

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

Факультет фінансів

Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Корпоративні фінанси»

Галузь знань

07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність

**072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»**

Форма навчання: очна(денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Система бюджетування на підприємстві»

здобувача Романюк Тетяни Романівни

Науковий керівник: к.е.н. Стащук Д.М.

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

**Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу:
д.е.н., професор Терещенко О.О.**

(підпис)

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1 Сутність бюджетування на підприємстві.....	6
1.2 Система бюджетів на підприємстві.....	10
1.3 Методи та інструменти бюджетування на підприємстві	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ТОВ «ПАМІБРО»	26
2.1 Оцінка фінансово-економічного стану підприємства	26
2.2 Аналіз системи бюджетування на підприємстві.....	32
2.3 Оцінка ефективності системи бюджетування на підприємстві	38
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ТОВ «ПАМІБРО»	44
3.1 Шляхи удосконалення системи бюджетування на підприємстві	44
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів	48
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми. Обрана тема є дуже актуальною, оскільки в сучасних умовах військового стану та конкурентного бізнесу ефективно фінансове управління є ключовим фактором успіху будь-якої компанії. Система бюджетування дозволяє планувати та контролювати витрати, визначати пріоритети розвитку, а також оцінювати фінансові результати діяльності. При цьому, швидкі зміни у економічному середовищі, включаючи зміни в ринкових умовах, законодавстві та технологічному прогресі, створюють потребу у постійному вдосконаленні систем бюджетування. Дослідження цієї теми допоможе виявити найбільш ефективні підходи та інструменти для планування та контролю фінансів на підприємстві, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Бюджетування як інструмент фінансового планування діяльності підприємств ґрунтовно досліджували у своїх працях вітчизняні науковці такі як Гринько Т. В., Жавнерчик О. В., Максимів Ю. В., Пилипів Н. І., П'ятничук І. Д., Скоробогатова Н. Є., Чумак Г. М. та інші. Разом з тим, необхідно обґрунтувати сучасні підходи та напрями удосконалення бюджетування, яке є ключовою складовою фінансового планування в бізнес-процесах підприємства.

Мета та завдання. Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – аналіз та оптимізація системи бюджетування на підприємстві для забезпечення ефективного фінансового управління.

Мета розкривається переліком завдань, які вирішуються у кваліфікаційній роботі:

- охарактеризувати сутність бюджетування на підприємстві;
- визначити систему бюджетів на підприємстві;
- виділити методи та інструменти бюджетування на підприємстві;
- провести оцінку фінансово-економічного стану підприємства;

- проаналізувати систему бюджетування на підприємстві;
- здійснити оцінку ефективності системи бюджетування на підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення системи бюджетування на підприємстві;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – система бюджетування на підприємстві

Предмет дослідження – методи та інструменти оптимізації системи бюджетування на підприємстві

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи використовувались різноманітні методи дослідження. Загальнонаукові методи застосовувались для дослідження різних напрямків управлінської практики в сфері бюджетування. Діалектичний метод використовувався для аналізу сутності бюджетування на підприємстві, а також для аналізу системи бюджетів на підприємстві, методів та інструментів бюджетування на підприємстві. Метод якісного та кількісного аналізу дозволив проаналізувати систему бюджетування на ТОВ «ПАМІБРО», визначити її ефективність. Аналітико-синтетичний метод використовувався для визначення напрямків удосконалення системи бюджетування на підприємстві.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Отримані результати мають велике практичне значення для впровадження та удосконалення системи бюджетування на ТОВ «ПАМІБРО». Ці результати можуть бути використані для оптимізації фінансового планування, контролю за виконанням бюджетів, а також для прийняття стратегічних рішень щодо розподілу ресурсів. Крім того, отримані результати можуть бути важливим внеском у теоретичне та методичне поле управлінської науки, сприяючи розвитку нових підходів до бюджетування та фінансового аналізу. Ці результати можуть бути застосовані не лише для вирішення проблем ТОВ «ПАМІБРО», а й для інших організацій у подібній сфері діяльності або для вивчення загальних економічних процесів. Таким чином, отримані результати мають і практичне, і

теоретично-методичне значення, що робить їх корисними для широкого кола зацікавлених сторін.

Інформаційна база дослідження. Інформаційна база дослідження включає широкий спектр джерел, таких як наукові статті вітчизняних дослідників, підручники, монографії, фінансові звіти ТОВ «ПАМІБРО».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. В першому розділі досліджено теоретичні основи бюджетування на підприємстві. В другому розділі проведено аналіз бюджетування на ТОВ «ПАМІБРО». В третьому розділі запропоновано напрями удосконалення системи бюджетування на ТОВ «ПАМІБРО».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність бюджетування на підприємстві

Бюджетування на підприємстві є важливою складовою фінансового управління, що спрямоване на планування та контроль за фінансовими ресурсами. Цей інструмент дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на оптимізацію доходів, витрат та прибутку підприємства, забезпечуючи його стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

Перед вивченням сутності бюджетування слід ретельно розглянути поняття бюджету як інструмента фінансового планування (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «бюджет» в науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
Скоробогатова Н. Є.	План, складений у вартісних показниках, що розробляється для досягнення наперед визначеної мети та є обов'язковим до виконання відповідним суб'єктом [1, с.9].	Підкреслюється важливість визначення мети та обов'язковості виконання плану. Варто звернути увагу на упорядкування плану за вартісними показниками.
Пилипів Н. І., Максимів Ю. В., П'ятничук І. Д.	План майбутніх дій та операцій підприємства загалом, або його структурних підрозділів, виражений у грошових або натуральних вимірниках [2, с.178].	Звертається увага на рівень деталізації бюджету, який може включати в себе як грошові, так і натуральні вимірники, залежно від потреб підприємства.
Гринько Т. В.	Переведення стратегічних планів у вимірювані величини, що виражають очікувані необхідні ресурси та очікувану віддачу протягом певного періоду [3, с.391].	Виділяється зв'язок між стратегічними планами та бюджетом, де бюджет виступає інструментом реалізації стратегії через конкретні ресурси.
Чумак Г. М.	Фінансовий план на майбутню перспективу, виражений в конкретних цифрах і показниках, необхідних для досягнення поставлених цілей [4, с.35].	Підкреслюється фінансовий аспект бюджету та його роль у досягненні поставлених цілей.
Жавнерчик О. В.	План майбутньої діяльності, виражений системою кількісних і вартісних показників [5, с.46].	Підкреслюється комплексний підхід до складання бюджету, який враховує як кількісні, так і вартісні аспекти діяльності.

Джерело: розроблено автором на основі [1-5]

Визначення, запропоноване Скоробогатовою Н. Є., визначає бюджет як план у вартісних показниках, спрямований на досягнення наперед визначеної мети та обов'язковий для виконання відповідним суб'єктом. Це визначення підкреслює важливість чіткої формулювання мети і обов'язковості виконання бюджету [1, с.9]. Визначення, запропоноване Пилипів Н. І., Максимів Ю. В. та П'ятничук І. Д., визначає бюджет як план майбутніх дій та операцій підприємства, виражений у грошових або натуральних вимірниках. Це визначення акцентує на деталізації бюджету і можливості включення як грошових, так і натуральних показників [2, с.178]. Визначення, представлене Гринько Т. В., розглядає бюджет як інструмент переведення стратегічних планів у конкретні величини, що виражають очікувані ресурси та віддачу протягом певного періоду. Це визначення підкреслює роль бюджету у реалізації стратегії через конкретизацію ресурсів та очікуваних результатів [3, с.391]. Визначення, подане Чумак Г. М., розглядає бюджет як фінансовий план на майбутню перспективу, виражений в конкретних цифрах і показниках, необхідних для досягнення цілей. Це визначення підкреслює фінансовий аспект бюджету та його роль у досягненні цілей [4, с.35]. Визначення, запропоноване Жавнерчик О. В., розглядає бюджет як план майбутньої діяльності, виражений системою кількісних і вартісних показників. Це визначення підкреслює комплексний підхід до складання бюджету, який враховує як кількісні, так і вартісні аспекти діяльності [5, с.46].

Узагальнюючи, можна сказати, що бюджет – це систематично підготовлений план фінансових ресурсів, який визначає плановані доходи та витрати на певний період часу з метою досягнення конкретних цілей або задоволення певних потреб. Цей інструмент управління допомагає організаціям та домогосподарствам ефективно розпоряджатися своїми фінансовими ресурсами, планувати майбутні дії та контролювати їх виконання. В запропонованому визначенні підкреслено два основні аспекти бюджету – планування фінансових ресурсів та їх контроль. Бюджет допомагає структурувати фінансові операції, встановлюючи пріоритети та визначаючи ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Розглянувши поняття бюджету як інструменту фінансового планування, можемо краще розуміти сутність бюджетування як системного процесу контролю та аналізу фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «бюджетування» в науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
Скоробогатова Н. Є.	Процес планування, координації, управління, аналізу та контролю виконання бюджету [1, с.9].	Акцентує на різних етапах і аспектах бюджетування, від планування до контролю за виконанням, підкреслюючи комплексний характер цього процесу.
Нечипоренко А. В.	Процес погодженого планування і управління діяльністю підприємства за допомогою бюджетів і економічних показників, що дають змогу визначити внесок кожного підрозділу і керівника для досягнення загальних цілей [6, с.257].	Вказує на важливість координації і погодження планів між підрозділами та керівниками, а також на визначення внеску кожного учасника в досягнення загальних цілей підприємства через бюджетний процес.
Заячківська О. В.	Процес розроблення, узгодження та затвердження бюджетів, які формують цілісну їх систему, а також контроль за їх виконанням [7, с.12].	Підкреслює важливість системного підходу до бюджетування, яке включає розроблення, узгодження та контроль за виконанням бюджетів, зокрема, вказує на формування бюджетної системи як інтегрованої системи документів.
Самусевич, Я. В., Темченко, А. В.	Складання документів (бюджетів) і контролю за їх виконанням [8, с.140].	Фокусується на процесі створення бюджетних документів та контролю за їх виконанням. Хоча це важливий аспект бюджетування, воно не охоплює всі його аспекти, такі як планування, аналіз та управління.
Птащенко Л. О., Великожон А. О.	Процес організації управління фінансовою діяльністю підприємства, що базується на розробленні бюджетів різного рівня та напрямів діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень та внесення відповідних коригувань з метою досягнення поставлених завдань [9, с.3].	Визначає бюджетування як комплексний процес, який охоплює розроблення бюджетів, організацію контролю та аналіз відхилень з метою досягнення поставлених завдань.

Джерело: розроблено автором на основі [1, 6-9]

Визначення Скоробогатової Н. Є. підкреслює комплексний характер бюджетування, включаючи планування, координацію, управління, аналіз та контроль за виконанням бюджету [1, с.9]. Визначення Нечипоренка А. В. акцентує на важливості погодженого планування та управління діяльністю підприємства через бюджети, зокрема, визначаючи внесок кожного підрозділу та керівника у досягнення загальних цілей [6, с.257]. Визначення Заячківської О. В. підкреслює системний підхід до бюджетування, включаючи розроблення, узгодження та затвердження бюджетів, а також контроль за їх виконанням як цілісну систему [7, с.12]. Визначення Самусевича Я. В. та Темченка А. В. зосереджене на процесі складання бюджетних документів та контролю за їх виконанням [8, с.140]. Птащенко Л. О. та Великожон А. О. визначають бюджетування як комплексний процес, що охоплює розроблення бюджетів різного рівня, організацію контролю та аналіз відхилень з метою досягнення поставлених завдань [9, с.3].

Узагальнюючи, бюджетування представляє собою систематичний процес планування, управління та контролю фінансових ресурсів та витрат на підприємстві з метою досягнення стратегічних цілей та оптимізації фінансових результатів. Запропоноване визначення бюджетування відображає його основні аспекти, включаючи планування, управління та контроль, а також його спрямованість на досягнення стратегічних цілей та фінансову ефективність. Цей процес є ключовим для забезпечення стабільності та успішної діяльності підприємства.

Розуміння сутності бюджетування допомагає чітко сформулювати його головну мету. Зокрема, Банар О. В. визначає мету бюджетування як забезпечення оптимального використання фінансових ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей та забезпечення його стійкого розвитку [11, с.37]. Ця мета підкреслює важливість бюджетування як інструменту для ефективного управління ресурсами та забезпечення фінансової стійкості та успішності підприємства.

Самусевич, Я. В., Темченко, А. В. виділяють цілі бюджетування: прогноз фінансово-економічного стану підприємства; затвердження планових показників фірми; закріплення фінансових повноважень і відповідальності за працівниками; облік, аналіз та контроль фінансової діяльності компанії [8, с.139]. Ці цілі відображають важливі аспекти бюджетного процесу, спрямовані на забезпечення ефективного управління фінансами та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Визначення конкретних цілей бюджетування ставить перед собою завдання виконання ряду функцій, серед яких Засадний Б. А. виділяє (рис.1.1):

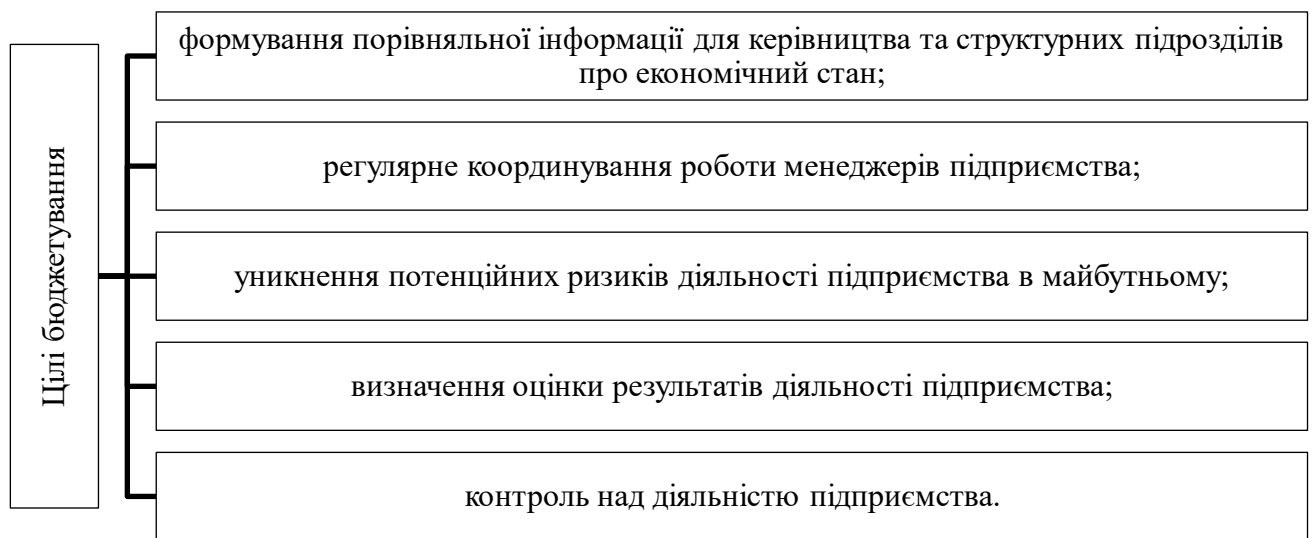


Рисунок 1.1 – Функції бюджетування

Джерело: розроблено автором на основі [12, с.35]

По-перше, бюджетування служить інструментом для формування порівняльної інформації про економічний стан підприємства як для керівництва, так і для структурних підрозділів, що дозволяє керівництву отримати об'єктивну картину ефективності діяльності та приймати обґрунтовані рішення. По-друге, бюджетування забезпечує регулярне координування роботи менеджерів підприємства. Шляхом встановлення конкретних бюджетних показників та мети досягнення, менеджери розуміють свої завдання та взаємовідносини з іншими підрозділами. Крім того, бюджетування сприяє уникненню потенційних ризиків діяльності підприємства в майбутньому. Шляхом планування та аналізу можливих варіантів розвитку подій, компанія може підготуватися до

найрізноманітніших сценаріїв та зменшити ймовірність несприятливих наслідків. Бюджетування також надає контроль над діяльністю підприємства. Шляхом систематичного порівняння фактичних результатів з планами можливе вчасний виявлення відхилень та прийняття відповідних корективних заходів для досягнення цілей компанії. Узагальнюючи, бюджетування виконує ряд важливих функцій, які сприяють ефективному управлінню та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Виконання функцій бюджетування відображається у встановленні його принципів. Терещук І. В. зазначає, що процес бюджетування вимагає дотримання таких принципів як узгодженості цілей, відповідальності та гнучкості. Систематизуємо їх на рис.1.2.



