довгострокові бюджети. Дослідження також виявило, що питання визначення етапів бюджетного процесу є об'єктом активної дискусії, що обумовлено різноманітністю структур, завдань і масштабів підприємств. На підставі аналізу різнопланових поглядів вчених на цю тему, було визначено послідовність етапів, яка у найбільш повний спосіб описує бюджетний процес. Зазначені етапи включають узгодження деталей бюджетної політики, визначення факторів, що можуть обмежити ефективність підприємства, оновлення бюджетних припущень, складання бюджету продажів, підготовку інших бюджетів, обговорення бюджетів, координацію та огляд бюджетів, схвалення та публікацію бюджетів, а також бюджетний контроль.

4. Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «Рошен» визнане лідером на вітчизняному ринку кондитерських виробів, з ринковою часткою майже 25% станом на 2022 рік, до її складу входять шість українських фабрик, а також дві фабрики в Угорщині та Литві. Корпорація спеціалізується на виробництві широкого асортименту кондитерських виробів, серед яких карамель та цукерки на вагу займають близько 37%. Зі спадом виробництва на 11% у 2022 році, ДП «КК «Рошен» отримало чистий прибуток у розмірі майже 3 мільярди гривень, що підкреслює його фінансову стійкість та можливість адаптуватись до мінливих умов бізнесу. Результати аналізу свідчать про ефективне управління ресурсами та вдалі стратегічні рішення, спрямовані на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах ринкової нестабільності.

5. Дослідження показало, що ДП «КК «Рошен» використовує традиційний підхід до бюджетування, заснований на аналізі показників ефективності за попередні періоди, який розгортається протягом усього року, та займає до шести місяців активної роботи, починаючи із встановленням мети та стратегії бюджетування та завершуючи підготовкою та аналізом річних звітів про виконання бюджетів. У корпорації виділяють центри фінансової відповідальності, кожен з яких займається розробкою визначених для них бюджетів та несе відповідальність за їх виконання. Бюджет продажів є найскладнішим у підготовці в системі бюджетів ДП «КК «Рошен» та вимагає детального аналізу, як внутрішніх, так і зовнішніх чинників підприємства.

6. Аналіз відхилень планових та фактичних показників бюджетів ДП «КК «Рошен» за 2023 рік, дозволяє зробити висновок, що незважаючи на невисокі розміри відхилень, були виявлені деякі неточності, що говорять про недостатню ефективність корпоративного фінансового планування на підприємстві, а саме не точність у формуванні бюджету продажів, що спричинило невірне прогнозування інших послідовних виробничих бюджетів.

7. На основі аналізу діючої системи бюджетування дочірнього підприємства "Кондитерська корпорація Рошен" в роботі було виявлено такі основні проблеми, що пов'язані із застосуванням традиційного підходу до бюджетування:

- Недостатня ефективність. Дослідження підтвердило сумніви у достатній ефективності традиційного бюджетування, враховуючи складність процесу та значне залучення персоналу.
- Перевищення реальних операційних витрат. Часто відбувалося перевищення реальних операційних витрат, що ставило під сумнів налагодженість прогнозування і контролю операцій на підприємстві.
- Ненадійність бюджетів. Бюджети були не достатньо точними, що призводило до викривлення реальності та непередбачуваних витрат .
- Загострення конфліктів та інформаційна асиметрія. Впровадження традиційного бюджетного процесу сприяло загостренню конфліктів у

структурі підприємства та стимулюванню інформаційної асиметрії в організаційній ієрархії.

- Зниження схильності до інноваційної діяльності: жорсткі часові рамки та необхідність точного планування стимулювали консерватизм та уникнення ризику в діяльності працівників, що брали участь у бюджетному процесі.

8. В дослідженні проаналізовані сучасні підходи до удосконалення системи бюджетування на підприємстві, які базуються на принципах концепцій Better budgeting та Beyond budgeting. Визначено, що запровадження безбюджетного планування на ДП «КК «Рошен» не є оптимальним варіантом, оскільки відсутність належно побудованої системи обліку є критично важливим фактором корпоративного планування на підприємствах такого типу. Тому запропоновано, згідно з концепції покращеного бюджетування, запровадити на підприємстві ковзне прогнозування для планування бюджету продажів. Зазначено, що запропоноване рішення має потенціал призвести до ряду переваг для системи бюджетування ДП «КК Рошен», основними з яких є зменшення маніпуляцій бюджетом, введення динамічного планування, збільшення гнучкості у використанні ресурсів, покращену реакцію на зміни та підвищену обізнаність працівників. Враховуючи специфіку діяльності кондитерського підприємства, цей підхід до бюджетування сприятиме покращенню ефективності управління ресурсами та забезпечить більш адаптивну відповідь на динаміку ринкового середовища. За допомогою даного методу був розроблений прогноз продажів підприємства на 2024 рік.

9. Інша пропозиція для покращення системи бюджетування ДП «КК Рошен» включає запровадження ефективної системи мотивації центрів фінансової відповідальності, що є критично важливим аспектом управління великими компаніями зі складною структурою. Запропонований механізм реалізації такої системи на підприємстві, що доцільно застосовувати до окремих ЦФВ, може стати основою для оптимізації бюджетування та забезпечення належного контролю діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кононенко Я. В. Бюджетування як інструмент контролінгу в організації. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/85.pdf> (Дата звернення: 29.09.2023).
2. Сова О. Ю. Контролінг як ефективний інструмент управління підприємством. *Облік і фінанси*. 2019. № 4. С. 119-123.
3. Корбутяк А. Г., Шевчук Ю.О. Фінансовий контролінг як складова управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2021. Вип. 39. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1664> (дата звернення: 22.09.2023).
4. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10040> (дата звернення: 28.09.2023).
5. Куцик, П., Остапук Н. Організація оперативного та стратегічного контролінгу в умовах інтегрованої системи обліку. *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. № 3(4(35)). 24–29.
6. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д.. Фінансовий контролінг: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2013. 407 с.
7. Птащенко Л., Сержанов В.. Фінансовий контролінг: навч. посіб.. Київ: Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. 2016. 400 с.
8. Добровольська О. В.. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. № 1. 2010. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=111> (Дата звернення: 05.10.2023)
9. Бугай В. З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 4 (8). С. 10–16

