

Міністерство освіти і науки України

Сумський державний університет

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра бухгалтерського обліку та оподаткування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

На тему «ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ»

Виконав студент 4 курсу, групи ОП-71а-8а

Спеціальності 071 «Облік і оподаткування»

Темченко Аліна Вікторівна

Керівник: к.е.н., старший викладач Самусевич Я.В.

Суми -2021 рік

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра на тему

Організаційно-методичні засади бюджетування на промислових підприємствах

студентки Темченко Аліни Вікторівни

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 76 сторінок, 17 таблиць, 9 рисунки, список літератури з 30 найменувань, 10 додатків.

Актуальність теми дослідження визначається тим, що на сьогодні фінансово-господарська діяльність підприємств в нових, ринкових умовах, потребує суттєвих змін в організації управління, інформаційній базі менеджменту, які на сьогоднішній день, не відповідають сучасним потребам в повному обсязі. Одним із дієвих елементів управлінського обліку, який зараз усе частіше впроваджується в роботу вітчизняних підприємств, є процес бюджетування.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних та методичних аспектів бюджетування у контексті підвищення ефективності роботи підприємства, специфіки впровадження бюджетування на промислових підприємствах в умовах економічної кризи.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є сукупність економічних відносин, що виникають на підприємстві в процесі організації та реалізації процедур бюджетування.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу бюджетування на досліджуваному підприємстві.

Під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра були використані такі методи: системного аналізу, графічного, порівняльного, аналітичного методів, економіко-математичних методів: метод коефіцієнтів, метод середніх величин та ін

За результатами дослідження сформульовані такі висновки:

– система бюджетування, будучи інструментом внутрішньofірмового фінансового планування та контролю, суттєво підвищує ефективність управління фінансами підприємства, попереджаючи про нераціональне використання фінансових ресурсів як на стадії планування, так і на стадії контролю за їх використанням.

– рекомендовано впроваджувати бюджетування саме як підхід до управління компанією, в першу чергу закріплювати показники, на які начальник відділу може впливати своєю діяльністю і відповідати за них (конкретно по його підрозділу). При плануванні за таким принципом керівник в змозі самостійно проаналізувати отримані «зверху» установки і зрозуміти, який рівень витрат йому треба зробити для досягнення спільних цільових показників.

– у результаті проведеного дослідження системи внутрішнього контролю для АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» запропоновано впровадити автоматизовану систему бюджетування, яка дозволить підприємству - складати реальні прогнози господарської діяльності, швидко підрахувати економічні наслідки при можливих відхиленнях від наміченого плану за допомогою фінансових моделей і прийняти ефективне управлінське рішення, підвищити керованість компанії за рахунок оперативного відстеження відхилень факту від плану і своєчасного прийняття рішень.

Отримані в ході роботи результати було представлено на конференції «Економічні проблеми сталого розвитку», а також опубліковано у вигляді фахової статті у фаховому виданні «Вісник СумДУ. Серія «Економіка»» та Міжнародної науково-практичної конференції «Обліково-аналітичний та економіко-фінансовий інструментарій управління сучасним підприємством: міжнародний досвід». Висновки та рекомендації, одержані під час написання роботи можуть бути використані підприємством для покращення організації процесу бюджетування.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, бюджетний процес, інструменти фінансового управління, промислові підприємства.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 2 сторінці, зокрема список використаних джерел із 30 найменувань, розміщений на 3 сторінках. Робота містить 14 таблиць, 13 рисунків, а також 10 додатків, розміщених на 17 сторінках.

Рік виконання кваліфікаційної роботи - 2021 рік.