Рисунок 1.2 – Принципи бюджетування

Джерело: розроблено автором на основі [13, с.26]

Принципи бюджетування є фундаментальними основами, які визначають спосіб організації та виконання бюджетного процесу на підприємстві. Перший принцип – принцип узгодженості цілей – визначає необхідність вирівнювання інтересів різних підрозділів та створення спільної спрямованості на досягнення загальних завдань підприємства, що сприяє забезпеченню єдності дій та узгодженості стратегій розвитку. Другий принцип – принцип відповідальності – встановлює систему делегування повноважень та відображає рівень

відповідальності персоналу за виконання покладених на них завдань у рамках бюджету, що сприяє підвищенню ефективності управління та виконанню бюджетних планів. Третій принцип – принцип гнучкості – передбачає застосування як статичних, так і гнучких форм бюджетування, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та дає можливість більш ефективно реагувати на непередбачені обставини та зміни у ринкових умовах. Загалом, ці принципи становлять основу ефективного та раціонального бюджетування, що сприяє досягненню стратегічних цілей та успішному функціонуванню підприємства.

Таким чином, у ході аналізу різноманітних аспектів бюджетування, включаючи його визначення, цілі, функції та принципи, було виявлено, що бюджетування є ключовим інструментом фінансового управління підприємством. Воно представляє собою систематичний процес планування, координації, управління та контролю фінансових ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей і забезпечення стійкого розвитку організації. Цілі бюджетування включають прогнозування фінансово-економічного стану підприємства, координацію роботи персоналу, уникнення ризиків, оцінку результатів діяльності та забезпечення контролю над діяльністю підприємства. Принципи бюджетування, такі як узгодженість цілей, відповідальність та гнучкість, визначають основні засади організації та виконання бюджетного процесу, що сприяють його ефективності та результативності. Отже, бюджетування виявляється не лише ефективним інструментом фінансового планування, але й важливою складовою стратегічного управління, що сприяє досягненню конкурентних переваг та стійкому розвитку підприємства.

1.2 Система бюджетів на підприємстві

В сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку ефективне управління фінансовими ресурсами на підприємствах стає ключовим

фактором успіху. Система бюджетів на підприємстві відіграє важливу роль у цьому процесі, надаючи засоби планування, контролю та аналізу фінансових операцій. Бюджети дозволяють підприємствам визначати стратегічні цілі, раціонально розподіляти ресурси, уникати фінансових ризиків та підвищувати ефективність управління.

На думку Величко В. В., система бюджетів має охоплювати всю базу фінансових розрахунків підприємства та включає первинний бюджет, групу основних бюджетів, сукупність часткових бюджетів [14, с.15]. Погляд науковця на систему бюджетів підприємства відображає комплексний підхід до фінансового планування. Включення первинного бюджету, групи основних бюджетів і сукупності часткових бюджетів дозволяє забезпечити повноту і зв'язок у фінансових розрахунках. Такий підхід сприяє більш ефективному управлінню фінансовими ресурсами та досягненню стратегічних цілей підприємства.

На думку Величко В. В. тип первинного бюджету визначається відповідно до специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства та його потенціалу щодо залучення ресурсів. Цей бюджет може бути орієнтований на різні аспекти, такі як збут продукції, закупівля факторів виробництва або можливості фінансування [14, с.16]. Як первинний бюджет, Гринчишин Я. М. розглядає бюджет реалізації продукції, оскільки зазвичай, розмір продажів є основним обмежуючим фактором для підприємства. З урахуванням прогнозованих обсягів продажів визначається потреба в технічних потужностях для виробництва та витрати на основні та оборотні активи. Для фінансування цих потреб проводиться аналіз фінансових потоків і прогнозується доступність необхідних фінансових ресурсів [15, с.55].

Основні бюджети відносяться до планів середньо- та довгострокової перспективи, охоплюючи період від 1 до 5 років з деталізацією за квартали. Вони спрямовані на забезпечення ліквідності підприємства у довгостроковому плані. Операційні показники короткострокових періодів аналізуються у контексті короткострокового бюджетування, що допомагає підтримувати поточну

ліквідність підприємства. Куцик П. О. до основних бюджетів включає наступні (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Група основних бюджетів підприємства

Бюджет	Сутність	Роль
План інвестицій	Визначення стратегічних інвестицій підприємства в основні активи.	Визначає розподіл фінансових ресурсів на придбання основних активів
План фінансових результатів (прибутків і збитків)	Прогнозування очікуваних прибутків та збитків підприємства.	Допомагає встановити цілі в грошовому виразі та контролювати їх досягнення
Планування ліквідності (оперативний фінансовий бюджет)	Прогнозування ресурсів для забезпечення ліквідності.	Визначає можливість підтримки операційної діяльності підприємства з необхідними грошовими коштами
Плановий баланс	Прогнозування фінансового стану підприємства на певний період.	Допомагає забезпечити баланс між активами та пасивами підприємства
План звіту про рух грошових коштів(Cash-flow)	Прогнозування грошових потоків від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності	Визначає джерела та напрямки руху грошових коштів в майбутньому

Джерело: розроблено автором на основі [16, с.56]

У контексті фінансового управління підприємством, група основних бюджетів відіграє ключову роль у забезпеченні стратегічного планування та контролю фінансових ресурсів. План інвестицій дозволяє підприємству визначити стратегічні напрямки розвитку та розподіл фінансових ресурсів на придбання основних активів. План фінансових результатів допомагає установити цілі досягнення прибутку та контролювати їх досягнення [16, с.55]. План ліквідності забезпечує оптимальне використання грошових потоків для підтримки ліквідності. Плановий баланс дозволяє забезпечити баланс між активами та пасивами, щоб зберегти стабільність фінансового стану підприємства [17, с.35]. План звіту про рух грошових коштів визначає джерела та напрямки руху грошових коштів, забезпечуючи відповідність фінансових потоків потребам підприємства [18, с.64]. Разом ці бюджети формують комплексний підхід до фінансового управління, спрямований на досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємства.

Часткові бюджети формуються відповідно до загальної стратегії підприємства та ураховують особливості кожного з його функціональних підрозділів. Кількість часткових бюджетів визначається рівнем деталізації планування на підприємстві. Всі бюджети є взаємопов'язаними та утворюють єдину систему фінансового планування. Типові часткові бюджети систематизуємо в табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Типові часткові бюджети підприємства

Бюджет	Сутність	Роль
Бюджет виробництва	Прогнозування витрат на виробництво продукції.	Визначає ресурси, необхідні для забезпечення виробництва продукції.
Бюджет товарно-матеріальних запасів	Прогнозування витрат на закупівлю та утримання матеріалів.	Визначає оптимальні обсяги запасів для забезпечення виробництва.
Бюджет фонду оплати праці та нарахувань на неї	Прогнозування витрат на оплату праці та соціальних виплат.	Визначає фінансові засоби для виплат працівникам та соціальних виплат.
Бюджет матеріальних витрат	Прогнозування витрат на матеріали та комплектуючі.	Визначає фінансові ресурси для закупівлі матеріалів та комплектуючих.
Бюджет споживання енергії	Прогнозування витрат на енергію для виробництва.	Визначає фінансові витрати на енергопостачання для виробництва.
Бюджет погашення кредитів (прив'язаний до графіків виконання зобов'язань)	Прогнозування виплат за кредитами та погашення зобов'язань.	Визначає фінансові ресурси для погашення кредитів та інших зобов'язань.
Податковий бюджет	Прогнозування витрат на податки та обов'язкові платежі.	Визначає фінансові ресурси для сплати податків та обов'язкових платежів.

Джерело: розроблено автором на основі [14, с.16]

Бюджет виробництва є ключовим інструментом у фінансовому плануванні підприємства та включає в себе прогнозування витрат, пов'язаних з виробництвом товарів або послуг, таких як сировина, матеріали, праця та енергія. Цей бюджет дозволяє підприємству раціонально розподіляти ресурси та планувати виробничі процеси з метою максимізації ефективності та зниження витрат [19, с.130]. Бюджет товарно-матеріальних запасів передбачає прогнозування обсягів і вартості матеріалів, які необхідні для забезпечення неперервного виробництва; включає в себе планування закупівель, управління запасами та оптимізацію

витрат на складське утримання. Правильне управління цим бюджетом дозволяє підприємству уникнути перевищення запасів та забезпечити потрібні матеріали вчасно та за оптимальними цінами. Бюджет фонду оплати праці включає в себе прогнозування витрат на зарплату та соціальні виплати для працівників підприємства; враховує рівень оплати праці, обсяги роботи та інші фактори, що впливають на витрати на персонал. Правильне планування цього бюджету допомагає забезпечити адекватну оплату праці та зберегти баланс між витратами на персонал та фінансовою стійкістю підприємства [20, с.122].

Бюджет матеріальних витрат включає в себе прогнозування витрат на придбання матеріалів та комплектуючих для виробництва продукції або надання послуг, що може включати в себе такі види витрат, як закупівля сировини, комплектуючих, упаковки тощо. Правильне управління цим бюджетом дозволяє підприємству забезпечити необхідні матеріали вчасно та за оптимальними цінами, що сприяє ефективності виробничих процесів [21]. Бюджет споживання енергії передбачає прогнозування витрат на енергію, необхідну для виробництва чи надання послуг; включає в себе електроенергію, газ, паливо тощо. Правильне управління цим бюджетом допомагає підприємству ефективно використовувати енергію та знижувати витрати на неї, що впливає на загальні витрати підприємства. Бюджет погашення кредитів включає в себе прогнозування виплат за кредитами та графіки погашення зобов'язань; дозволяє підприємству планувати свої фінансові зобов'язання та забезпечити вчасну сплату кредитів, що є важливим для збереження фінансової стабільності та репутації підприємства [22, с.13].

Податковий бюджет включає в себе прогнозування витрат на оплату податків та обов'язкових платежів перед державою. Цей бюджет дозволяє підприємству планувати свої податкові обов'язкові виплати, що спрямовані на забезпечення відповідності законодавству та виконання податкових зобов'язань. Податковий бюджет враховує різноманітні податки, такі як податок на прибуток, ПДВ, акцизи тощо, а також інші обов'язкові платежі, наприклад, соціальне страхування. Правильне планування цього бюджету дозволяє підприємству ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами та уникнути несподіваних

податкових витрат, що може підвищити загальні витрати та вплинути на прибутковість [23].

Часткові бюджети дозволяють підприємствам прогнозувати та ефективно управляти фінансовими ресурсами, забезпечуючи оптимальну ефективність у всіх сферах їхньої діяльності. Разом вони становлять інтегровану систему фінансового планування, яка допомагає досягти стратегічних цілей та забезпечити стабільність підприємства в умовах конкурентної ринкової середовища.

Птащенко Л. О. пропонує розподіляти всі бюджети за сферами діяльності: операційні, фінансові, інвестиційні [24, с.25]. Операційні бюджети включають у себе всі фінансові засоби, пов'язані з щоденною операційною діяльністю підприємства. Це охоплює витрати на виробництво, закупівлю матеріалів та обладнання, оплату праці, маркетингові та рекламні витрати, а також всі інші витрати, пов'язані з виробничим процесом та обслуговуванням клієнтів. Фінансові бюджети стосуються управління грошовими потоками та фінансовими ресурсами підприємства. Вони включають бюджети погашення кредитів, податкові бюджети, бюджети оборотних коштів та ліквідності. Основна мета цих бюджетів – забезпечення стабільності фінансового стану підприємства та ефективного управління грошовими потоками. Інвестиційні бюджети визначають ресурси, які виділяються для розвитку та розширення підприємства. Це може включати в себе бюджети на придбання нового обладнання, розробку нових продуктів, відкриття нових філій або розвиток інших напрямків діяльності. Мета інвестиційних бюджетів – максимізувати прибутковість та конкурентоспроможність підприємства через ефективне використання капіталовкладень. Такий розподіл бюджетів за сферами діяльності допомагає керівництву підприємства краще розуміти та контролювати фінансові процеси в кожній з областей, що сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпеченню стійкого розвитку.

Васьківська К. В., Сич О. А. всі бюджети підприємства пропонують класифікувати за видами витрат (поточні та капітальні) та за широтою номенклатури витрат (функціональні та комплексні) [25, с.43].

Поточні бюджети відносяться до видів фінансового планування, які охоплюють витрати, необхідні для забезпечення поточної операційної діяльності підприємства. Це включає витрати на сировину, матеріали, оплату праці, оренду, рекламу, транспортні та інші витрати, пов'язані з щоденною діяльністю. Поточні бюджети допомагають забезпечити стабільність операцій та здійснити ефективний контроль за щоденними витратами. Капітальні бюджети відображають плановані витрати на капітальні проекти та інвестиції, спрямовані на розвиток підприємства. Це може включати витрати на будівництво нових споруд, придбання нового обладнання, впровадження нових технологій чи розширення виробничих потужностей. Капітальні бюджети сприяють стратегічному розвитку підприємства та підтримці конкурентоспроможності. Функціональні бюджети передбачають розподіл витрат відповідно до функціональних підрозділів або ділових областей підприємства, таких як виробництво, маркетинг, фінанси, дослідження та розвиток. Цей підхід дозволяє ефективно керувати витратами в кожному конкретному напрямку діяльності та забезпечує оптимальне використання ресурсів. Комплексні бюджети охоплюють витрати, які необхідні для реалізації цілісних проектів або комплексних заходів. Вони включають витрати, які охоплюють кілька функціональних областей або проектів, наприклад, впровадження нового продукту на ринок або реконструкція виробничого цеху. Така класифікація дозволяє керівництву підприємства ефективно організовувати та контролювати витрати відповідно до їхнього призначення та стратегічних цілей, що сприяє досягненню фінансової стабільності та успішності діяльності.

Таким чином, у ході дослідження різних підходів до класифікації бюджетів підприємства було представлено кілька концепцій, які відображають різноманітні аспекти фінансового планування та управління. Кожен з цих авторів запропонував свій підхід до класифікації бюджетів, що відображає їхні власні ідеї щодо оптимізації фінансового управління підприємством. Бюджети охоплюють всю базу фінансових розрахунків та мають велику кількість компонентів, включаючи первинні, основні та часткові бюджети. Бюджети також можна класифікувати

бюджети за сферами діяльності, розділивши їх на операційні, фінансові та інвестиційні. Важливими є класифікації бюджетів за видами витрат та за широтою номенклатури витрат. Ця типологія відображає багатогранність та складність фінансового управління підприємством, а вивчення їх може сприяти вдосконаленню методів управління фінансовими ресурсами та досягненню стратегічних цілей організації.