10. Андрущенко І. Є., Касьян О. С. Бюджетування, як технологія стратегічного фінансового управління. *Ефективна економіка*. Київ. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3611> (Дата звернення: 08.10.2023)
11. Квасницька Р. С., Малінчук Л. О. Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства. *Інноваційна економіка*. Тернопіль. 2011. № 6(25). С. 252–254.
12. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Бюджетування на підприємстві : навч. посіб. Київ: Кондор. 2008. 312 с.
13. Самочкіна В.М., Пронін Ю.Б., Логачова Є.М.. Гнучкий розвиток підприємства: ефективність і бюджетування: навч. посібник. Київ. 2000. 352 с.
14. Коваленко В. М., Нестор О. Ю. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. *Культура Причорноморських народів*. Одеса. 2013. № 248. С. 72–75.
15. Федорченко О. Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка та держава*. Київ. 2015. № 11. С. 37–39.
16. Столяров Г. П., Пєнова Р. П. Теоретичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса. 2016. № 4 (57). С. 84–94.
17. Пасенко В. В., Пастернак Я. П. Бюджетування як інструмент управління ресурсами в системі бухгалтерського обліку підприємства. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2021. С. 117-121.
18. Самусевич Я.В., Темченко А.В. Бюджетування на промислових підприємствах. *Вісник Сумського державного університету*. Серія «Економіка». 2021. № 1. С.137-143
19. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник. Київ: КНЕУ. 2003. 554 с.
20. Cudjoe, K. F. Budgeting And Budgetary Control Are Time Consuming Tasks For Any Organization: Examination Of How The Preparation, Operation And

Implementation Phases Are Carried Out To The Benefit And Achievement Of A Successful Organization. *Archives of Business Research*. 2020. 8(8). P. 281-293.

21. Удалих О. О. Бюджетування як метод економічного управління діяльністю підприємства. *Фінансові дослідження*. 2016. № 1. С. 96-100.

22. Онісіфорова В. Ю., Осьмірко І. В. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2 (25). С. 128–136.

23. Засадний Б. А., Ткаченко А. В. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № (8). С. 33-37.

24. Догадайло Я.В. Удосконалення бюджетування як управлінської технології. *Економіка транспортного комплексу*. 2010. №17. С. 18-25.

25. J. K. Shim, J. G. Siege. Budgeting Basics and Beyond: A Complete Step-by-Step Guide for Nonfinancial Managers. 2001. 368 p.

26. Van Horne, James C. Fundamentals of financial management / by James C. Van Horne, John M. Wachowicz. 13th edition. 2005. 744 p.

27. David P. Doyle. Cost Control: A Strategic Guide. *CIMA Professional Handbook*. 2003. 220p.

28. Budgets and budgetary control. The institute of Chartered Accountants in India. 2018. 74p.

29. Нестеренко К. Види, типи та формати бюджетів на підприємстві. Фінансова академія Актив. 2022. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/vidy-byudzheto> (Дата звернення: 10.10.2023).

30. Ткаченко А. М. Визначення, види бюджетів та їх роль в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник економічної науки України*. Запоріжжя. 2009. №2. С. 145-148.

31. Muhammad Zubair Saeed, Liu Jun Qi, Abdul Amid Aziz Jalloh. The Effects of Budgets in the Implementation of Operational Activities in Private and Public

Corporations. *International Journal of Management Sciences and Business Research*. 2016. № 3. P. 11-20.

32. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. Київ.: Лібра, 2008. 704 с.

33. Рудницька О. Бюджетування як інструмент управлінського обліку на торговельних підприємствах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2016. С. 120 - 124.

34. Nwosu Moses. C., Aguh Patrick. S., Okechukwu C. Multidimensional Budgeting Concepts and Budget Control Modeling For Production Systems Performance Efficiency. *International Journal of Engineering and Management Research*. 2020. № 4. P. 200-224.

35. Weiskirchner-Merten K. Interdependence, participation, and coordination in the budgeting process. Institute for Accounting and Auditing, Vienna University of Economics and Business. *Business research*. 2020. № 13. P. 247–274.

36. Офіційний веб-сайт корпорації Рошен, URL: <https://roshen.com/> (Дата звернення: 29.10.2023)

37. А. М. Сорокіна. Сучасний стан та динаміка розвитку підприємств кондитерської промисловості України. *Збірник наукових праць наук Херсонського державного університету*. м. Херсон. 2022. №1. С. 96-100

38. Шкурко Ю. Ринок кондитерських виробів: продукція повинна бути не тільки смачною, а й достойною. URL: <https://agroportal.ua/agrocheck/made-in-ukraine/rinok-konditerskih-virobiv-produkciya-povinna-buti-ne-tilki-smachnoyu-a-y-dostoynoyu-instagram> (Дата звернення: 07.11.2023)

39. Інформація про ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ "РОШЕН". URL: <https://clarity-project.info/edr/25392188> (Дата звернення: 20.11.2023)

40. Як постраждала від війни найбільша кондитерська компанія України Roshen. URL: <https://forbes.ua/inside/mi-namagaemos-vidtvoriti-sebe-yak-pratsyue-korporatsiya-roshen-pid-chas-viyni-17032022-4748> (Дата звернення: 11.11.2023)

41. Інформація про Рошен. URL: <https://forbes.ua/profile/roshen-241> (Дата звернення: 09.11.2023)