Рік захисту роботи – 2021 рік.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	5
1.1. Економічний зміст, необхідність і значення бюджетного планування на підприємстві.....	5
1.2 Організація процесу бюджетування, етапи складання бюджету.....	10
1.3 Особливості бюджетування в промислових підприємствах.....	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФІНАНСОВОГО БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ, НА ПРИКЛАДІ АТ «ТЕХНОЛОГІЯ».....	21
2.1 Загально фінансово-економічна характеристика підприємства.....	21
2.2 Аналіз фінансового стану на підприємстві АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»	26
2.3. Діюча практика складання бюджету підприємством АТ «Технологія» відділу виробництва етикетки.....	31
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ АТ «ТЕХНОЛОГІЯ».....	40
3.1. Автоматизація бюджетного процесу.....	40
3.2. Удосконалення існуючих статей бюджету.....	46
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

На сучасному етапі трансформування і реформування національної економіки рівень розвитку суб'єктів господарювання значною мірою залежить від використання сучасних технологій та побудови ефективних систем управління на підприємствах.

Фінансова діяльність підприємств в нових, ринкових умовах, потребує суттєвих змін в організації управління, інформаційній базі менеджменту, які на сьогоднішній день, не відповідають сучасним потребам в повному обсязі. Одним із дієвих елементів управлінського обліку, який зараз усе частіше впроваджується в роботу вітчизняних підприємств, є процес бюджетування.

Бюджетування – це процес планування, розробки, виконання та аналізу діяльності суб'єкта господарювання, що дає змогу порівняти всі витрати та доходи на майбутній період. В поєднанні з методами прогнозування, планування, аналізу та контролю, бюджетування виступає основною складовою ефективної системи фінансового управління яка адекватна сучасним вимогам ринкового механізму і потребує глибокого вивчення.

Теоретичні та практичні аспекти процесу бюджетування розглянуті багатьма вітчизняними та закордонними вченими, серед них: Джай К. Шим, Джойл Г. Сігел, В.М. Самочкіна Ю.Б. Пронін, Є.М. Логачова, З.Є. Шершньова, Є. Харитоновна.

Об'єктом дослідження даного процесу виступає сукупність економічних відносин, що виникають на підприємстві в процесі організації та реалізації процедур бюджетування.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу бюджетування на досліджуваному підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи дослідження теоретичних та методичних аспектів бюджетування у контексті підвищення ефективності роботи підприємства, специфіки впровадження бюджетування на промислових підприємствах в умовах економічної кризи.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- уточнити поняття «бюджет» та «бюджетування», етапи бюджетування як процесу, функції бюджетування принципи та методи розробки бюджетів;

- удосконалити механізм бюджетування, дослідивши його складові, конкретизувати фактори, що впливають на механізм бюджетування машинобудівних підприємств;

- дослідити процес бюджетування на досліджуваному підприємстві;

- проаналізувати процес бюджетування на підприємстві;

- дослідити процес написання бюджету на АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»;

Для досягнення поставлених завдань були використані такі методи: аналіз та дослідження літературних джерел, аналіз і синтез опрацьованої інформації, економіко-математичних методів, розробка власних висновків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1 Економічний зміст, необхідність і значення бюджетного планування на підприємстві.

В умовах нестабільної ситуації в країні, що супроводжується економічною кризою та війною на сході підприємствам все важче вести свою діяльність та залишатися прибутковими. Дієвим інструментом для ведення діяльності суб'єкту господарюванню є управлінський облік підприємства, який спрямований на перспективу зростання ефективності функціонування підприємства за рахунок пошуку та використання наявних резервів та усунення проблемних аспектів діяльності.

На сьогодні управлінський облік – це не лише інструмент аналізу та розподілу статей витрат підприємства, а й дієвий механізм прогнозування та планування основних показників майбутньої діяльності, що опосередковується процесом бюджетування.

Використання процесу бюджетування на підприємстві дає змогу підвищити рівень керування суб'єкта господарювання та його ресурсів, підвищує фінансові результати, а отже створює ідеальні умови для інвестиційних проектів, знижує собівартість продукції та підвищує обсяги продажів продукції.

Термін бюджет - «bougett» починає свою історію розвитку ще в 1870 році в Англії, де ним називали документ, який складався зі статей доходів та витрат всієї держави та затверджувався парламентом.

На рівні підприємства бюджетування як метод управлінського обліку виник в 2 половині 20 століття і мав свій початок у країнах західної Європи, Японії, США, де використовувалось у фінансовій сфері суб'єктів господарювання.[10]

Вітчизняні науковці тлумачать поняття бюджетування як стандартизований процес формування складу та обсягів понесених витрат та

вірогідністю покриття даних витрат можливими ресурсами підприємства, який повинен спиратися на базу стандартизованих документів і на самостійно розроблених стандартах підприємства.