1.3 Методи та інструменти бюджетування на підприємстві

Бюджетування є одним з ключових інструментів фінансового управління на підприємствах будь-якої форми власності та розміру. Цей процес передбачає планування та координацію фінансових ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Методи та інструменти бюджетування включають у себе різноманітні підходи та техніки, спрямовані на ефективне використання фінансових засобів, контроль над витратами та прогнозування доходів. Ці інструменти допомагають підприємствам не лише планувати свою діяльність, але й адаптуватися до динамічних умов ринку, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність.

На думку Прушківського В. Г. в основі розроблення усіх бюджетів лежить балансовий метод [26]. Він є одним з ключових підходів до розроблення бюджетів на підприємстві, що ґрунтується на принципах забезпечення планової узгодженості між потребами та ресурсами. Цей метод відображає стратегічну мету бюджетного процесу – забезпечити гармонійне використання фінансових засобів для досягнення поставлених цілей компанії. Суть балансового методу полягає в комплексному балансуванні надходжень та видатків, а також у визначенні джерел покриття кожної витратної статті. Під час розроблення бюджетів за цим методом враховується не лише загальний обсяг фінансових ресурсів, але й їхнє спрямування на конкретні цілі та завдання [27, с.87]. Це

означає, що кожна стаття витрат у бюджеті має бути відповідно обґрунтована джерелами її фінансування. Цей підхід дозволяє забезпечити фінансову стабільність підприємства, уникнути неефективного розподілу ресурсів та максимізувати використання фінансових можливостей. Окрім того, балансовий метод передбачає системний підхід до розроблення бюджетів, враховуючи взаємозв'язки між різними фінансовими показниками та джерелами їх формування. Це сприяє підвищенню ефективності фінансового управління та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

Левандівський О. Т. виділяє синхронний та послідовний методи бюджетування, що представляють дві різні стратегії планування фінансових ресурсів на підприємстві [28, с.70]. Синхронний метод передбачає одночасну розробку та координацію бюджетів на різних рівнях організації. Він забезпечує безперервне узгодження взаємозалежних показників виробничо-господарської діяльності, дозволяючи уникнути конфліктів та протиріч між підрозділами підприємства. Такий підхід дозволяє оперативно виявляти проблеми та коригувати стратегії діяльності. Відсутність синхронності може призвести до неузгодженості дій різних підрозділів, що загрожує ефективності бюджетного процесу. У разі великих підприємств з різноманітними функціональними сферами використання послідовного методу може бути найбільш доцільним [29]. При цьому розробка зведених бюджетів здійснюється за послідовними кроками, починаючи з бюджету продажу. Реалізація продукції в такому контексті розглядається як обмежувальний фактор, від якого виходять інші фінансові показники. Обидва методи мають свої переваги та обмеження і можуть бути використані залежно від специфіки підприємства та його потреб у плануванні та координації діяльності. Важливо вибрати той метод, який найкраще відповідає конкретним умовам та стратегічним цілям організації.

Дараган А. В. виділяє централізований, децентралізований і комбінований методи бюджетного планування, що є основними стратегіями управління фінансовими ресурсами на підприємстві і використовуються в залежності від ступеня централізації управління на організаційному рівні [30, с.96]. При

централізованому бюджетному плануванню бюджети підрозділів формуються на основі зведених бюджетів підприємства. Цей метод передбачає, що вищі рівні керівництва приймають стратегічні рішення та встановлюють загальні цілі, а потім розподіляють ресурси між підрозділами. Недоліком цього підходу є відсутність системи мотивації для співробітників та ризик невідповідності планів реальним умовам функціонування підрозділів. Метод децентралізованого бюджетного планування передбачає спочатку формування бюджетів на нижчому рівні організації, які потім інтегруються в бюджети вищого рівня, а потім у зведені бюджети. Цей підхід дозволяє уникнути недоліків централізованого методу, оскільки рішення приймаються на місцях і враховують конкретні умови та потреби підрозділів. Однак існує ризик неузгодження інтересів окремих підрозділів з інтересами підприємства в цілому. Комбінований метод бюджетного планування мінімізує ризик неузгодженості між окремими підрозділами та центральним керівництвом підприємства. Він поєднує елементи централізації та децентралізації, дозволяючи забезпечити баланс між загальною стратегією компанії та потребами конкретних підрозділів. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки і може бути використаний залежно від специфіки підприємства та стратегічних цілей управління фінансовими ресурсами. Важливо обрати той метод, який найкраще відповідає потребам та особливостям конкретного підприємства.

На думку Стрельченко О. В. бюджетне планування може бути здійснене за допомогою двох основних підходів: стабільного та гнучкого методів [31, с.96]. Стабільне бюджетне планування полягає в розробці одного конкретного варіанту бюджету, який передбачає сталість умов та параметрів плану на певний період часу. Цей метод дозволяє забезпечити відносну стабільність та прогнозованість фінансових показників, проте може бути менш ефективним у випадку зміни зовнішніх умов або внутрішніх обставин, що впливають на діяльність підприємства. Гнучке бюджетне планування, натомість, передбачає розроблення кількох варіантів бюджету для різних сценаріїв ділової активності, які можуть мати місце протягом релевантного періоду. Цей метод використовує адаптивні

механізми, які дозволяють швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміни в рівні інфляції, курсі валют, податкових ставках, обсягах попиту та інших факторах. Гнучкий підхід також передбачає врахування різних прогнозів та сценаріїв, включаючи песимістичні й оптимістичні прогнози, для кращого адаптивного управління ризиками та можливостями. Загальною метою гнучкого бюджетного планування є створення більш адаптивної та реагуючої на зміни системи управління фінансовими ресурсами, що дозволяє підприємствам ефективніше пристосовуватися до змінних умов ринку та досягати більшої стійкості та успіху в довгостроковій перспективі.

Проектно-програмно-цільовий метод та змішаний (матричний) метод бюджетування є важливими стратегіями управління фінансовими ресурсами на сучасних підприємствах. Проектно-програмно-цільовий метод передбачає формування бюджету на основі цільових проектів та програм. Всі дії та витрати підприємства втілюються у відповідних проектах та програмах. Цей підхід дозволяє підприємству ефективно спрямовувати свої ресурси на досягнення конкретних цілей та завдань, а також забезпечує прозору фінансову структуру організації [32, с.112]. Змішаний (матричний) метод бюджетування, у свою чергу, дозволяє узгодити різні рівні бюджетів та структурних підрозділів підприємства та передбачає одночасне розроблення бюджетів на різних рівнях організації та їх подальше інтегрування. Цей метод дозволяє мінімізувати бюджетні буфери та забезпечує розроблення високоточних бюджетів, проте його застосування вимагає великих зусиль та високого рівня компетентності від управлінців та виконавців [33, с.26].

На сьогоднішній день програмно-цільове бюджетування вважається найсучаснішим та найбільш прогресивним методом. Цей підхід передбачає досить докладний періодичний аналіз всіх програм та проектів підприємства, що дозволяє ефективно спрямовувати ресурси на найбільш важливі напрямки. Однак, його недоліком є можлива невизначеність щодо майбутнього фінансування програм до завершення аналізу та прийняття управлінських рішень [34, с.183].

Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження і може бути використаний залежно від стратегічних цілей та потреб конкретного підприємства. Важливо обрати той метод, який найбільш ефективно відповідає особливостям та специфіці діяльності організації.

У зарубіжних країнах існує більш широкий спектр концепцій бюджетування та різноманітні моделі, спрямовані на оптимізацію витрат, досягнення ефективного виробництва без збитків та адаптацію до управлінських облікових систем, які використовуються в українських підприємствах (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Концепції бюджетування в зарубіжних країнах

Вид	Сутність
Кайзен-бюджетування	Концепція ставить за мету постійне зменшення витрат та досягнення кращих фінансових показників, ніж передбачено у початковому бюджеті. Вона акцентується на безперервному вдосконаленні бізнес-процесів, систем та функцій, виходячи з аналізу виконання бюджетів.
Бюджетування на основі діяльності (ABB)	Концепція спрямована на ідентифікацію та відокремлення бізнес-процесів з призначенням відповідальності та повноважень за кожним з них. Вона базується на прогнозуванні попиту на ресурси для виконання бізнес-процесів.
Процесно-орієнтоване бюджетування (Performancebased budgeting – PBB)	Концепція стратегічно орієнтована та ґрунтується на структуризації бізнес-процесів, використанні системи збалансованих показників та встановленні бюджетних параметрів для кожного процесу діяльності.
Бюджетування на основі системи драйверів (driver-based budgeting, або DBB-метод)	Концепція є спрощеним варіантом процесно-орієнтованого бюджетування. Вона базується на використанні драйверів, які впливають на прибуток або витрати, і включають економічні та нефінансові дані.
Позабюджетування (Beyond budgeting (BB))	Концепція передбачає відмову від традиційних бюджетів і базується на моделюванні прогнозів, які можуть змінюватись у визначеному керівництвом часовому діапазоні.

Джерело: розроблено автором на основі [35, с.165]

Вивчення різноманітних концепцій бюджетування в зарубіжних країнах свідчить про те, що підприємства докладають зусиль для пошуку ефективних та інноваційних методів управління фінансами. Кожна з цих концепцій пропонує свій підхід до формування бюджетів, зосереджуючись на різних аспектах управління та враховуючи потреби сучасного бізнес-середовища. Кайзен-бюджетування спрямоване на постійне вдосконалення бізнес-процесів та зменшення витрат, підвищуючи фінансові показники підприємства.

Бюджетування на основі діяльності розширює цю ідею, акцентуючи увагу на розподілі ресурсів для виконання бізнес-процесів з метою оптимізації результатів. Процесно-орієнтоване бюджетування використовує систему збалансованих показників для стратегічного управління бізнесом та встановлення бюджетних параметрів для кожного процесу. Бюджетування на основі системи драйверів спрощує цей підхід, фокусуючись на ключових драйверах, що впливають на прибуток та витрати. З іншого боку, позабюджетування відмовляється від традиційних бюджетів на користь гнучких прогнозів, що дозволяють адаптуватись до змін у середовищі бізнесу.

Інструменти бюджетування є ключовими компонентами в управлінні фінансовими ресурсами підприємств. Серед них виділяються традиційні методи, які включають у себе бюджетування на доходи та витрати. Ці методи дозволяють управлінцям прогнозувати й контролювати грошові потоки в організації, ретельно плануючи витрати та прибутки [36, с.194]. Поміж інших важливими інструментами є ті, що базуються на активності підприємства. Наприклад, ABC-аналіз дозволяє ідентифікувати найбільш важливі бізнес-процеси та витрати, що допомагає управлінцям зосередити зусилля на найбільш ефективних напрямках [37, с.114]. Сучасні інструменти включають у себе методи бюджетування на основі нульової бази та бюджетування за результатами. Бюджетування на основі нульової бази передбачає переоцінку кожного бюджетного пункту на початку кожного періоду, що дозволяє уникнути автоматичного збільшення витрат. Бюджетування за результатами фокусується на досягненні конкретних цілей та результатів, що стимулює ефективну діяльність та відповідальність за результатом [38, с.63].

Таким чином, розглянуті методи бюджетування (балансовий, синхронний, послідовний, централізований, децентралізований, комбінований, стабільний, гнучкий, проектно-програмний, змішаний (матричний), програмно-цільовий) мають свої переваги та недоліки і можуть бути застосовані залежно від специфіки та потреб конкретного підприємства. Важливо враховувати індивідуальні особливості підприємства та здійснювати вибір методу, який найбільш відповідає

його стратегічним цілям та потребам управління фінансами. Вивчення концепцій бюджетування в зарубіжних країнах демонструє пошук сучасних та ефективних методів управління фінансами, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у глобальному бізнес-середовищі. Застосування різноманітних методів та технік бюджетування дозволяє підприємствам не лише ефективно управляти фінансовими ресурсами, а й адаптуватися до змінних умов та вимог ринку, що забезпечує їхню конкурентоспроможність та стабільність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ТОВ «ПАМІБРО»

2.1 Оцінка фінансово-економічного стану підприємства

ТОВ «ПАМІБРО», код ЄДРПОУ 24679870, було зареєстровано 23.12.1996р. У 1996 році українська компанія ТОВ «ПАМІБРО» започаткувала перше виробництво паперових мішків у містечку Брошнів-Осада, Івано-Франківська область. За період з 2006 по 2008 роки вона збудувала нові виробничі приміщення та встановила передову німецьку виробничу лінію від Windmüller und Hölscher KG. У 2010 році ТОВ «ПАМІБРО» отримала сертифікацію ISO 9001–2008. У 2013 році була встановлена чотириколірна машина флексографічного друку. В 2017 році ТОВ «ПАМІБРО» розширила виробництво, встановивши другу лінію Windmüller und Hölscher KG та восьмиколірну машину флексографічного друку. У 2020 році ТОВ «ПАМІБРО» отримало сертифікацію ISO та впровадило стандарти управління якістю, екологічного менеджменту та безпечних умов праці. У 2022 та 2023 роках ТОВ «ПАМІБРО» знову пройшла сертифікацію відповідно до стандартів ISO та отримала високий рейтинг сталого розвитку бізнесу від ECOVADIS.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (за КВЕД) – 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари. ТОВ «ПАМІБРО» спеціалізується на виготовленні паперових мішків для будівельної, нафтохімічної, сільськогосподарської, харчової галузей. Серед продукції – відкриті мішки, які зручні для упаковки різноманітних виробів та матеріалів, таких як сипучі продукти, будівельні матеріали чи харчові інгредієнти. Клапанні мішки, які відрізняються особливою конструкцією клапану, дозволяють зручно та ефективно завантажувати та вивантажувати вміст. Також ТОВ «ПАМІБРО» виробляє мішки

з ручкою, що є зручним варіантом для транспортування та носіння товарів, а також мішки з відривною стрічкою, які забезпечують легкий доступ до вмісту та можуть бути використані для швидкого відкривання та закривання мішків. Завдяки широкому асортименту продукції, а також високій якості та інноваційним технологіям виробництва, ТОВ «ПАМІБРО» забезпечує задоволення потреб клієнтів у різних галузях промисловості та готове відповісти на їхні вимоги щодо упаковки та транспортування продукції.

Організаційна структура ТОВ «ПАМІБРО» наведена на рис.2.1.