42. Давидюк Т. В., Мірошниченко Т. І. Фінансова структура як складова системи управлінського обліку компанії. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 5 (51). С. 21-27
43. Інвестиції Roshen у соціальні проекти. URL: https://www.roshen.com/?post_id=3128 (Дата звернення: 20.12.2023)
44. Keogh, A. Blindfold budgeting: It's time to call a halt. *Accountancy Ireland*. 2008. № 40(2). P. 36-37.
45. Thisali Liyanagea , Tharusha Gooneratnea. From 'Traditional' Budgeting to 'Better' Budgeting: Navigating through 'Stability' and 'Change'. 2021. *Management Accounting Frontiers*. № 4. P. 27-50.
46. Hansen, S. C. A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-based Budgeting and Beyond budgeting. *European Accounting Review*. 2011. Vol. 20. № 2. P. 289-319.
47. Henttu-Aho T. The Role of Rolling Forecasting in Budgetary Control Systems: Reactive and Proactive Types of Planning. *Journal of Management Control*. 2018. Vol. 29. №. 3. P. 327-360.
48. Hope, J. and Fraser, R.. Beyond Budgeting: Questions and Answers, CAM-I Beyond Budgeting Round Table, Dorset. 2001. URL: <https://bbbt.org/> (Accessed 29.12.2023)
49. Наталія Рудик. Розвиток альтернативних напрямів бюджетування як способу маркетингового управління. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 1. С. 69-74.
50. Wojciech Koziół, Anna Wojtowicz. Management motivation system in responsibility centers. *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*. 2020. P. 73-54.
51. Георгій Александров. Мотивація центрів фінансової відповідальності на основі KPI. Бібліотека статей: Мотивація персоналу. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=934> (Дата звернення 05.01.2024)

52. Kaplan, R.S. Norton, D.P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. № 70. P. 71–79.

ДОДАТКИ

Додаток А

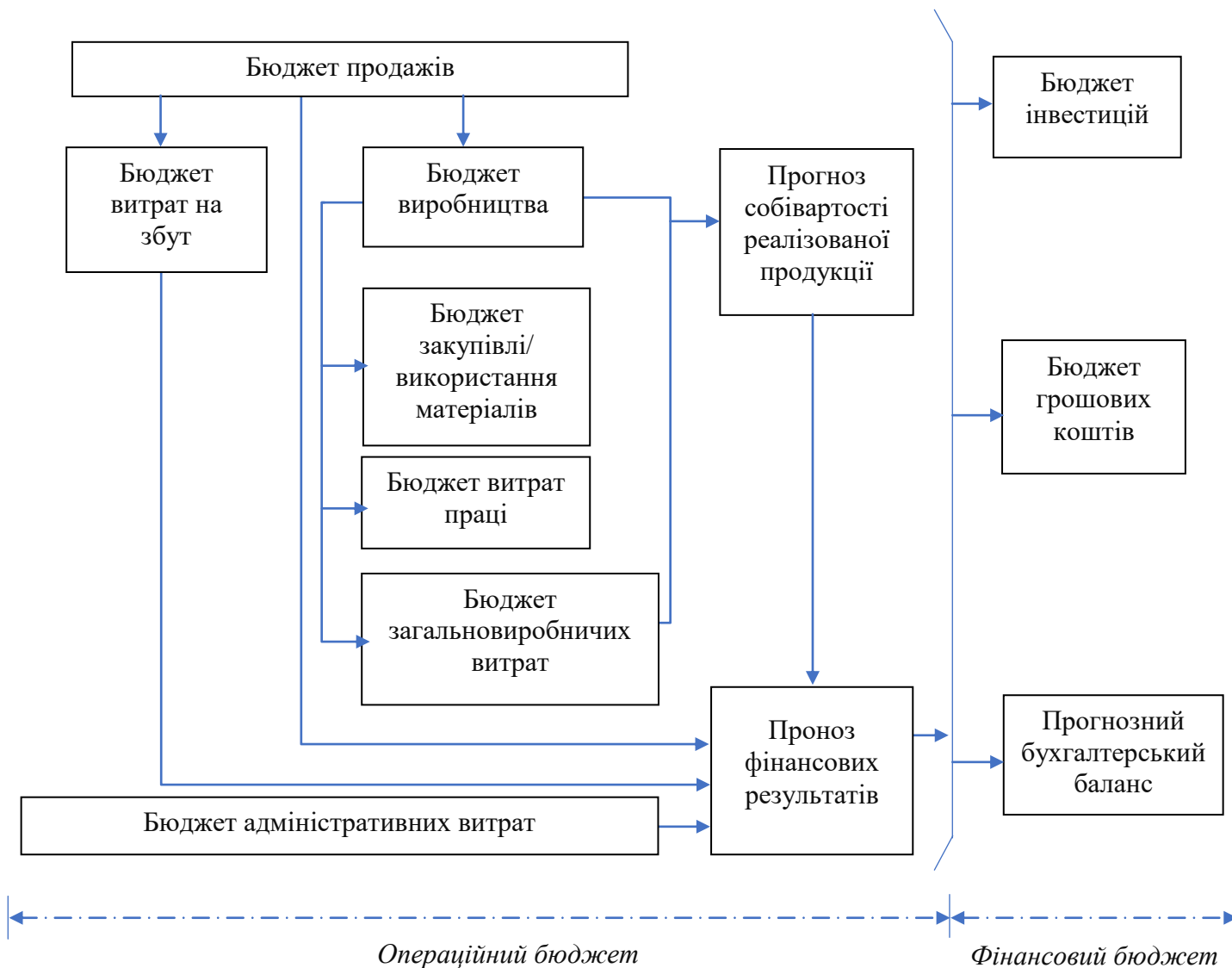
Визначення сутності понять «бюджетування» та «бюджет»

Автор	Трактування
Бугай В. З.	Бюджетування – «складова частина фінансового планування, результати якого оформляються системою бюджетів, узгоджених за напрямками діяльності та підрозділами підприємства» [9]
С. Білобловський	Бюджетування – це «технологія фінансового планування, обліку, контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях керування, що дає змогу аналізувати прогнозовані й отримані фінансові показники» [10]
Р.С. Квасницька, С.О. Джерелейко	Бюджетування – «процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, який охоплює всі сторони діяльності господарської структури, що дозволяє зіставити витрати й отримані результати на наступний період» [11]
О. Є. Кузьмін О. Г. Мельник	Бюджетування – «управлінська технологія, що передбачає формування бюджетів для обраних об'єктів та їх використання з метою забезпечення оптимальної структури та співвідношення доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів організації для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування» [12]
В.М. Самочкіна, Ю.Б. Пронін, Є.М. Логачова	Бюджетування – «система узгодженого управління структурними одиницями підприємства відповідно систематичній обробці фінансової інформації в умовах динамічного та висококонкурентного ведення бізнесу для підвищення ефективності роботи господарюючого суб'єкта на основі відображенні всіх господарських процесів, які впливають на зміну грошових коштів підприємства» [13]
В.М. Коваленко, О.Ю. Нестор	«Бюджет – це плановий документ, що відображає у показниках доходів та видатків господарські операції підприємства та результати, пов'язані з їх виконанням» [14]
О.Є. Федорченко	«Бюджет – це план підприємства на певний період часу, виражений у кількісних, переважно фінансових показниках. Бюджетування являє собою процес підготовки бюджету і здійснення контролю за його виконанням» [15]
Г.П. Столяров, Р.П. Пенова	«Бюджет – це план підприємства на певний період часу, виражений у кількісних, переважно фінансових показниках. Бюджетування являє собою процес підготовки бюджету і здійснення контролю за його виконанням» [16]