Проте в процесі бюджетування слід звертати увагу не лише на зіставлення статей доходів та витрат, а й обов'язково враховувати всі зовнішні та внутрішні чинники впливу на діяльність підприємства, такі як - контроль структурних підрозділів підприємства, кон'юнктура ринку, рівень інфляції, тощо. Отже, слід дослідити ряд визначень теоретиків та практиків та прийти до узагальнюючого твердження, що в повній би мірі трактувало економічну сутність даного поняття.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття “бюджетування” в економічній літературі

Автор	Визначення
Джай К. Шим, Джойл Г. Сігел [1]	колективний процес, який ґрунтується на погодженні та розподілу діяльності кожного окремого підрозділу підприємства для отримання кінцевої загальної для всіх підрозділів стратегічної мети.
В.М. Самочкіна Ю.Б. Пронін, Є.М. Логачова [2]	система узгодженого управління структурними одиницями підприємства відповідно систематичній обробці фінансової інформації в умовах динамічно та висококонкурентного ведення бізнесу.
І.А. Бланк [3]	процес розробки планів підприємства та їхніх підрозділів зазвичай на короткі терміни.
З.Є. Шершньова [4]	бюджетування є однією з характерних особливостей управлінського процесу, базою якого є контроль та управлінні «за відхиленнями за плановими показниками».
Є. Харитоновна [5]	процес формування, погодження, затвердження, виконання та контролю, аналізу, дослідження лише витратної частини суб'єкта господарювання.

Джерело: Складене автором на основі джерел[1,2,3,4,5]

Дослідивши детально наукові праці вчених не можна знайти чіткого визначення процесу бюджетування, оскільки на законодавчому рівні воно не є регламентованим та і дослідивши сутність даного поняття більш детально можна прийти до висновку, що бюджетування – є складним процесом, який включає в себе ряд складових елементів.

Можна відзначити фрагментарність існуючих підходів у визначенні окремих аспектів. Наприклад, З.Є. Шершньова вважає, що бюджетування має бути спрямоване лише на внутрішні фактори підприємства та не включати зовнішні фактори, такі як ринкові відносини, конкуренція, рівень інфляції, демографію та загальний стан країни в цілому[4]. Проте, дослідивши дане питання, чітко зрозуміло, що написання бюджету неможливе без урахування зовнішніх факторів, оскільки підхід до даного процесу має на меті спрогнозувати максимально реальну картину майбутнього з урахуванням впливу зовнішніх економічних показників на макрорівні.

Провівши детальний аналіз визначень приходимо до висновку, що бюджетування достатньо складне та розгалужене поняття, тому його доцільно розглядати саме з точки зору процесного підходу.

Отже, бюджетування – це складний економічний процес управлінського обліку, який розроблений на власний розсуд підприємством із використанням нормативно визначених вимог, передбачених П(С)БО, основним завданням якого є формування і розподіл ресурсів підприємства через визначення обсягу та складу витрат, пов'язаних з витратами окремих підрозділів господарюючого суб'єкта та забезпечення покриття цих витрат ресурсами підприємства для досягнення кінцевої мети суб'єкта господарювання – отримання максимального прибутку при мінімальних витратах, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Для більш чіткого розуміння процесу бюджетування слід ознайомитися з його системоутворюючими елементами, а саме – головною метою, суб'єктами та критеріями складання бюджету (рис. 1.1).