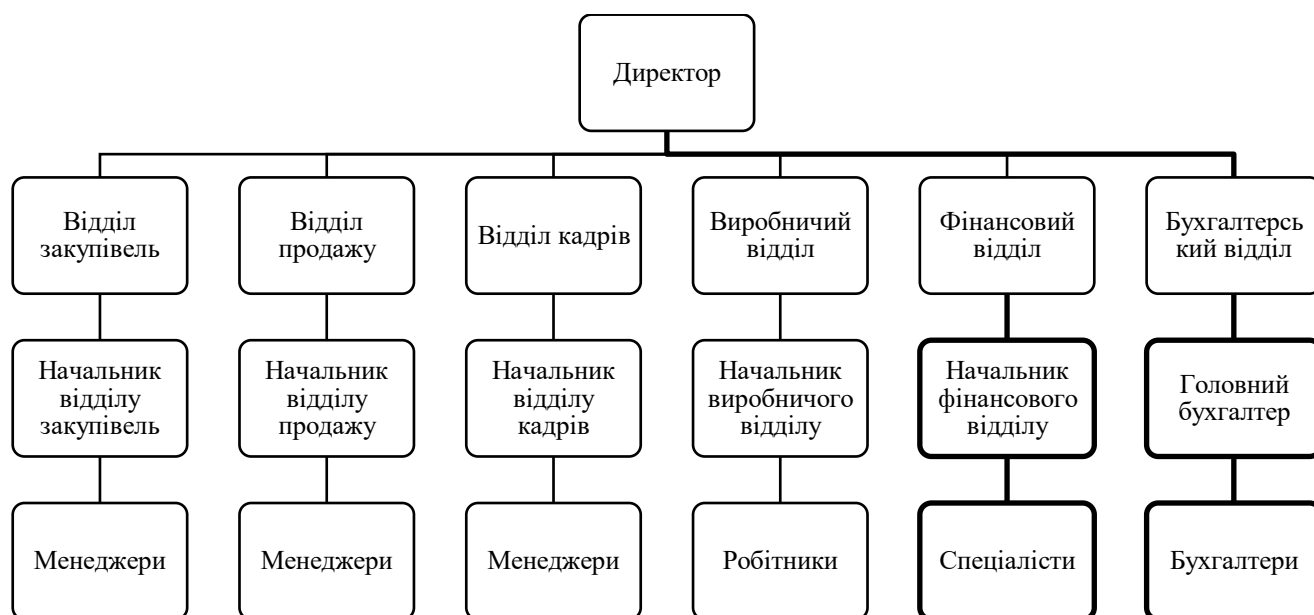


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ПАМІБРО»

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Організаційна структура ТОВ «ПАМІБРО» ґрунтується на лінійно-функціональній формі управління, що відображає пряму ієрархію та послідовність виконання завдань. У цій структурі виділяються різні відділи, кожен з яких відповідає за конкретну функціональну область ТОВ «ПАМІБРО». Першим важливим відділом є відділ закупівель, який відповідає за придбання необхідних матеріалів та ресурсів для виробництва продукції. Виробничий відділ забезпечує організацію виробничого процесу, контроль якості та вчасне виробництво продукції. Відділ продажу займається збутом та реалізацією готової продукції, встановленням контактів з клієнтами та підтримкою взаємовідносин.

Відділ кадрів відповідає за управління персоналом, здійсненню набору працівників, їхнім навчанням та розвитком. Фінансовий відділ відповідає за фінансову діяльність ТОВ «ПАМІБРО», управління фінансовими ресурсами та забезпеченням фінансової стійкості. Бухгалтерський відділ здійснює облік фінансової діяльності, складання фінансової звітності та ведення податкової звітності. Ця організаційна структура забезпечує чітку розділеність функцій та відповідальності між відділами, що сприяє ефективному управлінню та забезпечує успішну діяльність ТОВ «ПАМІБРО».

Динаміка активів ТОВ «ПАМІБРО» наведена в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка активів ТОВ «ПАМІБРО» за 2021-2023 рр.

Стаття	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	Приріст 2023/2021 рр.	
				тис. грн.	%
Нематеріальні активи	16	18	40	24	150,00
Незавершені капітальні інвестиції	21516	21745	21873	357	1,66
Основні засоби	151984	122399	487024	335040	220,44
Усього необоротні активи	173516	144162	508937	335421	193,31
Запаси	71739	84742	68419	-3320	-4,63
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6148	7309	18223	12075	196,41
Дебіторська заборгованість за розрахунками	5491	15816	3080	-2411	-43,91
Гроші та їх еквіваленти	22625	4367	22579	-46	-0,20
Витрати майбутніх періодів	50	84	3	-47	-94,00
Інші оборотні активи	853	1389	732	-121	-
Усього оборотні активи	106906	113707	114344	7438	6,96
Баланс	280422	257869	623281	342859	122,27

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Необоротні активи відіграють ключову роль у зростанні активів ТОВ «ПАМІБРО», збільшившись на 193,31%. Такий ріст вказує на інвестиційну активність компанії, пов'язану з розширенням виробничих потужностей, модернізацією обладнання та придбанням нових технологій. Оборотні активи також зросли, але менш значно – на 6,96%, що свідчить про збільшення запасів, зростання оборотів або інші стратегічні рішення, спрямовані на забезпечення стабільності та розвитку бізнесу. Загальна сума активів зросла на 122,27%, що

відображає позитивні тенденції у розвитку ТОВ «ПАМІБРО» та підтверджує успішність її стратегії інвестування та управління активами.

Структура активів ТОВ «ПАМІБРО» наведена на рис.2.1.

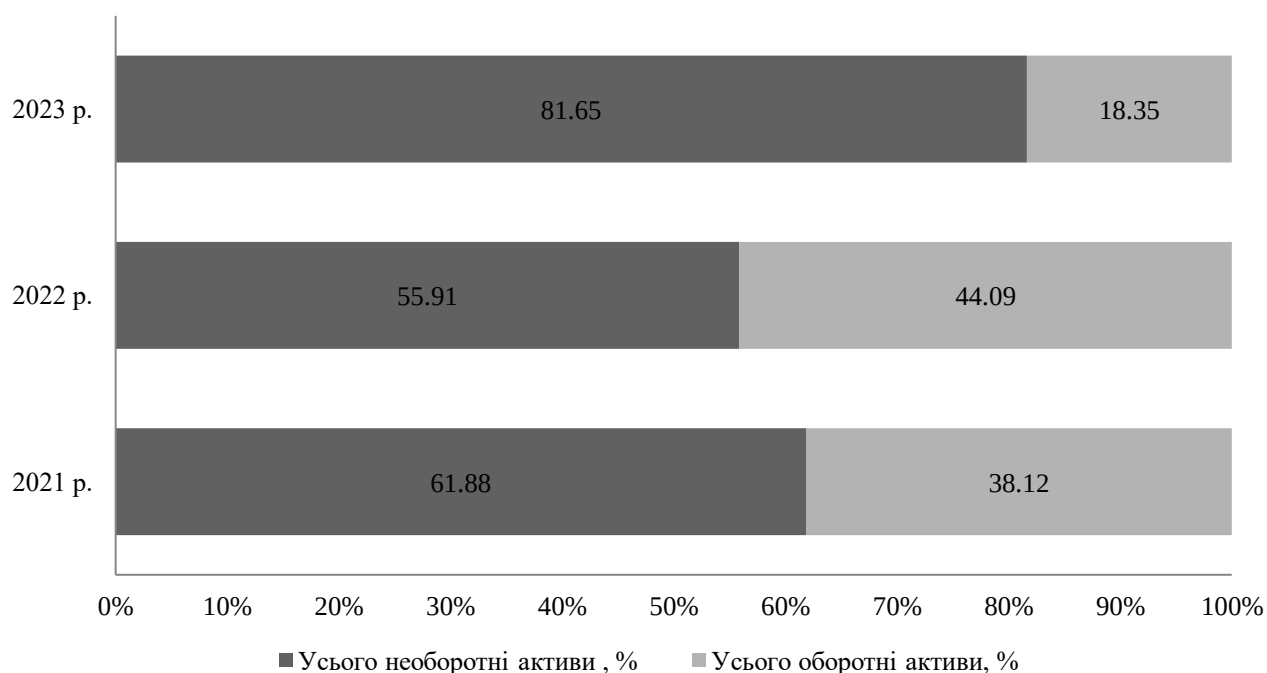


Рисунок 2.1 – Структура активів ТОВ «ПАМІБРО» за 2021-2023 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [40]

У 2021 році необоротні активи становили 61,88% від загальної суми активів, тоді як оборотні активи складали лише 38,12%. Протягом наступних двох років, у 2022 році відсоток необоротних активів знизився до 55,91%, а відсоток оборотних активів збільшився до 44,09%. Однак, у 2023 році спостерігається радикальна зміна в структурі активів: необоротні активи становлять вже 81,65%, тоді як оборотні активи складають лише 18,35%. Такі зміни в структурі активів вказують на стратегічні зміни в управлінні активами ТОВ «ПАМІБРО». Збільшення частки необоротних активів свідчить про інтенсивний розвиток виробничих потужностей, модернізацію обладнання та придбання нових активів для майбутнього зростання. У той же час, зменшення відсотка оборотних активів є результатом оптимізації запасів, погашення зобов'язань та змін у стратегії управління оборотними активами.

Динаміка пасивів ТОВ «ПАМІБРО» наведена в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка пасивів ТОВ «ПАМІБРО» за 2021-2023 рр.

Стаття	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	Приріст 2023/2021 рр.	
				тис. грн.	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	2660	2660	2660	0	0,00
Капітал у дооцінках	10043	4591	390997	380954	3793,23
Нерозподілений прибуток	41209	14347	5258	-35951	-87,24
Усього власний капітал	53912	21598	398915	345003	639,94
Довгострокові кредити банків	162525	95485	179841	17316	10,65
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	162525	95485	179841	17316	10,65
Поточна кредиторська заборгованість	53754	130533	37434	-16320	-30,36
Поточні забезпечення	9078	8932	4001	-5077	-55,93
Доходи майбутніх періодів			2589	2589	-
Інші поточні зобов'язання	1153	1321	501	-652	-56,55
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	63985	140786	44525	-19460	-30,41
Баланс	280422	257869	623281	342859	122,27

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Власний капітал ТОВ «ПАМІБРО» зростає на 639,94%, що зумовлено збільшенням капіталовкладень, залученням нових інвесторів та прибутковістю компанії, що сприяло накопиченню капіталу. Щодо довгострокових зобов'язань і забезпечення, їхній обсяг також зріс у 2023 році порівняно з 2021 роком, але меншою мірою – на 10,65%, що пов'язано зі збільшенням потреб ТОВ «ПАМІБРО» в довгостроковому фінансуванні для розширення бізнесу та реалізації стратегічних проєктів. Поточні зобов'язання і забезпечення, в свою чергу, зменшились на 30,41%, що зумовлено оптимізацією фінансових потоків ТОВ «ПАМІБРО», погашенням зобов'язань та ефективнішим управлінням оборотними активами. Загалом, аналіз пасивів ТОВ «ПАМІБРО» свідчить про ріст фінансової стійкості компанії, активний розвиток та ефективне управління фінансовими ресурсами.

Структура пасивів ТОВ «ПАМІБРО» наведена на рис.2.2. У 2021 році основною складовою пасивів був власний капітал, що складав 19,23% від загальної суми пасивів. Довгострокові зобов'язання і забезпечення становили 57,96%, а поточні зобов'язання і забезпечення – 22,82%. Проте, протягом наступних двох років спостерігається значний зсув у структурі пасивів.

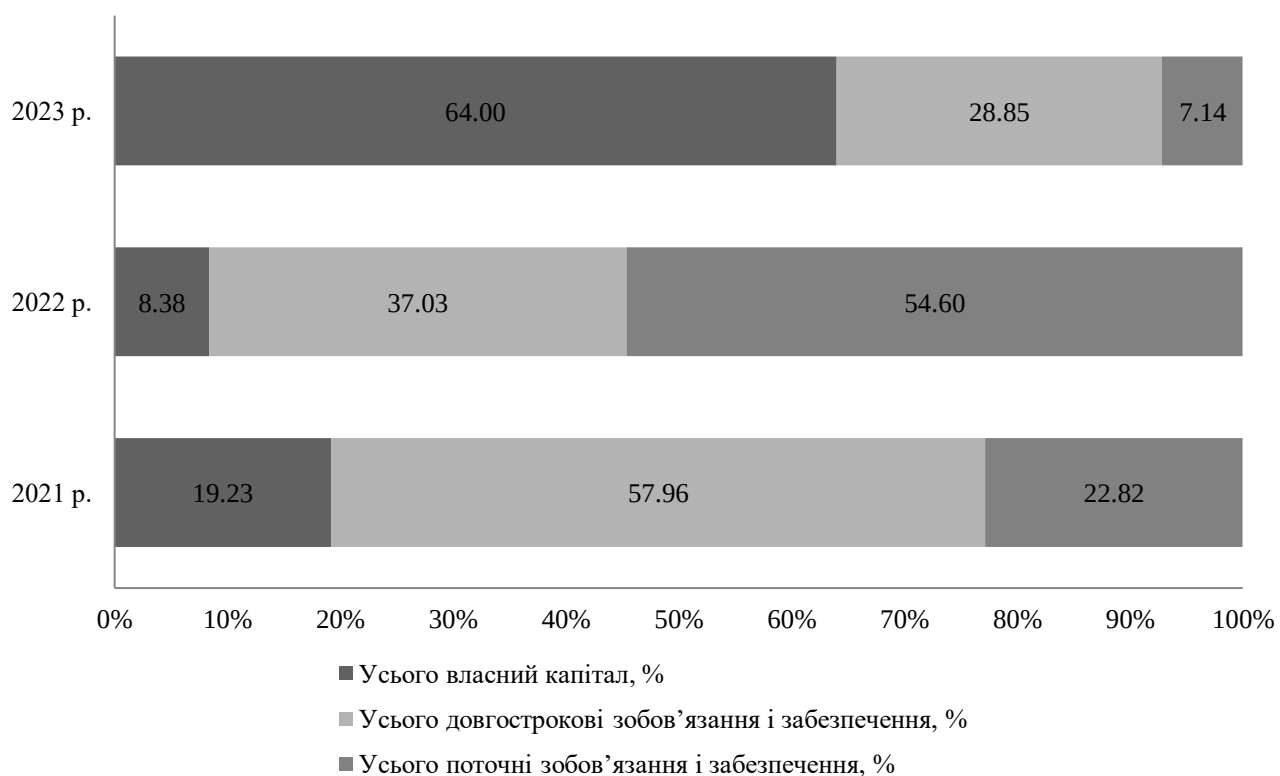


Рисунок 2.2 – Структура пасивів ТОВ «ПАМІБРО» за 2021-2023 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [40]

У 2023 році частка власного капіталу зросла до 64 %, відображаючи суттєве збільшення фінансової стійкості ТОВ «ПАМІБРО». Довгострокові зобов'язання і забезпечення знизилися до 28,85%, а поточні зобов'язання і забезпечення скоротилися до 7,14%. Такий розподіл пасивів вказує на стратегічні зміни в управлінні капіталом та зобов'язаннями ТОВ «ПАМІБРО» протягом цього періоду. Зростання частки власного капіталу є позитивним сигналом для інвесторів та показує здатність ТОВ «ПАМІБРО» до самофінансування та розвитку без залучення зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, ТОВ «ПАМІБРО» виявляє стійкий та значний ріст як активів, так і пасивів протягом розглянутого періоду. Динаміка активів показує інтенсивний розвиток, що відбивається в збільшенні обсягів виробництва та розширенні бізнесу. Зокрема, помітне зростання необоротних активів вказує на активні інвестиції у виробничі потужності та технологічне оновлення. Структура активів свідчить про рішучу стратегію ТОВ «ПАМІБРО» щодо розвитку та

модернізації. Висока концентрація власного капіталу в пасивах вказує на здатність ТОВ «ПАМІБРО» до внутрішнього фінансування та самостійного розвитку без значних зовнішніх інвестицій.

2.2 Аналіз системи бюджетування на підприємстві

Бюджетування відіграє ключову роль у фінансовому управлінні підприємством. Відповідно до цього, аналіз системи бюджетування ТОВ «ПАМІБРО» дозволить виявити ефективність та точність її фінансового планування, оцінити здатність компанії до досягнення стратегічних цілей, а також виявити потенційні області для оптимізації та покращення.