Види бюджетів за різними класифікаційними ознаками

№	Класифікаційна ознака	Види бюджетів	Автори
1	За складністю (охопленням показників)	1) прості (включають один плановий показник: бюджет продажу, бюджет виробництва); 2) консолідовані (зведені, складні) (містять декілька планових показників)	Догадайло Я. В.
2	За видами діяльності	1) бюджети операційної діяльності; 2) бюджети фінансової діяльності; 3) бюджети інвестиційної діяльності.	традиційний підхід, з яким погоджуються усі науковці
3	За тривалістю	1) річні бюджети; 2) квартальні бюджети; 3) щомісячні бюджети; 4) тижневі бюджети	традиційний підхід, з яким погоджуються усі науковці
4	За спрямованістю	1) стратегічні бюджети; 2) операційні бюджети	
5	За об'єктом бюджетування	1) бюджет за центрами фінансової відповідальності; 2) у місцях виникнення витрат - бюджет на виготовлення кожного виробу, продукту. 3) зведені бюджети.	Дж. Ван. Хорн
6	За значенням у процесі виробництва	1) виробничі бюджети (напр. бюджет виробництва); 2) невиробничі бюджети (напр. бюджет адміністративних витрат).	традиційний підхід, з яким погоджуються усі науковці
7	За характером бюджетування	1) операційні бюджети; 2) фінансові бюджети	традиційний підхід, з яким погоджуються усі науковці
8	За видами витрат	1) бюджет матеріальних витрат; 2) бюджет загальногосподарських витрат; 3) бюджет витрат на оплату праці; 4) бюджет витрат на виробництво.	традиційний підхід, з яким погоджуються усі науковці
9	За характером витрат	1) поточний бюджет; 2) капітальний бюджет.	В. В. Богачов, Д. Дойл та інші
10	За ступенем деталізації	1) модифікований бюджет; 2) стратегічний бюджет; 3) цільовий бюджет.	Джай К. Шим
11	За методами розроблення	1) прирістний бюджет; 2) бюджет з нуля; 3) рамковий бюджет.	В. Ковальов, Дж. Шим, В. Савчук