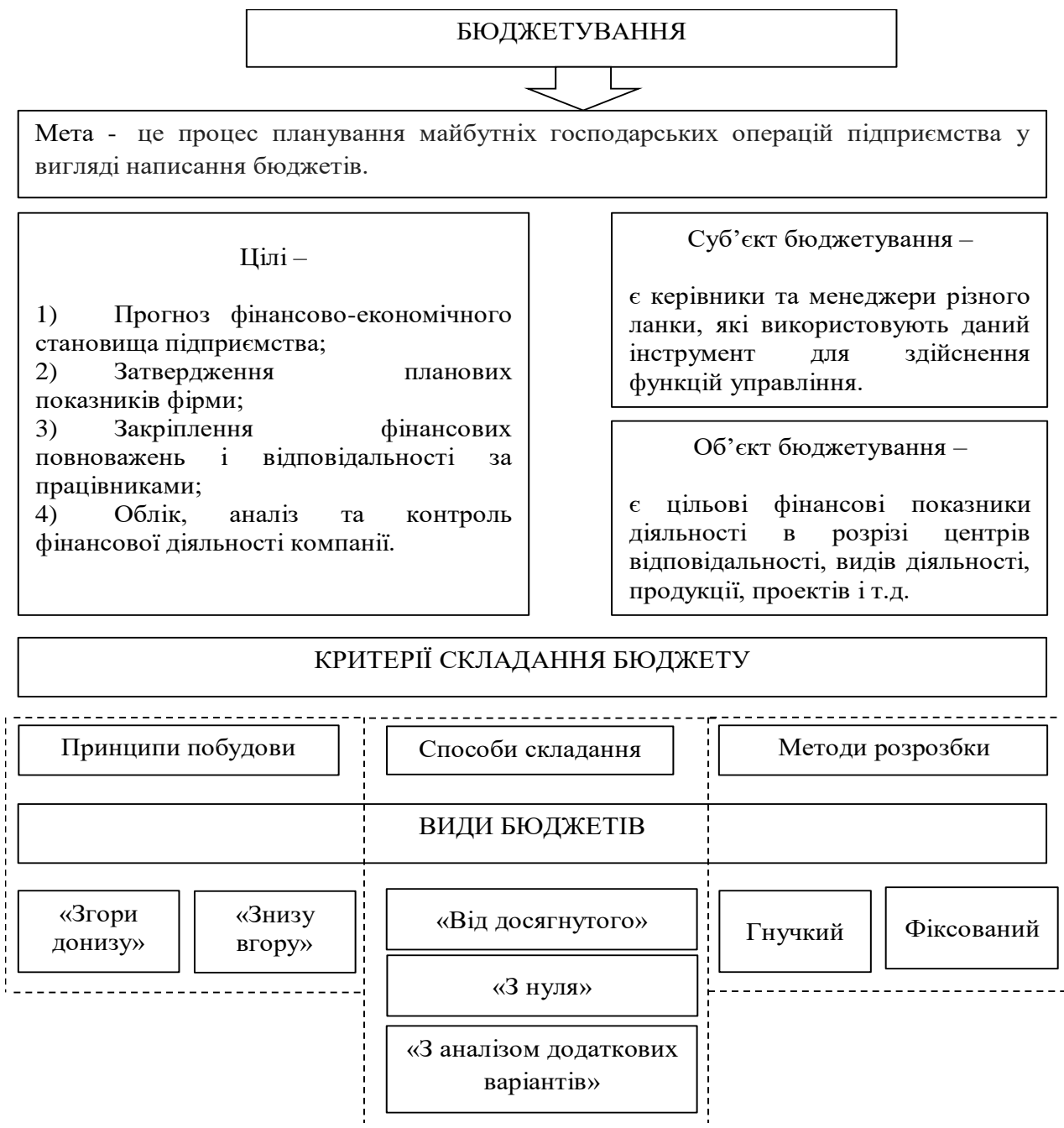


Рисунок 1.1 – Складові процесу бюджетування

Для більшого розуміння системи бюджетування на підприємстві слід розглянути функції даного механізму. (табл.1.2)