Система бюджетування на ТОВ «ПАМІБРО» впроваджується та координується фінансовим відділом, а затверджується директором компанії. Фінансовий відділ відіграє ключову роль у процесі планування та контролю фінансових ресурсів. Цей відділ відповідає за розробку річних бюджетів, аналіз фінансової звітності, визначення стратегічних фінансових цілей та спрямування ресурсів для досягнення цих цілей. Фінансовий відділ ТОВ «ПАМІБРО» забезпечує взаємодію з іншими відділами компанії для збору необхідної інформації щодо прогнозування обсягів продажів, витрат на виробництво, фінансових потреб та інших факторів, що впливають на фінансове планування. Крім того, фінансовий відділ ТОВ «ПАМІБРО» відповідає за моніторинг виконання бюджетів, ідентифікацію відхилень від планів та прийняття заходів для їх коригування.

Мета бюджетування на ТОВ «ПАМІБРО» полягає у створенні чіткого та систематичного фінансового плану, спрямованого на досягнення стратегічних цілей компанії. Бюджетування дозволяє ТОВ «ПАМІБРО» розподілити фінансові ресурси на різні види діяльності відповідно до їх стратегічного значення. Крім того, бюджети служать основою для контролю за фінансовою діяльністю ТОВ

«ПАМІБРО». Шляхом порівняння фактичних результатів з планованими показниками, можна вчасно виявити відхилення та вжити заходів для їх коригування. Бюджетування також дозволяє ідентифікувати та контролювати витрати ТОВ «ПАМІБРО», що допомагає у зменшенні непотрібних витрат та оптимізації використання ресурсів.

Первинним бюджетом ТОВ «ПАМІБРО» є бюджет реалізації продукції. Результати його виконання наведені в табл.2.3 та на рис.2.3..

Таблиця 2.3 – Виконання бюджету реалізації продукції ТОВ «ПАМІБРО» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Значення показників у бюджетному періоді					
	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	план	факт	план	факт	план	факт
Відкриті мішки	98131	97373	95676	84843	95610	99457
Клапанні мішки	79103	79383	80100	74432	79500	77489
Мішки з ручкою	67833	68883	68155	58943	70013	69774
Мішки з відривною стрічкою	60100	60215	60100	41889	60200	62159
Чистий дохід від реалізації продукції	305167	305854	304031	260107	305323	308879

Джерело: розроблено автором на основі [40]

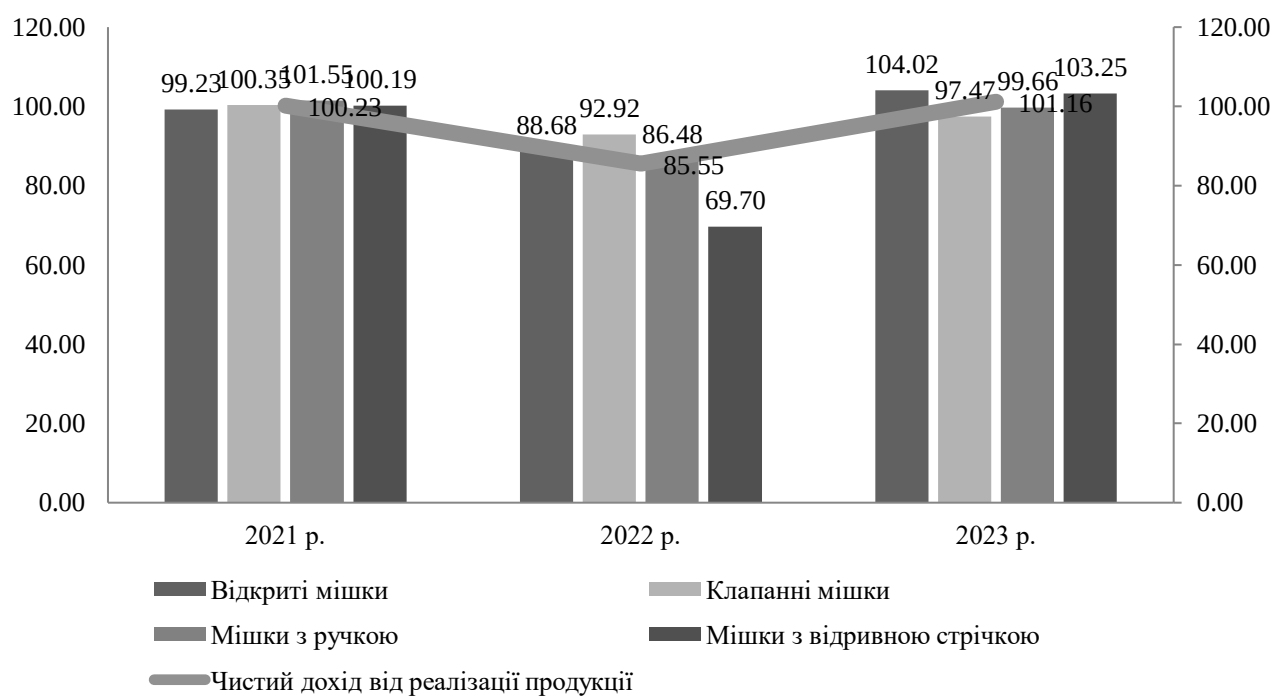


Рисунок 2.3 – Виконання бюджету реалізації продукції ТОВ «ПАМІБРО» за 2021-2023 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Аналізуючи виконання бюджету реалізації продукції ТОВ «ПАМІБРО» за період 2021-2023 років, можна відзначити деякі важливі тенденції та вплив зовнішніх чинників на результати компанії. У 2021 році ТОВ «ПАМІБРО» досягла практично повного виконання бюджету в реалізації продукції у всіх категоріях, з відсотками виконання від 99,23% до 101,55%. Це свідчить про ефективне управління та здатність компанії до досягнення поставлених цілей. У 2022 році, з виникненням військового конфлікту, фактичні обсяги реалізації продукції впали у всіх категоріях, відповідно до спаду відсотка виконання від 69,70% до 92,92%. Це свідчить про серйозний вплив війни на діяльність ТОВ «ПАМІБРО», пов'язаний зі зниженням попиту, перервами у постачанні сировини та іншими чинниками. Цей значний спад у фактичних обсягах реалізації продукції також свідчить про складнощі у взаємодії з клієнтами та партнерами через невизначеність та нестабільність у суспільно-політичній ситуації, що є характерною для періоду війни. У 2023 році, незважаючи на продовження військових дій, ТОВ «ПАМІБРО» зуміла відновити або навіть покращити свої показники в порівнянні з попереднім роком, з відсотками виконання від 97,47% до 104,02%. Це є ознакою успішної адаптації та вдосконалення стратегій діяльності підприємства під впливом змінних умов. Загалом, виконання бюджету реалізації продукції ТОВ «ПАМІБРО» за цей період відображає як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність компанії, і показує її здатність до адаптації та зміцнення під впливом негативних чинників, таких як війна.

Далі фінансовим відділом ТОВ «ПАМІБРО» розраховується бюджет виробництва та інші бюджети доходів та витрат. На їх основі складається бюджет доходів та витрат, а потім бюджет фінансових результатів. Часткові бюджети ТОВ «ПАМІБРО» розробляються відповідно до загальної стратегічної лінії діяльності та з урахуванням особливостей окремих функціональних підрозділів. Всі часткові бюджети тісно пов'язані між собою і складають єдину систему бюджетів. Динаміка фінансових результатів ТОВ «ПАМІБРО» наведена в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «ПАМІБРО» за 2021-2023 рр.

Стаття	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	Приріст 2023/2021 рр.	
				тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	305854	260107	308879	3025	0,99
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	252313	214347	230947	-21366	-8,47
Валовий прибуток	53541	45760	77932	24391	45,56
Інші операційні доходи	5335	7950	4702	-633	-11,87
Адміністративні витрати	36360	28997	26249	-10111	-27,81
Витрати на збут	15216	18260	12389	-2827	-18,58
Інші операційні витрати	6182	9956	12802	6620	107,09
Фінансовий результат від операційної діяльності	1118	-3503	31194	30076	2690,16
Інші доходи	28237	10492	7675	-20562	-72,82
Фінансові витрати	11035	11251	14671	3636	32,95
Інші витрати	5494	56746	16250	10756	-
Фінансовий результат до оподаткування	12826	-61008	7948	-4878	-38,03
Чистий фінансовий результат	12826	-61008	7948	-4878	-38,03

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Аналізуючи динаміку фінансових результатів ТОВ «ПАМІБРО» за період 2021-2023 років, можна виявити різноманітні тенденції та вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансову діяльність компанії. Чистий дохід від реалізації продукції показав невелике зростання на 0,99%, що свідчить про покращення у продажах компанії протягом цього періоду. Собівартість реалізованої продукції відображається з від'ємним приростом на 8,47%, що свідчить про зниження витрат на виробництво продукції, що є позитивним фактором для ТОВ «ПАМІБРО». Валовий прибуток ТОВ «ПАМІБРО» показав найбільший приріст у цьому періоді, а саме 45,56%, що свідчить про успішну стратегію управління виробництвом та продажами, яка призвела до підвищення прибутковості продукції. Фінансовий результат від операційної діяльності показав значний приріст на 2690,16% у порівнянні з 2021 роком, що свідчить про ефективне управління операційною діяльністю ТОВ «ПАМІБРО» та покращення її фінансових показників. Разом з тим, чистий фінансовий результат відображається з від'ємним приростом на 38,03%, що пов'язано з різними факторами, включаючи

податкові зобов'язання та інші фінансові витрати. У цілому, ці показники вказують на складний, але з рядом позитивних тенденцій, розвиток фінансової ситуації ТОВ «ПАМІБРО» протягом оглянутого періоду.

Далі на ТОВ «ПАМІБРО» складається прогнозний баланс, результати якого розраховані в попередньому підрозділі, та проводиться бюджетування ліквідності. Оцінка ліквідності балансу ТОВ «ПАМІБРО» наведена в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка ліквідності балансу ТОВ «ПАМІБРО» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1. Найбільш ліквідні активи А1, тис.грн.	22625	4367	22579
2. Середньоліквідні активи А2, тис.грн.	12492	24514	23343
3. Активи повільної реалізації, А3, тис.грн.	71789	84826	68422
4. Активи, що важко реалізуються А4, тис.грн.	173516	144162	508937
5. Найбільш термінові зобов'язання П1, тис.грн.	53754	130533	37434
6. Короткострокові пасиви П2, тис.грн.	10231	10253	7091
7. Довгострокові кредити і позики П3, тис.грн.	162525	95485	179841
8. Постійні пасиви, П4, тис.грн.	53912	21598	398915
А1 – П1	-31129	-126166	-14855
А2 – П2	2261	14261	16252
А3 – П3	-90736	-10659	-111419
П4 – А4	-119604	-122564	-110022

Джерело: розроблено автором на основі [40]

За аналізом показників ліквідності балансу ТОВ «ПАМІБРО» можна зробити висновок про його неліквідність. Показники найбільш ліквідних активів (А1) значно зменшилися з 22625 тис. грн. у 2021 році до 4367 тис. грн. у 2022 році, а потім знову зросли до 22579 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про нестабільність ліквідних активів ТОВ «ПАМІБРО». Середньоліквідні активи (А2) також відзначаються коливаннями, а активи повільної та важкої реалізації (А3 та А4) мають тенденцію до зменшення протягом аналізованого періоду. У той же час, пасиви компанії, зокрема найбільш термінові зобов'язання (П1) не можуть бути покриті відповідними ліквідними активами, що вказує на проблеми з оплатою поточних зобов'язань. Усі ці показники вказують на недостатню ліквідність балансу ТОВ «ПАМІБРО» та труднощі у забезпеченні платоспроможності та вирішенні фінансових зобов'язань.

Далі на ТОВ «ПАМІБРО» формується прогнозний звіт про рух грошових коштів. Динаміка руху грошових коштів наведена в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка руху грошових коштів ТОВ «ПАМІБРО» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	Приріст 2023/2021 рр.	
				тис. грн.	%
Надходження коштів від операційної діяльності	376815	296836	346137	-30678	-8,14
Витрачання коштів на операційну діяльність	345691	293713	290311	-55380	-16,02
Чистий рух коштів від операційної діяльності	31124	3123	55826	24702	79,37
Надходження коштів від інвестиційної діяльності	0	0	0	0	-
Витрачання коштів на інвестиційну діяльність	1319	2011	1070	-249	-18,88
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-1319	-2011	-1070	249	-18,88
Надходження коштів від фінансової діяльності	0	0	207017	207017	-
Витрачання коштів на фінансову діяльність	15706	19483	243048	227342	1447,49
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-15706	-19483	-36031	-20325	129,41
Чистий рух грошових коштів	14099	-18371	18725	4626	32,81

Джерело: розроблено автором на основі [40]

У 2021 році надходження коштів від операційної діяльності скоротились на 8,14%. В той же час, витрати коштів на операційну діяльність також зазнали коливань, зменшившись на 16,02%. Чистий рух коштів від операційної діяльності, що є різницею між надходженням і витратами, показав позитивну динаміку, зростаючи на 79,37%. Щодо інвестиційної та фінансової діяльності, надходження коштів від них залишалися на нульовому рівні. Однак витрати коштів на ці види діяльності, особливо на фінансову, значно зросли в 2023 році, що свідчить про збільшення інвестицій та фінансових операцій ТОВ «ПАМІБРО». У цілому, чистий рух грошових коштів показав позитивну динаміку, збільшившись на 32,81% з 2021 по 2023 рік.

Таким чином, аналіз системи бюджетування на ТОВ «ПАМІБРО» вказує на необхідність вдосконалення стратегій управління та фінансового планування для забезпечення стабільності та ефективності діяльності компанії.

2.3 Оцінка ефективності системи бюджетування на підприємстві

Система бюджетування є однією з ключових складових фінансового управління ТОВ «ПАМІБРО». Вона визначає стратегічні та тактичні фінансові цілі підприємства, спрямовані на досягнення конкурентних переваг та стабільного фінансового стану. Оцінка ефективності системи бюджетування дозволить виявити сильні та слабкі сторони бюджетного процесу, а також забезпечить підстави для вдосконалення стратегій управління фінансами ТОВ «ПАМІБРО».

Аналіз динаміки показників ліквідності дозволяє визначити, наскільки ефективно система бюджетування забезпечує достатню кількість грошових ресурсів для виконання поточних зобов'язань компанії і вирішення фінансових проблем. Динаміка показників ліквідності ТОВ «ПАМІБРО» наведена в табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ПАМІБРО» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
Вихідні дані				
Оборотні активи, тис. грн.	106906	113707	114344	7438
Запаси, тис. грн.	71739	84742	68419	-3320
Поточні зобов'язання, тис. грн.	63985	140786	44525	-19460
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	22625	4367	22579	-46
Розраховані показники				
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,67	0,81	2,57	0,90
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,55	0,21	1,03	0,48
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,35	0,03	0,51	0,15

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Динаміка показників ліквідності ТОВ «ПАМІБРО» за 2021-2023 роки свідчить про значні зміни в фінансовій готовності компанії виконувати свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт загальної ліквідності в 2021 році склав 1,67, проте у 2022 році він стрімко знизився до 0,81, але в 2023 році раптово зріс до 2,57, що свідчить про значне покращення фінансової стабільності ТОВ «ПАМІБРО» та здатності виконувати свої зобов'язання в найближчому майбутньому. Коефіцієнт поточної ліквідності також показав значний ріст з 0,21 у 2022 році до 1,03 у 2023 році, що є позитивним сигналом і свідчить про збільшення здатності ТОВ «ПАМІБРО» покрити свої поточні зобов'язання за рахунок наявних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також показав позитивну динаміку, збільшившись з 0,03 у 2022 році до 0,51 у 2023 році, що свідчить про зростання здатності ТОВ «ПАМІБРО» виконати свої зобов'язання за рахунок грошових активів.