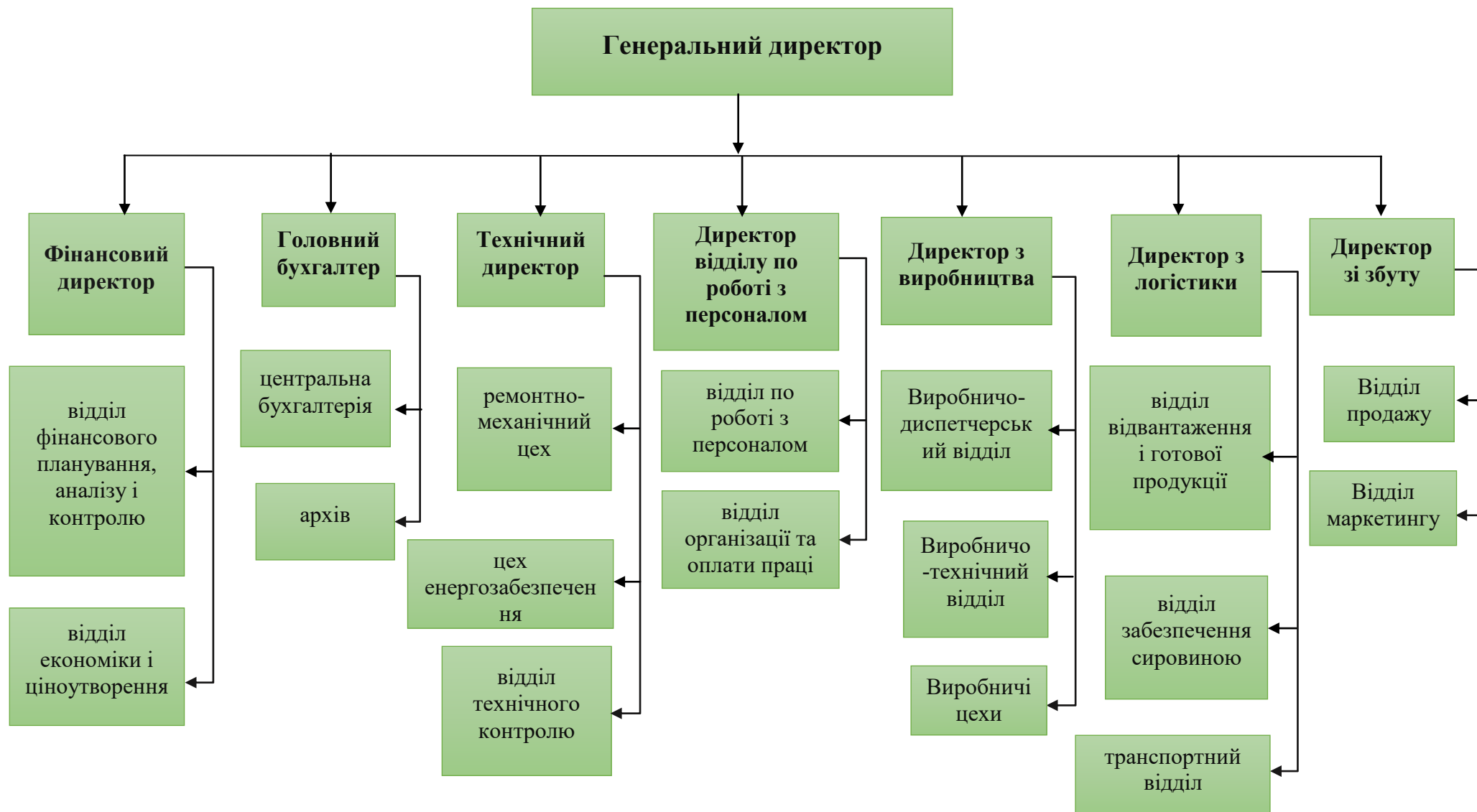
Структура зведеного бюджету



**Види діяльності дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація
«Рошен»**

Вид класифікації діяльності	Опис діяльності
За КВЕД	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 20.12 Виробництво барвників і пігментів 20.13 Виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин 20.14 Виробництво інших основних органічних хімічних речовин 20.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у. 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 71.20 Технічні випробування та дослідження 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук 90.04 Функціонування театральних і концертних залів
Операційна	1. Виробництво та реалізація кондитерських виробів, напівфабрикатів, інших товарів народного споживання та виробничого призначення. 2. Здійснення всіх видів торгівлі, в т.ч. роздрібною, оптовою, фірмовою, комісійною. 3. Комерційна діяльність, пов'язана з придбанням сировини, матеріалів, реалізацією готової продукції та інших товарно-матеріальних цінностей. 4. Торговельна діяльність у сфері оптової торгівлі через оптові бази, товарні склади, склади-холодильники, склади-магазини. 5. Торговельна діяльність у сфері роздрібною торгівлі через оптові бази, товарні склади, власну фірмову мережу магазинів, кіосків, розкладок, виїзні торговельні точки, інші торговельні заклади тощо.
Фінансова	1. Організація пунктів з обміну валюти. 2. Надання послуг фінансового лізингу. 3. Здійснення посередницьких операцій з нерухомим майном. 4. Оренда та надання в користування рухомого та нерухомого майна. 5. Надання гарантій, порук та позик, в т.ч. фінансовими активами.
Інвестиційна	1. Організація і участь в проектуванні, будівництві, реконструкції об'єктів виробничо-технічного призначення, житлових, соціально-культурних, лікувально-оздоровчих та інших об'єктів. 2. Розробка і практичне здійснення спільних з іноземними інвесторами проектів і комерційних ініціатив. 3. Придбання інтелектуальної власності, в т.ч. ліцензій, патентів, авторських прав на перспективні розробки наукомісткої продукції з подальшим впровадженням у виробництво та реалізацію готової продукції.

Організаційна структура дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «Рошен»



Додаток Е

Таблиця Е1

Аналіз балансу дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «Рошен», тис. грн.

Актив										
Назва рядка	Фактичні дані, тис грн			Абсолютне відхилення, тис грн		Відносне відхилення, %		Питома вага в структурі балансу %		
Рік	2020	2021	2022	2020-2021	2021-2022	2021/2020	2022/2021	2020	2021	2022
I. Необоротні активи										
Нематеріальні активи	40 805	46 519	26 276	5 714	-20 243	12,28%	-77,04%	0,20%	0,21%	0,11%
первісна вартість	117 424	146 822	149 869	29 398	3 047	20,02%	2,03%	0,58%	0,66%	0,62%
накопичена амортизація	76 619	100 303	123 593	23 684	23 290	23,61%	18,84%	0,38%	0,45%	0,51%
Незавершені капітальні інвестиції	106 140	291 802	872 924	185 662	581 122	63,63%	66,57%	0,53%	1,32%	3,59%
Основні засоби	586 328	654 707	703 485	68 379	48 778	10,44%	6,93%	2,91%	2,96%	2,90%
первісна вартість	916 471	1 097 434	1 252 428	180 963	154 994	16,49%	12,38%	4,54%	4,95%	5,15%
знос	330 143	442 727	548 943	112 584	106 216	25,43%	19,35%	1,64%	2,00%	2,26%
Інвестиційна нерухомість	47 314	331 561	313 526	284 247	-18 035	85,73%	-5,75%	0,23%	1,50%	1,29%
первісна вартість	208 597	503 227	500 516	294 630	-2 711	58,55%	-0,54%	1,03%	2,27%	2,06%
знос	161 283	171 666	186 990	10 383	15 324	6,05%	8,20%	0,80%	0,77%	0,77%
інші фінансові інвестиції	8 377 354	9 765 413	9 469 362	1 388 059	-296 051	14,21%	-3,13%	41,51%	44,08%	38,97%
Усього за розділом I	9 157 941	11 090 002	11 385 573	1 932 061	295 571	17,42%	2,60%	45,37%	50,06%	46,86%
II. Оборотні активи										
Запаси	1 568 290	2 351 828	3 073 756	783 538	721 928	33,32%	23,49%	7,77%	10,62%	12,65%
Виробничі запаси	859 561	1 438 488	2 047 468	578 927	608 980	40,25%	29,74%	4,26%	6,49%	8,43%
Незавершене виробництво	50 820	22 431	54 102	-28 389	31 671	-126,56%	58,54%	0,25%	0,10%	0,22%
Готова продукція	633 860	877 527	860 631	243 667	-16 896	27,77%	-1,96%	3,14%	3,96%	3,54%
Товари	24 049	13 382	111 554	-10 667	98 172	-79,71%	88,00%	0,12%	0,06%	0,46%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1 954 729	3 022 194	3 001 931	1 067 465	-20 263	35,32%	-0,67%	9,68%	13,64%	12,35%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	187 265	38 909	167 041	-148 356	128 132	-381,29%	76,71%	0,93%	0,18%	0,69%
з бюджетом	75 730	43 169	662 945	-32 561	619 776	-75,43%	93,49%	0,38%	0,19%	2,73%
з нарахованих доходів	20 943	12 133	29 085	-8 810	16 952	-72,61%	58,28%	0,10%	0,05%	0,12%
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 693 051	1 616 489	1 800 440	-76 562	183 951	-4,74%	10,22%	8,39%	7,30%	7,41%
Поточні фінансові інвестиції	2 515 607	842 062	493 911	-1 673 545	-348 151	-198,74%	-70,49%	12,46%	3,80%	2,03%
Гроші та їх еквіваленти	3 002 924	3 128 381	3 652 640	125 457	524 259	4,01%	14,35%	14,88%	14,12%	15,03%
Рахунки в банках	3 002 924	3 128 381	3 652 640	125 457	524 259	4,01%	14,35%	14,88%	14,12%	15,03%