Таблиця 1.2 - Функції процесу бюджетування суб'єкта господарювання

Назва функції	Сутність
Інформаційна	У бюджетах присутня вся необхідна інформація для проведення повного економічно-фінансового аналізу діяльності суб'єкта господарювання.
Приймання рішень та розподіл повноважень	На підприємстві при використанні системи бюджетування присутній чіткий розподіл обов'язків та відповідальних за прийняття рішень. Крім того за кожним головним менеджером закріплений відрізок для прийняття кінцевих рішень. Така система дасть змогу максимально зняти навантаження керівника підприємства.
Комунікативна	При чіткому розподілі обов'язків між менеджерами відразу розподіляється інформація по центрам відповідальності і кожен працівник проінформований про відповідальність та обов'язки менеджерів.
Оцінка діяльності	За допомогою показників, присутніх в бюджеті підприємства, можна здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності.
Оцінка тенденцій	При аналізі виконання бюджету можна відразу зрозуміти чи правильно були обрані та проаналізовані внутрішні та зовнішні чинники, тенденції, зміни та що потрібно змінити для покращення діяльності підприємства.
Мотивація працівників	При чіткому розмежуванні обов'язків між працівниками під час проведення аналізу діяльності можна прийти до висновку який відділ працював найкраще, а де потрібно здійснити більший контроль. Оскільки за діяльність тепер несе відповідальність не лише керівник в цілому, а кожен менеджер по своєму підрозділі.

Джерело: Складене автором на основі джерел[8,10]

Крім того, для безперервної та ефективної роботи системи бюджетування, необхідний ряд обов'язкових умов, без яких ця система просто не зможе працювати:

- програмно-технічний блок;

- обліковий блок;
- організаційний блок;
- аналітичний блок.[12] (Додаток А)

Отже, бюджетування являє собою складний механізм до складу якого входять бюджетна структура, модель та система, що перебувають у тісному взаємозв'язку на всіх етапах бюджетного процесу. На всі складові процесу бюджетування впливають чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. Врахування таких чинників дозволить підібрати оптимальні для підприємства критерії функціонування механізму бюджетування. На господарську діяльність будь-якого підприємств впливають: постійне зростання цін на матеріальні ресурси, законодавче регулювання оплати праці, рівень відсотків за кредити, рівень інфляції та ін.

Таким чином, бюджетування є складним механізмом та вдалим інструментом управлінського обліку, головною ціллю даного процесу є передбачення впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на діяльність будь-якого суб'єкта господарювання.

1.2 Організація процесу бюджетування, етапи складання бюджету

Фактично процес бюджетування заключається в написанні документу, що містить статті доходів та витрат, даний документ називається бюджетом підприємства. Проте даний процес достатньо багатогранний та складний, трудомісткий та являє собою замкнуте коло дій послідовністю в три безперервних етапи:

1 етап – розробка планових показників господарської діяльності підприємства;

2 етап - затвердження даного проекту;

3 етап - аналіз виконання планових показників бюджету на кінець періоду. [15]

На початковому етапі складається умовний план майбутнього бюджету на наступний період. В обов'язковому порядку враховуються всі зовнішні та внутрішні чинники, такі як кон'юнктура ринку, інфляція, майбутні ціни на продукцію, виробничі витрати. [17]

Завданням другого етапу є складання остаточного варіанту бюджету та його затвердження. На даному етапі відбувається захист керівником відділу попередньо-написаного бюджету, уточнюються всі моменти та, за згоди керівництва, затверджується бюджет на підставі наказу керівника.

На малих підприємствах бюджет затверджує керівник цього підприємства.

На середніх і великих підприємствах бюджет може бути затвердженим:

- правлінням організації;
- радою директорів підприємства;
- загальними зборами акціонерів. [20]

На третьому етапі відбувається аналіз виконання бюджету. Саме останній етап є відправною точкою для створення та редагування нового проекту бюджету, оскільки після детального аналізу та порівняння фактичних показників з плановими редагується стратегія економічно-господарської діяльності підприємства та приймаються подальші рішення для ведення безперервної діяльності підприємством.[6].

Одним із елементів процесу бюджетування є бюджетний цикл на підприємстві. Бюджетний цикл – це безперервний період від першого етапу написання бюджету до третього етапу його аналізу. Одним із головних критеріїв бюджетного процесу є його безперервність, тобто завершаючи аналіз виконання планових показників за поточний період на третьому етапі, потрібно починати займатися розробкою бюджету підприємства на наступний період. Отже третій етап є не лише завершальною стадією всього бюджетного процесу, а й його відправною точкою для написання нового бюджету на наступний період.