Динаміка показників фінансової стійкості допомагає оцінити фінансову стійкість та здатність компанії оплатити свої зобов'язання у майбутньому. Це важливо для визначення рівня ризику та ефективності фінансових рішень, що приймаються в рамках бюджетування. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ПАМІБРО» наведена в табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ПАМІБРО» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
Вихідні дані				
Власний капітал, тис. грн.	53912	21598	398915	345003
Позиковий капітал, тис. грн.	226510	236271	224366	-2144
Активи, тис. грн.	280422	257869	623281	342859
Довгостроковий позиковий капітал, тис. грн.	162525	95485	179841	17316
Розраховані показники				
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,19	0,08	0,64	0,45
Коефіцієнт фінансової залежності	0,81	0,92	0,36	-0,45
Коефіцієнт фінансування (заборгованості)	4,20	10,94	0,56	-3,64
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,77	0,45	0,93	0,16

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) значно зріс з 0,19 у 2021 році до 0,64 у 2023 році, що свідчить про збільшення самостійності ТОВ «ПАМІБРО» у фінансовій сфері та її здатності управляти власними ресурсами. Протилежно, коефіцієнт фінансової залежності значно зменшився з 0,81 у 2021 році до 0,36 у 2023 році, що вказує на зменшення залежності ТОВ «ПАМІБРО» від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості також показав позитивну динаміку, збільшившись з 0,77 у 2021 році до 0,93 у 2023 році, що свідчить про загальне покращення фінансового стану ТОВ «ПАМІБРО» та її здатності витримувати фінансові випробування.

Аналіз динаміки показників ділової активності допомагає зрозуміти, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси та здійснює операційну діяльність для забезпечення прибутковості. Динаміка показників ділової активності ТОВ «ПАМІБРО» наведена в табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «ПАМІБРО» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
Вихідні дані				
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	305854	260107	308879	3025
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	252313	214347	230947	-21366
Середня величина активів, тис.грн.	290189	269145,5	440575	150386
Середня величина оборотних активів, тис.грн.	101618	110306,5	114025,5	12407,5
Середня величина запасів, тис.грн.	63157	78240,5	76580,5	13423,5
Середня величина дебіторської заборгованості, тис.грн.	22099,5	17382	22214	114,5
Середня величина кредиторської заборгованості, тис.грн.	23641	49713	92143,5	68502,5
Розраховані показники				
Коефіцієнт оборотності активів	1,05	0,97	0,70	-0,35
Тривалість одного обороту активів, днів	346,31	377,68	520,62	174,32
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,01	2,36	2,71	-0,30
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	121,27	154,79	134,74	13,47
Коефіцієнт оборотності запасів	4,00	2,74	3,02	-0,98
Тривалість одного обороту запасів, днів	91,36	133,23	121,03	29,67
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,84	14,96	13,90	0,06
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	26,37	24,39	26,25	-0,12
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,67	5,23	3,35	-7,32
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	34,20	69,76	108,89	74,69

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Коефіцієнт оборотності активів відобразив зниження з 1,05 у 2021 році до 0,70 у 2023 році, що свідчить про меншу ефективність використання активів ТОВ «ПАМІБРО». Тривалість одного обороту активів збільшилася з 346,31 дня у 2021 році до 520,62 днів у 2023 році, вказуючи на те, що активи залишаються у русі на довший період часу, що може призвести до затримок у їхньому повторному використанні або конвертації в грошові кошти. Коефіцієнт оборотності оборотних активів також показав зниження, від 3,01 у 2021 році до 2,71 у 2023 році, а тривалість одного обороту оборотних активів зростає з 121,27 дня у 2021 році до 134,74 днів у 2023 році. Коефіцієнти оборотності запасів та дебіторської заборгованості також зазнали зниження, що вказує на меншу активність ТОВ «ПАМІБРО» у збуті продукції та управлінні дебіторською базою. Протилежно, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості значно зменшився, вказуючи на збільшення строків погашення зобов'язань перед кредиторами.

Динаміка показників рентабельності вказує на ефективність використання ресурсів та досягнення прибутковості в різних сегментах діяльності компанії, що є ключовим для оцінки ефективності системи бюджетування. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ПАМІБРО» наведена в табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ПАМІБРО» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
Вихідні дані				
Чистий прибуток, тис. грн.	12826	-61008	7948	-4878
Активи, тис. грн.	280422	257869	623281	342859
Власний капітал, тис.грн.	53912	21598	398915	345003
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	305854	260107	308879	3025
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	252313	214347	230947	-21366
Розраховані показники				
Рентабельність активів, %	4,57	-23,66	1,28	-3,30
Рентабельність власного капіталу, %	23,79	-282,47	1,99	-21,80
Чиста рентабельність реалізації, %	4,19	-23,45	2,57	-1,62
Чиста рентабельність продукції %	5,08	-28,46	3,44	-1,64

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Рентабельність активів, яка у 2021 році складала 4,57%, різко впала до -23,66% у 2022 році, але знову підвищилася до 1,28% у 2023 році. Це вказує на те, що ТОВ «ПАМІБРО» виявила труднощі у генерації прибутку внаслідок зовнішніх та внутрішніх факторів у 2022 році, але вдалося відновити свою прибутковість у 2023 році. Рентабельність власного капіталу також показала суттєве зниження з 23,79% у 2021 році до -282,47% у 2022 році, що означає, що ТОВ «ПАМІБРО» зазнала великих втрат у 2022 році внаслідок війни. Проте, у 2023 році цей показник відновився до 1,99%, що свідчить про покращення фінансового стану ТОВ «ПАМІБРО». ТОВ «ПАМІБРО» зуміла вирішити деякі проблеми, які вплинули на її прибутковість у 2022 році, та досягла певного покращення у фінансових показниках у 2023 році, які, однак, є меншими за відповідні показники 2021 року.

Аналіз динаміки показників, які характеризують грошові кошти, дозволяє виявити та вирішити проблеми, пов'язані з управлінням грошовими потоками, та покращити фінансове здоров'я компанії через вдосконалення системи бюджетування. Динаміка показників, які характеризують грошові кошти ТОВ «ПАМІБРО», наведена в табл.2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників, які характеризують грошові кошти ТОВ «ПАМІБРО», за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
Вихідні дані				
Грошові надходження, тис. грн.	10357016	11734195	12847143	2490127
Грошові видатки, тис. грн.	10226741	11638928	12919541	2692800
Чистий грошовий потік, тис. грн.	130275	95267	-72398	-202673
Залишок грошових коштів, тис. грн.	185949	314805	228174	42225
Розраховані показники				
Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	1,01	1,01	0,99	-0,02
Коефіцієнт відношення грошових надходження до чистого грошового потоку	79,50	123,17	-177,45	-256,95
Коефіцієнт поповнення грошових засобів	55,70	37,27	56,30	0,61
Коефіцієнт співвідношення грошових виплат та чистого грошового потоку	78,50	122,17	-178,45	-256,95
Коефіцієнт чистого поповнення грошових засобів	0,70	0,30	-0,32	-1,02

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Коефіцієнт ліквідності грошового потоку залишався стабільним протягом цього періоду. У 2021 році коефіцієнт відношення грошових надходження до чистого грошового потоку склав 79,50%, збільшившись до 123,17% у 2022 році, але знизившись до -177,45% у 2023 році. Це свідчить про те, що ТОВ «ПАМІБРО» зазнає труднощів у генерації достатнього чистого грошового потоку для покриття своїх грошових вимог. Коефіцієнт поповнення грошових засобів також показав коливання, збільшившись у 2023 році порівняно з попередніми роками. Проте, коефіцієнт співвідношення грошових виплат та чистого грошового потоку відобразив велике відхилення у 2023 році, становлячи -178,45%, що свідчить про те, що ТОВ «ПАМІБРО» має складнощі у забезпеченні своєї фінансової стійкості та вчасному вирішенні платіжних зобов'язань. Коефіцієнт чистого поповнення грошових засобів також показав від'ємне значення у 2023 році, свідчачи про те, що ТОВ «ПАМІБРО» зазнає дефіциту грошових ресурсів у цьому періоді.

Таким чином, система бюджетування ТОВ «ПАМІБРО» потребує уваги та можливих коригувань, оскільки деякі показники, такі як оборотність активів та рентабельність, показують нестабільність та низьку ефективність у деяких періодах. Додатковий аналіз та вдосконалення фінансових стратегій можуть допомогти поліпшити ситуацію і забезпечити більш ефективне управління фінансами ТОВ «ПАМІБРО» в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ТОВ «ПАМІБРО»

3.1 Шляхи удосконалення системи бюджетування на підприємстві

Вдосконалення системи бюджетування є ключовим аспектом фінансового управління для ТОВ «ПАМІБРО». Забезпечення ефективного бюджетування дозволяє компанії точніше прогнозувати та контролювати свої фінансові ресурси, раціонально розподіляти кошти та визначати стратегічні напрямки розвитку. Удосконалення системи бюджетування може покращити фінансове здоров'я та конкурентоспроможність компанії, сприяючи досягненню поставлених цілей і місії підприємства.

Система бюджетування на ТОВ «ПАМІБРО» стикається з рядом проблем, які впливають на ефективність її функціонування (рис.3.1).

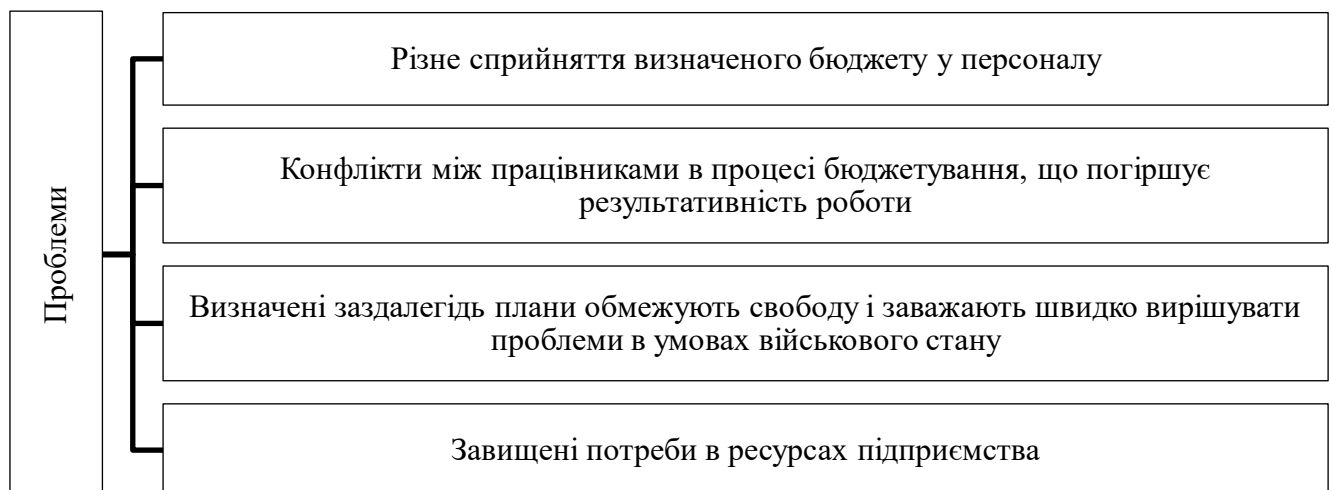


Рисунок 3.1 – Проблеми системи бюджетування на ТОВ «ПАМІБРО»

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Однією з таких проблем є різне сприйняття визначеного бюджету у персоналу, що призводить до недопорозумінь і конфліктів між працівниками під час процесу бюджетування, що, в свою чергу, погіршує результативність роботи.

Крім того, визначені заздалегідь плани обмежують свободу дій персоналу та ускладнюють швидке реагування на проблеми, особливо в умовах військового стану. Ще однією проблемою є завищені потреби в ресурсах підприємства, що призводить до недооцінки фінансових можливостей та порушень в плануванні. Такі проблеми вимагають уваги та вирішення для підвищення ефективності системи бюджетування та покращення управлінського процесу ТОВ «ПАМІБРО» в цілому.

Напрями вирішення існуючих проблем та удосконалення системи бюджетування на ТОВ «ПАМІБРО» наведені на рис.3.2.



Рисунок 3.2 – Напрями вирішення існуючих проблем та удосконалення системи бюджетування на ТОВ «ПАМІБРО»

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Запропоновані напрями вирішення проблем системи бюджетування на ТОВ «ПАМІБРО» надають комплексний підхід до вдосконалення управлінських процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства. Створення чіткої комунікаційної стратегії сприятиме вирішенню розбіжностей у сприйнятті бюджету та уникненню конфліктів під час його формування. Впровадження системи міжособистісного конфлікт-менеджменту дозволить ефективно

врегулювати конфліктні ситуації та підтримати позитивний робочий клімат. Адаптація бюджетних планів до змінних умов дозволить швидко реагувати на зміни в умовах діяльності, в тому числі під час воєнного стану. Оптимізація використання ресурсів сприятиме зменшенню завищених потреб і підвищить ефективність бюджетування. Впровадження інтегрованих бізнес-систем, таких як BAS ERP, автоматизує бюджетний процес та підвищить точність та ефективність управлінського обліку, сприяючи оптимізації використання ресурсів ТОВ «ПАМІБРО».

Одним з важливих напрямків вирішення проблем системи бюджетування на ТОВ «ПАМІБРО» може бути впровадження автоматизованих систем управління бюджетуванням. Автоматизація процесу бюджетування дозволить зменшити можливість різних тлумачень та недопорозумінь у визначенні бюджету, оскільки дані будуть доступні для всього персоналу в єдиній цифровій системі. Крім того, автоматизовані системи можуть допомогти у виявленні конфліктів між працівниками шляхом ідентифікації точок напруження в процесі бюджетування та надання рекомендацій з їх вирішення. Автоматизована система також може дозволити швидко адаптувати бюджетні плани до змінних умов, таких як військовий стан, шляхом автоматичного оновлення даних та моделювання альтернативних сценаріїв. Такий підхід сприятиме покращенню ефективності управління бюджетуванням та забезпечить більш точне та гнучке планування ресурсів ТОВ «ПАМІБРО».

У зв'язку з виявленими проблемами у системі бюджетування ТОВ «ПАМІБРО», запропоновано розглянути впровадження комплексного рішення ERP-класу «BAS ERP» [41]. Цей інтегрований пакет програмних засобів надає можливості для організації єдиної обліково-інформаційної системи, спрямованої на ефективне управління різними аспектами діяльності підприємства. Зокрема, одна з підсистем цього рішення спеціалізується на автоматизації управління бюджетним процесом. Підсистема управління бюджетуванням в BAS ERP має широкий функціонал, який включає інтуїтивно зрозуміле налаштування структури бюджетів, розрахунок бюджетних статей, розрахунок планових

показників за формулою з різних джерел даних та опції версіонування для порівняння та відкату до попередніх версій бюджету. Це дозволить ТОВ «ПАМІБРО» покращити ефективність системи бюджетуванням, зменшити можливість конфліктів та недорозумінь у процесі планування та забезпечить більш точне та гнучке управління ресурсами підприємства.

Етапи впровадження «BAS ERP» на ТОВ «ПАМІБРО» наведені на рис.3.3.