Витрати майбутніх періодів	1 880	3 587	3 019	1 707	-568	47,59%	-18,81%	0,01%	0,02%	0,01%
Інші оборотні активи	4 897	4 160	27 825	-737	23 665	-17,72%	85,05%	0,02%	0,02%	0,11%
Усього за розділом II	11 025 316	11 062 912	12 912 593	37 596	1 849 681	0,34%	14,32%	54,63%	49,94%	53,14%
Баланс	20 183 257	22 152 914	24 298 166	1 969 657	2 145 252	8,89%	8,83%	100,00%	100,00%	100,00%
Пасив										
I. Власний капітал										
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	1	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Додатковий капітал	112	112	112	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15 593 453	17 348 115	19 876 947	1 754 662	2 528 832	10,11%	12,72%	77,26%	78,31%	81,80%
Усього за розділом I	15 593 566	17 348 228	19 877 060	1 754 662	2 528 832	10,11%	12,72%	77,26%	78,31%	81,80%
Інші довгострокові зобов'язання	72 348	44 586	36 216	-27 762	-8 370	-62,27%	-23,11%	0,36%	0,20%	0,15%
Усього за розділом II	72 348	44 586	36 216	-27 762	-8 370	-62,27%	-23,11%	0,36%	0,20%	0,15%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення										
Короткострокові кредити банків	0	13 770		13 770	-13 770	100,00%	-	0,00%	0,06%	0,00%
Векселі видані	0	13 254		13 254	-13 254	100,00%	-	0,00%	0,06%	0,00%
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	30 931	29 130	27 415	-1 801	-1 715	-6,18%	-6,26%	0,15%	0,13%	0,11%
товари, роботи, послуги	1 993 910	2 591 315	2 246 730	597 405	-344 585	23,05%	-15,34%	9,88%	11,70%	9,25%
розрахунками з бюджетом	230 600	265 299	347 233	34 699	81 934	13,08%	23,60%	1,14%	1,20%	1,43%
розрахунками зі страхування	3 306	4 097	3 745	791	-352	19,31%	-9,40%	0,02%	0,02%	0,02%
розрахунками з оплати праці	24 108	27 074	26 802	2 966	-272	10,96%	-1,01%	0,12%	0,12%	0,11%
за одержаними авансами	179 717	148 562	85 330	-31 155	-63 232	-20,97%	-74,10%	0,89%	0,67%	0,35%
за розрахунками з учасниками	1 193 547	1 200 000	1 475 364	6 453	275 364	0,54%	18,66%	5,91%	5,42%	6,07%
Поточні забезпечення	17 744	16 117	16 036	-1 627	-81	-10,09%	-0,51%	0,09%	0,07%	0,07%
Доходи майбутніх періодів	0	1 922	1 893	1 922	-29	100,00%	-1,53%	0,00%	0,01%	0,01%
Інші поточні зобов'язання	843 480	476 584	127 318	-366 896	-349 266	-76,98%	-274,33%	4,18%	2,15%	0,52%
Усього за розділом III	4 517 343	4 760 100	4 384 890	242 757	-375 210	5,10%	-8,56%	22,38%	21,49%	18,05%
Баланс	20 183 257	22 152 914	24 298 166	1 969 657	2 145 252	8,89%	8,83%	100,00%	100,00%	100,00%

Структурний аналіз балансу дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «Рошен», %

Рік	2020	2021	2022
Актив			
I. Необоротні активи	Структура необоротних активів		
Нематеріальні активи	0,45%	0,42%	0,23%
Незавершені капітальні інвестиції	1,16%	2,63%	7,67%
Основні засоби	6,40%	5,90%	6,18%
Інвестиційна нерухомість	0,52%	2,99%	2,75%
інші фінансові інвестиції	91,48%	88,06%	83,17%
Усього за розділом I	100,00%	100,00%	100,00%
II. Оборотні активи	Структура оборотних активів		
Виробничі запаси	7,80%	13,00%	15,86%
Незавершене виробництво	0,46%	0,20%	0,42%
Готова продукція	5,75%	7,93%	6,67%
Товари	0,22%	0,12%	0,86%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	17,73%	27,32%	23,25%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1,70%	0,35%	1,29%
з бюджетом	0,69%	0,39%	5,13%
з нарахованих доходів	0,19%	0,11%	0,23%
Інша поточна дебіторська заборгованість	15,36%	14,61%	13,94%
Поточні фінансові інвестиції	22,82%	7,61%	3,83%
Гроші та їх еквіваленти (рахунки в банках)	27,24%	28,28%	28,29%
Витрати майбутніх періодів	0,02%	0,03%	0,02%
Інші оборотні активи	0,04%	0,04%	0,22%
Усього за розділом II	100,00%	100,00%	100,00%
Пасив			
I. Власний капітал	Структура власного капіталу		
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,00%	0,00%	0,00%
Додатковий капітал	0,00%	0,00%	0,00%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	100,00%	100,00%	100,00%
Усього за розділом I	100,00%	100,00%	100,00%
II Довгострокові зобов'язання (інші довгострокові зобов'язання)	100,00%	100,00%	100,00%
Усього за розділом II	100,00%	100,00%	100,00%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	Структура поточних зобов'язань і забезпечень		
Короткострокові кредити банків	0,00%	0,29%	0,00%
Векселі видані	0,00%	0,28%	0,00%
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0,68%	0,61%	0,63%
товари, роботи, послуги	44,14%	54,44%	51,24%
розрахунками з бюджетом	5,10%	5,57%	7,92%
розрахунками зі страхування	0,07%	0,09%	0,09%
розрахунками з оплати праці	0,53%	0,57%	0,61%
за одержаними авансами	3,98%	3,12%	1,95%
за розрахунками з учасниками	26,42%	25,21%	33,65%
Поточні забезпечення	0,39%	0,34%	0,37%
Доходи майбутніх періодів	0,00%	0,04%	0,04%
Інші поточні зобов'язання	18,67%	10,01%	2,90%
Усього за розділом III	100,00%	100,00%	100,00%