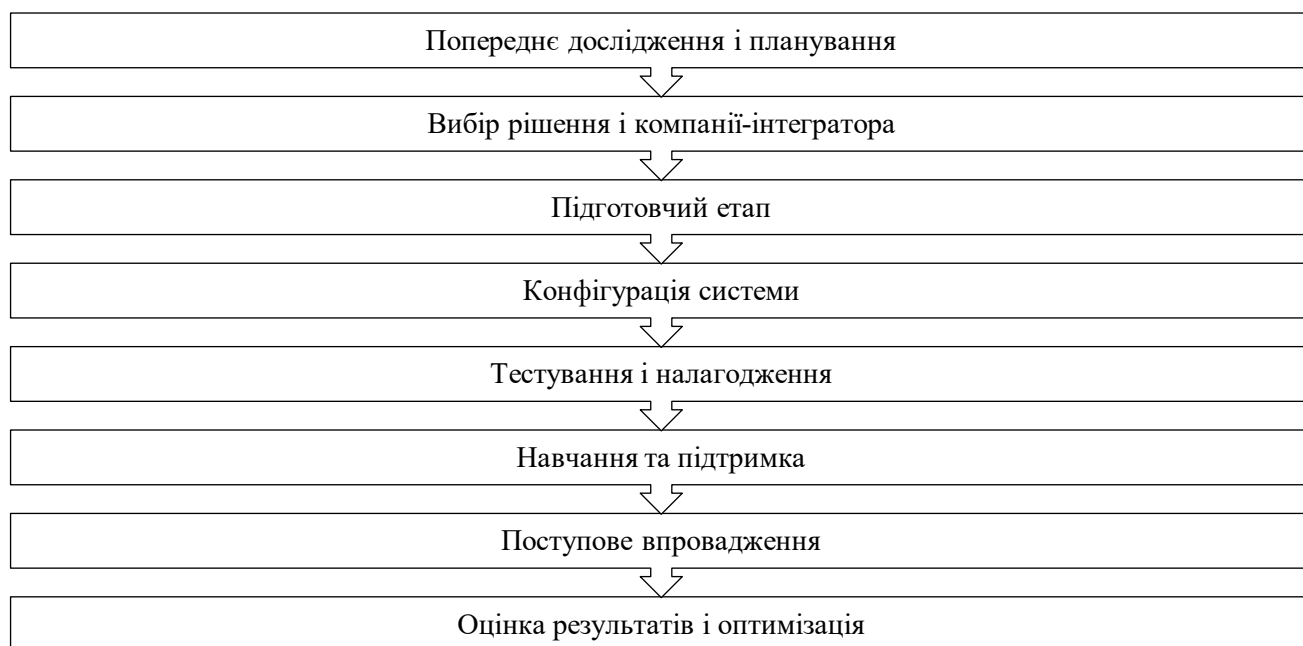


Рисунок 3.3 – Етапи впровадження «BAS ERP» на ТОВ «ПАМІБРО»

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Впровадження системи управління ресурсами підприємства (ERP) на ТОВ «ПАМІБРО» є складним і відповідальним процесом, що передбачає кілька ключових етапів. Першим кроком є проведення попереднього аналізу та планування, під час якого визначаються потреби бізнесу та очікувані результати від впровадження ERP системи. Наступним етапом є вибір підходящого рішення та компанії-інтегратора, що відбувається на основі конкурентного відбору та укладення контракту. Після цього відбувається підготовчий етап, в рамках якого створюється проектний офіс, формується команда проекту та розробляється план впровадження. Далі йде конфігурація системи, тестування та налагодження, а також навчання персоналу та підтримка під час переходу на нову систему. Завершальним етапом є поступове впровадження ERP системи та оцінка

результатів, що передбачає аналіз ефективності та потреб для подальшої оптимізації.

Таким чином, удосконалення системи бюджетування на ТОВ «ПАМІБРО» є важливим кроком для забезпечення ефективного управління ресурсами та досягнення стратегічних цілей компанії. Важливим шляхом удосконалення може бути впровадження інтегрованих бізнес-систем, які автоматизують процес бюджетування та забезпечують точний управлінський облік. Другий напрямок – збільшення прозорості та комунікації між відділами підприємства для уникнення розбіжностей у бюджетних процесах. Третій шлях включає в себе адаптацію бюджетних стратегій до змінних умов ринку та швидку реакцію на негативні фактори. Четвертий напрямок удосконалення – постійний аналіз та оптимізація використання ресурсів для підвищення ефективності бюджетування. Разом з тим, вживо постійно вдосконалювати навички та знання персоналу з питань бюджетування для забезпечення успішного впровадження нових практик та інструментів.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів є важливим кроком у процесі удосконалення системи бюджетування на ТОВ «ПАМІБРО». Цей процес передбачає аналіз і оцінку результатів впроваджених заходів з метою визначення їхнього впливу на ефективність управління ресурсами та досягнення стратегічних цілей компанії. Важливо провести комплексний аналіз кожного напрямку удосконалення системи бюджетування та визначити, наскільки вони відповідають потребам і цілям ТОВ «ПАМІБРО». Такий аналіз дозволить зробити обґрунтовані висновки щодо ефективності запропонованих заходів і визначити шляхи подальшого розвитку системи бюджетування для досягнення оптимальних результатів.

Витрати на впровадження «BAS ERP» на ТОВ «ПАМІБРО» наведені в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Витрати на впровадження «BAS ERP» на ТОВ «ПАМІБРО» за 2024-2027 рр.

Стаття витрат	2024	2025	2026	2027
Витрати на впровадження, тис. грн.	216	-	-	-
BAS ліцензія на сервер (директор та фінансовий відділ), тис. грн.	$30 \cdot 7 = 210$	$30 \cdot 12 = 360$	360	360
Витрати на навчання персоналу, тис. грн.	20	-	-	-

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Аналіз витрат на впровадження системи BAS ERP на ТОВ «ПАМІБРО» з 2024 по 2027 рік показує плановану алокацію ресурсів на цей процес. У 2024 році передбачається витрата 216 тис. грн. на впровадження системи та 210 тис. грн. витрати на ліцензію на сервер (за 8 місяців). Протягом наступних років, витрати на ліцензію становитимуть 360 тис. грн. у 2025, 2026 та 2027 роках. В той же час, витрати на навчання персоналу в ці періоди не передбачаються. Такий розподіл витрат свідчить про стратегічне спрямування ТОВ «ПАМІБРО» на вдосконалення своєї інформаційної системи та підвищення ефективності управління ресурсами.

За даними виробника «BAS ERP» та досвіду інших компаній впровадження цієї системи призведе до скорочення адміністративних витрат на 5%. Це означає, що ТОВ «ПАМІБРО» зможе зекономити значну суму коштів завдяки вдосконаленню своєї інформаційної системи. На ТОВ «ПАМІБРО» ця сума економії становитиме 1312,45 тис. грн. Ця сума представляє собою значний внесок у фінансову стійкість компанії та може бути використана для інших стратегічних цілей, таких як розвиток бізнесу, інвестиції у нові технології або підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Для розрахунку ефективності впровадження «BAS ERP» на ТОВ «ПАМІБРО» варто порахувати наведені показники за формулами 3.1-3.2. Ставка дисконтування на 2024 рік (облікова ставка дисконтування НБУ) становить 14,5%.

NPV – чистий наведений дохід, що розраховується за формулою:

$$\begin{aligned}
 NPV &= \sum \frac{NCF_i}{(1+r)^t} - \text{Investment} = \\
 &= \frac{(1312,45 - 360)}{(1 + 0,145)^1} + \frac{(1312,45 - 360)}{(1 + 0,145)^2} + \frac{(1312,45 - 360)}{(1 + 0,145)^3} - 210 - 216 = \\
 &= 1766,82 \text{ тис. грн.}
 \end{aligned}
 \tag{3.1}$$

де NCF_i – чистий грошовий потік для i -го періоду (доходи – витрати – податки - %),
 $Investments$ – стартові інвестиції,
 r – ставка дисконтування.

Чистий наведений дохід (NPV) у величині 1766,82 тис. грн свідчить про те, що сума економії адміністративних витрат на ТОВ «ПАМІБРО», розрахована на сьогоднішній момент, перевищує вартість вкладених коштів. Це свідчить про те, що запропонований напрям є доцільним.

PI – індекс прибутковості, який розраховується за формулою:

$$\begin{aligned}
 PI &= \sum \frac{NCF_i}{(1+r)^t} / \text{Investment} = \\
 &= \left(\frac{(1312,45 - 360)}{(1 + 0,145)^1} + \frac{(1312,45 - 360)}{(1 + 0,145)^2} + \frac{(1312,45 - 360)}{(1 + 0,145)^3} \right) / (210 + 216) \\
 &= 5,14
 \end{aligned}
 \tag{3.2}$$

де NCF_i – чистий грошовий потік для i -го періоду (доходи – витрати – податки - %),
 $Investments$ – стартові інвестиції,
 r – ставка дисконтування.

Індекс прибутковості (PI) на рівні 5,14 вказує на те, що кожна вкладена гривня грошових коштів генерує приблизно 5,14 грн. економії. Це означає, що впровадження «BAS ERP» на ТОВ «ПАМІБРО» є доцільним, оскільки PI більший за 1.

З урахуванням чистого наведеного доходу (NPV) у розмірі 1766,82 тис. грн можна зробити висновок, що економія адміністративних витрат на ТОВ «ПАМІБРО» перевищує вартість вкладених коштів. Це підтверджує доцільність запропонованого напрямку. Індекс прибутковості (PI) на рівні 5,14 свідчить про те, що кожна вкладена гривня генерує приблизно 5,14 грн. економії, що підтверджує доцільність впровадження системи «BAS ERP»

Ризики впровадження «BAS ERP» на ТОВ «ПАМІБРО» систематизуємо в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Ризики впровадження «BAS ERP» на ТОВ «ПАМІБРО»

Ризик	Сутність	Напрями мінімізації
Технічні проблеми	Можливість виникнення непередбачених технічних проблем під час впровадження або експлуатації системи «BAS ERP».	- Проведення ретельного планування і аналізу перед впровадженням. - Залучення кваліфікованих ІТ-фахівців для вирішення технічних проблем.
Недостатня підготовка персоналу	Відсутність необхідних знань та навичок серед персоналу для ефективного використання системи «BAS ERP».	- Проведення інтенсивного навчання та тренінгів для персоналу. - Впровадження програм підвищення кваліфікації та навчальних матеріалів.
Втрата даних	Ризик втрати або пошкодження даних під час міграції або експлуатації системи «BAS ERP».	- Регулярні резервні копії та зберігання даних. - Використання надійних систем зберігання даних та захисту інформації.
Фінансові ризики	Можливість перевищення бюджету на впровадження або непередбачені витрати під час експлуатації системи «BAS ERP».	- Ретельне фінансове планування та вивчення всіх можливих витрат. - Укладення контрактів із постачальниками на фіксовану ціну та умови.
Відмова персоналу від змін	Відмова працівників від впровадження нової системи через страх перед змінами або опір нововведенням	- Проведення інформаційної кампанії та залучення персоналу до процесу впровадження. Пояснення переваг і можливостей нової системи для працівників.

Ризики, пов'язані з впровадженням системи «BAS ERP» на ТОВ «ПАМІБРО», варто ретельно розглянути та підготуватися до їхнього управління, оскільки вони можуть суттєво вплинути на процеси бізнесу та результати впровадження. Технічні проблеми можуть бути вирішені шляхом попереднього планування та залучення кваліфікованих фахівців. Недостатня підготовка персоналу може бути подолана через проведення інтенсивного навчання та тренінгів. Втраті даних можна запобігти за допомогою регулярних резервних копій та заходів безпеки. Фінансові ризики можуть бути зменшені завдяки ретельному фінансовому плануванню та контролю над витратами. Відмова персоналу від змін може бути подолана через інформування та залучення працівників до процесу впровадження нової системи.

ВИСНОВКИ

1. Охарактеризувавши сутність бюджетування на підприємстві, робимо висновок, що бюджетування є ключовим інструментом фінансового управління підприємством. Воно представляє собою систематичний процес планування, координації, управління та контролю фінансових ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей і забезпечення стійкого розвитку організації. Принципи бюджетування, такі як узгодженість цілей, відповідальність та гнучкість, визначають основні засади організації та виконання бюджетного процесу, що сприяють його ефективності та результативності.

2. У ході дослідження різних підходів до класифікації бюджетів підприємства було представлено кілька концепцій, які відображають різноманітні аспекти фінансового планування та управління. Бюджети охоплюють всю базу фінансових розрахунків та мають велику кількість компонентів, включаючи первинні, основні та часткові бюджети. Бюджети також можна класифікувати бюджети за сферами діяльності, розділивши їх на операційні, фінансові та інвестиційні. Важливими є класифікації бюджетів за видами витрат та за широтою номенклатури витрат.

3. Виділивши методи та інструменти бюджетування на підприємстві, бачимо, що розглянуті методи бюджетування (балансовий, синхронний, послідовний, централізований, децентралізований, комбінований, стабільний, гнучкий, проектно-програмний, змішаний, програмно-цільовий) мають свої переваги та недоліки і можуть бути застосовані залежно від специфіки та потреб конкретного підприємства. Важливо враховувати індивідуальні особливості підприємства та здійснювати вибір методу, який найбільш відповідає його стратегічним цілям та потребам управління фінансами.

4. На підставі аналізу інформації про ТОВ «ПАМІБРО», можна сформулювати наступний висновок. Компанія представляє собою успішний підприємницький проект, що активно розвивається та демонструє стабільний

зріст у різних аспектах своєї діяльності. Динаміка активів ТОВ «ПАМІБРО» за розглянутий період демонструє значний ріст, особливо щодо необоротних активів, що є наслідком інвестицій у виробничі потужності та технологічне оновлення. Зміни в структурі активів також відображають стратегічні зміни у керуванні ресурсами та активності ТОВ «ПАМІБРО». Значний ріст власного капіталу та зменшення поточних зобов'язань ТОВ «ПАМІБРО» свідчать про фінансову стійкість та здатність компанії до внутрішнього фінансування. Загалом можна зробити висновок, що ТОВ «ПАМІБРО» є успішним та перспективним підприємством, яке проявляє стійкий розвиток та ефективне управління своїми ресурсами.

5. Системи бюджетування ТОВ «ПАМІБРО» є ключовим інструментом управління фінансами та стратегічним плануванням. Мета цієї системи полягає у забезпеченні ефективного розподілу ресурсів та досягненні поставлених цілей компанії. Основним показником діяльності ТОВ «ПАМІБРО» є бюджет реалізації продукції, який є важливим інструментом управління виробничими процесами та доходами компанії. Аналіз виконання бюджету реалізації продукції за 2021-2023 роки показує коливання у виконанні планів, що пов'язано з різними факторами, включаючи зміни на ринку в умовах війни та внутрішні фактори ТОВ «ПАМІБРО». Динаміка фінансових результатів ТОВ «ПАМІБРО» вказує на різноманітність у фінансовому стані компанії протягом аналізованого періоду, змінюючи свою прибутковість та ефективність операцій. Оцінка ліквідності балансу показує, що ТОВ «ПАМІБРО» має проблеми з оплатою поточних зобов'язань та може зазнати труднощів у забезпеченні платоспроможності. Динаміка руху грошових коштів ТОВ «ПАМІБРО» вказує на зміни у фінансових потоках компанії та її здатність до генерації та ефективного використання грошових ресурсів. У цілому, аналіз різних аспектів бюджетування на ТОВ «ПАМІБРО» вказує на необхідність удосконалення стратегій управління та фінансового планування для забезпечення стабільності та ефективності діяльності компанії в умовах динамічного економічного середовища.