Додаток Ж

Аналіз фінансових результатів дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «Рошен»

Назва рядка	Фактичні дані, тис грн			Абсолютне відхилення, тис грн		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2020-2021	2021-2022	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17 413 200	22 128 835	21 235 296	4 715 635	-893 539	21,31%	-4,21%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12 182 390	15 318 941	15 316 159	3 136 551	-2 782	20,47%	-0,02%
Валовий: прибуток	5 230 810	6 809 894	5 919 137	1 579 084	-890 757	23,19%	-15,05%
Інші операційні доходи	456 829	922 430	149 964	465 601	-772 466	50,48%	-515,10%
Адміністративні витрати	258 361	275 916	289 359	17 555	13 443	6,36%	4,65%
Витрати на збут	1 357 604	1 623 572	1 888 912	265 968	265 340	16,38%	14,05%
Інші операційні витрати	127 074	125 645	258 593	-1 429	132 948	-1,14%	51,41%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3 944 600	5 707 191	3 632 237	1 762 591	-2 074 954	30,88%	-57,13%
Інші фінансові доходи	410 272	350 714	247 856	-59 558	-102 858	-16,98%	-41,50%
Інші доходи	215 264	240 815	2 192	25 551	-238 623	10,61%	-10886,09%
Фінансові витрати	200 479	171 208	135 596	-29 271	-35 612	-17,10%	-26,26%
Інші витрати	251 685	1 312 829	144 394	1 061 144	-1 168 435	80,83%	-809,20%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4 117 972	4 814 683	3 602 295	696 711	-1 212 388	14,47%	-33,66%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-751 862	-885 683	-646 975	-133 821	238 708	15,11%	-36,90%
Чистий фінансовий результат: прибуток	3 366 110	3 929 000	2 955 320	562 890	-973 680	14,33%	-32,95%

Додаток К

Таблиця К.1

Аналіз бюджетів «Кондитерська корпорація «Рошен» за 2023 рік

Аналіз агрегованого бюджету грошових коштів дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «Рошен» за 2023 рік, тис. грн.

Бюджет						Аналіз відхилень		
ПОКАЗНИКИ	2023 рік				Всього за період	Факт. дані за 2023р.	Абсолют.ві дхил.	Віднос. відхил.
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал				
<i>Грошові кошти на початок періоду</i>	849 451	913 160	730 528	1 159 501	3 652 640	3 652 640	-	-
Надходження грошових коштів								
Від реалізації продукції	5 611 550	5 639 437	5 701 409	5 605 353	22 557 749	24 235 273	1 677 524	7,44%
Від повернення податків і зборів	24 750	23 652	22 359	25 941	96 702	94 032	-2 670	-2,76%
Від авансів від покупців і замовників	652 417	667 319	669 145	667 549	2 656 430	2 749 405	92 975	3,50%
Від боржників неустойки (штрафів, пені)	1 230	1 069	1 261	1 447	5 007	4 431	-576	-11,50%
Від операційної оренди	43 038	42 425	44 142	45 633	175 238	188 539	13 301	7,59%
Від реалізації фінансових інвестицій	126 605	130 091	129 851	128 947	515 494	471 373	-44 121	-8,56%
Від реалізації необоротних активів	2 605	2 265	2 672	3 064	10 606	9 348	-1 258	-11,86%
Від отриманих відсотків	33 372	29 019	32 228	30 261	124 880	128 751	3 871	3,10%
Від отриманих дивідендів	9 088	8 928	9 115	9 056	36 187	31 476	-4 711	-13,02%
Від погашення позик	465 299	471 260	472 101	465 528	1 874 188	1 504 164	-370 024	-19,74%
Інші надходження	406 156	405 092	407 391	406 595	1 625 234	1 566 008	-59 226	-3,64%
<i>Всього коштів у розпорядженні:</i>	7 376 110	7 420 557	7 491 674	7 389 374	29 677 715	30 982 800	1 305 085	4,40%
Використання грошових коштів								
На оплату матеріалів	3 837 449	3 883 945	3 816 764	3 877 376	15 415 534	17 175 988	1 760 454	11,42%
На оплату заробітної плати виробничого персоналу	119 188	120 248	119 139	119 228	477 803	556 793	78 990	16,53%
На оплату інших прямих витрат	24 913	25 913	24 694	25 555	101 074	113 658	12 584	12,45%
На сплату загальновиробничих витрат	9 780	9 870	9 794	9 865	39 309	41 977	2 668	6,79%
На сплату адміністративних та комерційних витрат	208 491	209 491	208 225	207 225	833 431	949 194	115 764	13,89%
На сплату податків та зборів	268 101	269 101	273 101	270 101	1 080 405	1 185 744	105 339	9,75%
На соціальні заходи	15 212	13 111	13 294	15 113	56 730	64 009	7 279	12,83%
На сплату авансів	820 765	819 765	822 765	821 765	3 285 061	3 587 286	302 226	9,20%
На придбання фінансових інвестицій	273 093	269 656	274 782	271 040	1 088 571	924 879	-163 692	-15,04%
На придбання необоротних активів	4 215	4 704	4 235	4 921	18 075	16 216	-1 860	-10,29%
Витрачання на надання позик	482 363	481 363	485 347	479 247	1 928 319	2 076 372	148 053	7,68%
Погашення позик	56 839	54 526	55 240	53 072	219 678	240 695	21 017	9,57%
Сплата дивідендів	233 159	236 440	234 899	335 877	1 040 375	971 303	-69 072	-6,64%
Інші виплати	35 941	34 225	35 164	33 831	139 160	174 894	35 734	25,68%
<i>Всього використано коштів:</i>	6 389 508	6 432 357	6 377 444	6 524 215	25 723 525	28 079 008	2 355 483	9,16%
<i>Грошові кошти на кінець періоду</i>	1 836 053	1 901 360	1 844 758	2 024 659	7 606 830	6 556 431	-1 050 399	-13,81%

Таблиця К.2

Аналіз бюджету продажів дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «Рошен» за 2023 рік

ПОКАЗНИКИ	Бюджет 2023 рік					Фактичні показники 2023 рік					Аналіз відхилень	
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Всього за період	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Всього за період	Абсол. відхил.	Віднос. відхил.
Обсяг реалізації, тонн												
Цукерки «Червоний мак»	441	438	435	440	1 753	473	472	469	471	1 885	132	7,5%
Цукерки «Krock»	287	285	284	286	1 142	253	250	249	253	1 005	-136	-11,9%
Цукерки «Монблан»	313	311	307	312	1 242	333	330	328	333	1 324	83	6,7%
Ціна реалізації, грн/кг												
Цукерки «Червоний мак»	283,5	283,5	284,4	284,4	X	286,5	286,5	286,7	286,7	X	X	X
Цукерки «Krock»	190,6	190,6	190,9	190,9	X	194,6	194,6	194,6	194,6	X	X	X
Цукерки «Монблан»	454,8	454,8	454,9	454,9	X	449,8	449,8	449,9	449,9	X	X	X
Виручка від реалізації, тис. грн.												
Цукерки «Червоний мак»	124 998	124 071	123 814	125 010	497 893	135 471	135 302	134 393	135 114	540 281	42 388	8,5%
Цукерки «Krock»	54 618	54 243	54 253	54 630	217 745	49 219	48 728	48 501	49 158	195 607	-22 138	-10,2%
Цукерки «Монблан»	142 154	141 323	139 576	141 807	564 860	149 903	148 408	147 749	149 751	595 811	30 951	5,5%
ВСЬОГО: Виручка від реалізації	321 770	319 637	317 644	321 447	1 280 498	334 593	332 439	330 643	334 023	1 331 698	51 201	4,0%

Таблиця К.3

Аналіз бюджету виробництва дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «Рошен» за 2023 рік

ПОКАЗНИКИ	Бюджет 2023 рік					Фактичні показники 2023 рік					Аналіз відхилень	
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всього	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всього	Абс. відхил.	Відн. відхил.
Очікуваний обсяг реалізації, тонн												
Цукерки «Червоний мак»	441	438	435	440	1 753	473	472	469	471	1 885	132	7,5%
Цукерки «Krook»	287	285	284	286	1 142	253	250	249	253	1 005	-136	-11,9%
Цукерки «Монблан»	313	311	307	312	1 242	333	330	328	333	1 324	83	6,7%
Запаси ГП на початок періоду, тонн												
Цукерки «Червоний мак»	251	249	248	251	X	222	222	220	221	X	X	X
Цукерки «Krook»	163	162	162	163	X	169	168	167	169	X	X	X
Цукерки «Монблан»	178	177	175	178	X	157	155	154	156	X	X	X
Запаси ГП на кінець періоду, тонн												
Цукерки «Червоний мак»	397	394	392	396	X	402	401	398	401	X	X	X
Цукерки «Krook»	258	256	256	258	X	278	275	274	278	X	X	X
Цукерки «Монблан»	281	280	276	281	X	287	251	263	283	X	X	X
Обсяг виробництва, тонн												
Цукерки «Червоний мак»	586	582	579	585	2 332	653	652	647	650	2 601	269	11,6%
Цукерки «Krook»	381	379	378	381	1 518	362	358	356	361	1 437	-81	-5,3%
Цукерки «Монблан»	416	413	408	415	1 652	463	426	437	459	1 785	133	8,1%
Загальний обсяг виробництва, тонн	1 383	1 374	1 365	1 380	5 502	1 477	1 435	1 440	1 471	5 824	322	6%

Таблиця К.4

Аналіз бюджету прямих витрат на оплату виробничого персоналу дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «Рошен» за 2023 рік

ПОКАЗНИКИ	Бюджет 2023 рік					Фактичні показники 2023 рік					Аналіз відхилень	
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всього за період	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всього за період	Абсл. відх.	Віднос. відх.
Очікуваний обсяг виробництва продукції, тонн												
Цукерки «Червоний мак»	586	582	579	585	2 332	653	652	647	650	2 601	269	11,6%
Цукерки «Кроск»	381	379	378	381	1 518	362	358	356	361	1 437	-81	-5,3%
Цукерки «Монблан»	416	413	408	415	1 652	463	426	437	459	1 785	133	8,1%
Норма витрат праці на 1 тону продукції, год												
Цукерки «Червоний мак»	1,2	1,2	1,2	1,2	X	1,2	1,2	1,2	1,2	X	X	X
Цукерки «Кроск»	1,3	1,3	1,3	1,3	X	1,3	1,3	1,3	1,3	X	X	X
Цукерки «Монблан»	1,4	1,4	1,4	1,4	X	1,4	1,4	1,4	1,4	X	X	X
Тарифна ставка за годину, грн/год												
Цукерки «Червоний мак»	68,00	68,00	69,00	69,00	X	73,00	73,00	77,00	77,00	X	X	X
Цукерки «Кроск»	68,00	68,00	69,00	69,00	X	73,00	73,00	77,00	77,00	X	X	X
Цукерки «Монблан»	68,00	68,00	69,00	69,00	X	73,00	73,00	77,00	77,00	X	X	X
Загальні витрати на оплату праці на вироблену продукцію, грн												
Цукерки «Червоний мак»	47 851	47 496	47 940	48 403	191 690	57 162	57 091	59 772	60 093	234 118	42 428	22,1%
Цукерки «Кроск»	33 691	33 460	33 907	34 143	135 202	34 324	33 981	35 676	36 160	140 141	4 939	3,7%
Цукерки «Монблан»	39 576	39 344	39 421	40 051	158 391	47 343	43 499	47 085	49 517	187 443	29 052	18,3%
ВСЬОГО: Витрати на оплату праці	121 118	120 300	121 268	122 596	485 283	138 828	134 571	142 533	145 769	561 702	76 419	15,7%

Додаток Л

Основні постачальники сировини дочірнього підприємства «Кондитерська корпорація «Рошен»