6. На основі аналізу динаміки різноманітних фінансових показників ТОВ «ПАМІБРО», можна зробити висновок щодо недостатньої ефективності його системи бюджетування. Динаміка показників ліквідності, таких як коефіцієнт загальної, поточної та абсолютної ліквідності, свідчить про зміну спроможності компанії забезпечити платіжну здатність та виконати свої фінансові зобов'язання. Показники фінансової стійкості, такі як коефіцієнт фінансової незалежності та фінансової залежності, вказують на ступінь фінансового ризику та здатність компанії залучати фінансові ресурси. Динаміка показників ділової активності, таких як оборотність активів та запасів, вказує на ефективність управління активами та їх використання для генерації прибутку. Показники рентабельності свідчать про недостатню здатність ТОВ «ПАМІБРО» генерувати прибуток від своєї діяльності.

7. Запропоновані напрями вирішення проблем системи бюджетування на ТОВ «ПАМІБРО» надають комплексний підхід до вдосконалення управлінських процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства. Створення чіткої комунікаційної стратегії сприятиме вирішенню розбіжностей у сприйнятті бюджету та уникненню конфліктів під час його формування. Впровадження системи міжособистісного конфлікт-менеджменту дозволить ефективно врегулювати конфліктні ситуації та підтримати позитивний робочий клімат. Адаптація бюджетних планів до змінних умов дозволить швидко реагувати на зміни в умовах діяльності, в тому числі під час воєнного стану. Впровадження інтегрованих бізнес-систем, таких як BAS ERP, автоматизує бюджетний процес та підвищить точність та ефективність управлінського обліку, сприяючи оптимізації використання ресурсів підприємства.

8. ТОВ «ПАМІБРО» зможе зекономити значну суму коштів завдяки вдосконаленню своєї інформаційної системи. На ТОВ «ПАМІБРО» ця сума економії становитиме 1312,45 тис. грн. Чистий наведений дохід (NPV) у величині 1766,82 тис. грн свідчить про те, що сума економії адміністративних витрат на ТОВ «ПАМІБРО», розрахована на сьогоднішній момент, перевищує вартість вкладених коштів. Це свідчить про те, що запропонований напрям є доцільним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетування в управлінні: конспект лекцій / Скоробогатова Н. Є. ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 155 с.
2. Пилипів Н. І., Максимів Ю. В., П'ятничук І. Д. Управлінський облік : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Електронні дані. Івано-Франківськ, 2018. 380 с.
3. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро, 2023. 568 с.
4. Чумак Г. М. Бюджетування як складова системи управління витратами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 33-38.
5. Жавнерчик О. В. Контролінг: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2019. 135с.
6. Нечипоренко А. В. Роль бюджетування в системі управління підприємством. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Фінансово-економічні проблеми розвитку суб'єктів господарювання в період становлення інноваційної економіки»*, 10 листопада 2022 р., Кривий Ріг : Криворізький національний університет. С. 256-259.
7. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Фінансовий контролінг»/ Заячківська О. В. Рівне : НУВГП, 2022. 53 с.
8. Самусевич, Я. В., Темченко, А. В. Бюджетування на промислових підприємствах. *Вісник Сумського державного університету*. 2021. № 1. С. 137–143.
9. Птащенко Л. О., Великожон А. О. Проблеми організації процесу бюджетування в системі фінансового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/3.pdf (дата звернення 25.02.2024).
10. Жибер Т. В., Тимченко О. М. Концептуалізація бюджетування в парадигмі інституціоналізму. *Фінанси України*. 2023. № 8. С. 113-128.

11. Банар О. В. Основні аспекти бюджетування та принципи його побудови на підприємствах як технології ефективного менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 10. С. 35-41.
12. Засадний Б. А. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 35. С. 33-37.
13. Терещук І. В. Логіко-формальна модель системи бюджетування. *Економіка і управління*. 2022. № 4. С. 24-36.
14. Величко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Економічне управління підприємством» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 051 Економіка) / В. В. Величко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 41 с.
15. Куцик П. О. Інтегрована система обліку і внутрішнього контролю в управлінні ринками : монографія. Львів : ЛТЕУ, 2020. 280 с.
16. Гринчишин Я. М. Бюджетування як напрям удосконалення системи управління діяльністю сучасних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 2. С. 53-59.
17. Чуприна Ю. В. Огляд сучасних підходів до формування системи управління бюджетами підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2. С. 34-39.
18. Крамченко Р. А. Бізнес–прогнози як основа формування фінансового бюджету підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 2. С. 62-67.
19. Онісіфорова В. Ю. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 2. С. 128-136.
20. Маркіна Н. Ю. Аналіз особливостей процесу бюджетування на підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 72(1). С. 120-126.
21. Байлова О. О. Вдосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_56 (дата звернення 25.02.2024).

- 22.Бабич Л. М. Бюджетування в реалізації стратегічних цілей автотранспортних підприємств. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2015. № 15(2). С. 11-17.
- 23.Близнюк К. О. Бюджетування зовнішньоекономічних витрат як складова фінансового планування на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_39 (дата звернення 25.02.2024).
- 24.Птащенко Л. О. Конспект лекцій із дисципліни «Фінансовий контролінг». НУПП, 2023. 80 с.
- 25.Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент : навч. посіб.. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.
- 26.Прушківський В. Г. Бюджетування як інструмент ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_9 (дата звернення 25.02.2024).
- 27.Топило В. Формування індивідуальної моделі бюджетування на підприємствах. *Облік і фінанси*. 2021. № 2. С. 85-94.
- 28.Левандівський О. Т. Бюджетування як система контролю у діяльності фінансово-кредитних установ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. № 18(1). С. 67-78.
- 29.Чік М. Ю. Бюджетування у сучасній системі управління діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_19 (дата звернення 25.02.2024).
- 30.Дараган А. В. Сутність та методи процесу бюджетування у контексті фінансового аналізу діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 55(1). С. 94-99.
- 31.Стрельченко О. В. Бюджетування як складова формування управлінських рішень для аграрного підприємства. *Економіка АПК*. 2020. № 7. С. 94-102.
- 32.Прокопишин О. Бюджетування як інструмент стратегії розвитку підприємств аграрного сектору. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. 2015. № 22(1). С. 110-114.

33. Цифра Т. Ю. Бюджетування як інструмент планування і управління господарською діяльністю підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2020. № 46. С. 24-31.
34. Сколотій І. В. Організація системи бюджетування на аграрних підприємствах. *Вісник ХНАУ*. 2021. № 1. С. 179-191.
35. Кирильєва Л. О. Бюджетування в системі обліково-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 5. С. 162-167.
36. Гордей О. Д. Бюджетування як основа стратегічного планування на підприємствах малого і середнього бізнесу в Україні. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2019. № 1. С. 190-196.
37. Приймук О. Цілі, принципи та переваги застосування бюджетного управління на підприємстві. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій*. 2019. № 43-44. С. 111-121.
38. Маркіна Н. Ю. Організація процесу бюджетування підприємств енергетичної галузі. *Інтелект XXI*. 2019. № 5. С. 60-65.
39. ТОВ «ПАМІБРО». URL: <https://pamibro.com/> (дата звернення 25.02.2024).
40. Звітність ТОВ «ПАМІБРО». URL: https://clarity-project.info/edr/24679870/finances?current_year=2023 (дата звернення 25.02.2024).
41. Бюджетне управління підприємством «BAS ERP». URL: <https://expresssoft.com.ua/uk/avtomatizacija-2/bjudzhetne-upravlinnja/> (дата звернення 25.02.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «ПАМІБРО» за 2023 рік

Дата звіту 2024-02-01
Період 2023 рік, 12 міс
Бухгалтер СЕРВЕТНИК СТЕФАНІЯ МИХАЙЛІВНА
КАТОТТГ UA26060030010070530
Кількість працівників 79

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	18.00	40.00
первісна вартість	1001	37.00	77.00
накопичена амортизація	1002	19.00	37.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	21 745.00	21 873.00
Основні засоби	1010	122 399.00	487 024.00
первісна вартість	1011	438 041.00	1 642 975.00
знос	1012	315 642.00	1 155 951.00
Усього за розділом I	1095	144 162.00	508 937.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	84 742.00	68 419.00
Виробничі запаси	1101	61 778.00	57 588.00
Готова продукція	1103	22 964.00	10 831.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 309.00	18 223.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 076.00	3 080.00
з бюджетом	1135	14 740.00	1 308.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	488.00	487.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 367.00	22 579.00
Рахунки в банках	1167	4 367.00	22 579.00
Витрати майбутніх періодів	1170	84.00	3.00
Інші оборотні активи	1190	1 389.00	732.00
Усього за розділом II	1195	113 707.00	114 344.00
Баланс	1300	257 869.00	623 281.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 660.00	2 660.00
Капітал у дооцінках	1405	4 591.00	390 997.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14 347.00	-5 258.00

Усього за розділом I	1495	-7 096.00	388 399.00
Довгострокові кредити банків	1510	124 179.00	190 357.00
Усього за розділом II	1595	124 179.00	190 357.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	95 150.00	25 325.00
товари, роботи, послуги	1615	23 408.00	9 082.00
розрахунками з бюджетом	1620	181.00	209.00
розрахунками зі страхування	1625	68.00	97.00
розрахунками з оплати праці	1630	612.00	646.00
за одержаними авансами	1635	11 114.00	2 075.00
Поточні забезпечення	1660	8 932.00	4 001.00
Доходи майбутніх періодів	1665		2 589.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 321.00	501.00
Усього за розділом III	1695	140 786.00	44 525.00
Баланс	1900	257 869.00	623 281.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	308 879.00	260 107.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	230 947.00	214 347.00
Валовий: прибуток	2090	77 932.00	45 760.00
Інші операційні доходи	2120	4 702.00	7 950.00
Адміністративні витрати	2130	26 249.00	28 997.00
Витрати на збут	2150	12 389.00	18 260.00
Інші операційні витрати	2180	12 802.00	9 956.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	31 194.00	
збиток	2195		3 503.00
Інші доходи	2240	7 675.00	10 492.00
Фінансові витрати	2250	14 671.00	11 251.00
Інші витрати	2270	16 250.00	56 746.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7 948.00	
збиток	2295		61 008.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7 948.00	
збиток	2355		61 008.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	387 548.00	5 452.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	387 548.00	5 452.00

Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	387 548.00	5 452.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	395 496.00	-55 556.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	183 848.00	179 372.00
Витрати на оплату праці	2505	38 339.00	30 888.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 371.00	3 881.00
Амортизація	2515	25 155.00	31 353.00
Інші операційні витрати	2520	17 872.00	16 110.00
Разом	2550	269 585.00	261 604.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**Рух коштів у результаті операційної діяльності**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	324 170.00	285 485.00
Повернення податків і зборів	3005	20 751.00	10 709.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	20 751.00	10 709.00
Надходження від повернення авансів	3020	224.00	
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	753.00	
Інші надходження	3095	239.00	642.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	245 288.00	253 156.00
Праці	3105	29 204.00	24 008.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	4 525.00	4 461.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	8 126.00	6 776.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		385.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	443.00	
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	7 683.00	6 390.00
Витрачання на оплату авансів	3135	442.00	200.00
Інші витрачання	3190	2 726.00	5 112.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	55 826.00	3 123.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3260	1 070.00	2 011.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-1 070.00	-2 011.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Отримання позик	3305	207 017.00	
Погашення позик	3350	227 561.00	8 566.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	15 487.00	10 917.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-36 031.00	-19 483.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	18 725.00	-18 371.00
Залишок коштів на початок року	3405	4 367.00	22 625.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-513.00	113.00
Залишок коштів на кінець року	3415	22 579.00	4 367.00

Фінансова звітність ТОВ «ПАМІБРО» за 2022 рік

Дата звіту 2023-02-03
Період 2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ UA26060030010070530
Кількість працівників 86

Баланс (Звіт про фінансовий стан)**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	16.00	18.00
первісна вартість	1001	32.00	37.00
накопичена амортизація	1002	16.00	19.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	21 516.00	21 745.00
Основні засоби	1010	151 984.00	122 399.00
первісна вартість	1011	436 276.00	438 041.00
знос	1012	284 292.00	315 642.00
Усього за розділом I	1095	173 516.00	144 162.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	71 739.00	84 742.00
Виробничі запаси	1101	54 876.00	61 778.00
Готова продукція	1103	16 863.00	22 964.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 148.00	7 309.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 271.00	1 076.00
з бюджетом	1135	3 220.00	14 740.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	102.00	488.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	22 625.00	4 367.00
Рахунки в банках	1167	22 625.00	4 367.00
Витрати майбутніх періодів	1170	50.00	84.00
Інші оборотні активи	1190	853.00	1 389.00
Усього за розділом II	1195	106 906.00	113 707.00
Баланс	1300	280 422.00	257 869.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 660.00	2 660.00
Капітал у дооцінках	1405	10 043.00	4 591.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	41 209.00	-14 347.00
Усього за розділом I	1495	53 912.00	-7 096.00
Довгострокові кредити банків	1510	162 525.00	124 179.00
Усього за розділом II	1595	162 525.00	124 179.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	19 172.00	95 150.00
товари, роботи, послуги	1615	28 583.00	23 408.00
розрахунками з бюджетом	1620	307.00	181.00
розрахунками зі страхування	1625	142.00	68.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 203.00	612.00
за одержаними авансами	1635	4 347.00	11 114.00
Поточні забезпечення	1660	9 078.00	8 932.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 153.00	1 321.00
Усього за розділом III	1695	63 985.00	140 786.00
Баланс	1900	280 422.00	257 869.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	260 107.00	305 854.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	214 347.00	252 313.00
Валовий: прибуток	2090	45 760.00	53 541.00
Інші операційні доходи	2120	7 950.00	5 335.00
Адміністративні витрати	2130	28 997.00	36 360.00
Витрати на збут	2150	18 260.00	15 216.00
Інші операційні витрати	2180	9 956.00	6 182.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		1 118.00
збиток	2195	3 503.00	
Інші доходи	2240	10 492.00	28 237.00
Фінансові витрати	2250	11 251.00	11 035.00
Інші витрати	2270	56 746.00	5 494.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		12 826.00
збиток	2295	61 008.00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		12 826.00
збиток	2355	61 008.00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	5 452.00	5 393.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	5 452.00	5 393.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	5 452.00	5 393.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-55 556.00	18 219.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	179 372.00	214 700.00
Витрати на оплату праці	2505	30 888.00	38 728.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 881.00	4 745.00
Амортизація	2515	31 353.00	31 653.00
Інші операційні витрати	2520	16 110.00	14 063.00
Разом	2550	261 604.00	303 889.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**Рух коштів у результаті операційної діяльності**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	285 485.00	360 229.00
Повернення податків і зборів	3005	10 709.00	16 065.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	10 709.00	16 065.00
Цільового фінансування	3010		2.00
Інші надходження	3095	642.00	519.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	253 156.00	297 803.00
Праці	3105	24 008.00	29 642.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	4 461.00	4 956.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	6 776.00	7 708.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	386.00	42.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	6 390.00	7 666.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	200.00	
Інші витрачання	3190	5 112.00	5 582.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	3 123.00	31 124.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
необоротних активів	3260	2 011.00	1 319.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-2 011.00	-1 319.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Погашення позик	3350	8 566.00	4 555.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	10 917.00	11 151.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-19 483.00	-15 706.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-18 371.00	14 099.00
Залишок коштів на початок року	3405	22 625.00	8 861.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	113.00	-335.00
Залишок коштів на кінець року	3415	4 367.00	22 625.00