Рисунок 1.2 – Період на який складається бюджет на підприємствах 2019р.

Дослідження показали, що більшість компаній обирають періодом планування один рік, проте актуальними для вибору періодом є також місяць та квартал, так як переважна частина підприємств складають бюджет не на один період.(рис.1.2)[15]

Крім того однією із важливих складових впровадження та функціонування системи бюджетування на підприємстві є період початку складання бюджетів на наступний рік. 84% опитуваних зазначають, що 1 грудня вважають останнім днем періоду початку планування на наступний бюджетний рік[9]. (рис.1.3)[16]



Рисунок 1.3 – Початок написання бюджету на вітчизняних фірмах 2015р., 2019р.

Проаналізувавши дані за останні роки можемо прийти до висновку, що найчастіше підприємства починають складати бюджет майже під кінець року, а саме в листопаді, що на місяць пізніше чим було 5 років назад. Напевне це обумовлене двома причинами: по перше важкою політичною ситуацією в країні та економічною нестабільністю, а отже неможливістю за півроку передбачити ситуацію на наступний рік, а по друге можливість перейняття досвіду країн Європи.[13]

Наступним чинником, який характеризує специфіку побудови бюджету, є динамічність внесення коригувань в бюджет. Статистичні дані довели, що близько 65% підприємств корегують дані не рідше одного разу на квартал, а 23% займаються цим як мінімум один раз на місяць. При цьому 52% компаній готують два сценарії бюджету, 37% – один; 9% – три, а решта – більше трьох. Для більшої візуалізації порівняємо 2012 рік з 2019 роком (рис 1.4).[9]



Рисунок 1.4– Періодичність внесення коригувань до бюджету на підприємствах за 2012р., 2019р.

Щодо середнього рівня деталізації розроблюваного бюджету він становить 7,68 за десятибальною шкалою, що є достатньо високим показником. Як показуються статистичні дані рівень деталізації інформації не змінюється вже протягом 5 років. Цей фактор дозволяє надати відповіді на питання: наскільки напружені цілі закладені в бюджет і наскільки суттєво необхідно дотримуватися контролю його подальшого виконання.

Отже, процес написання бюджету та його затвердження є достатньо деталізованим та трудомістким процесом, який повинен починатися із розподілу обов'язків та завдань між відповідальними особами для уникнення проблем відповідальності та ту чи іншу роботу. Головною особливістю даного процесу є його безперервність та редагування нових планових показників на основі минулих фактичних.

1.3 Особливості бюджетування в промислових підприємствах

Дослідивши статистичні дані фахових журналів, які проводили аналіз близько 200 підприємств, можна прийти до висновку, що найбільше процес бюджетування використовується компаніями, які надають не фінансові послуги, а серед них найбільшу частку використання даного процесу займають виробничі підприємства – 18,8%. Тому актуально дослідити особливості запровадження та удосконалення бюджетного процесу саме на промислових підприємствах.[9]

Оскільки на практиці складена велика класифікація бюджетів, а нами досліджуються виробничі суб'єкти господарювання, то слід детально вивчити та дослідити основні ознаки та характеристики критеріїв складання бюджету для того щоб прийти до висновку, які види бюджетів необхідно використовувати для підприємств, які займаються виробництвом продукції.(Табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Критерії оцінки різновидів бюджету

Назва характеристики	«Згори донизу»	«Знизу вгору»	«Від досягнутого» або «спадкоємний бюджет»	«З нуля»	«З аналізом додаткових варіантів»	Гнучкий	Фіксований
Економія часу			+				+
Трудомісткість	+	+		+	+	+	
Точність		+		+	+	+	
Простий у розробці	+	+	+				+
Обізнаність складаючого бюджет	-	+	+	+	+	+	+
Перекручування бюджетних даних з метою власного інтересу	+	+	+	+			+
Вибір найоптимальнішого виду бюджету					+	+	
Охопленість помилок минулого			+				
Ретроспективний характер			+				
Розробляється детальний аналіз					+	+	
Великі витрати, на розробку бюджету				+	+	+	
Окреслює основні цілі діяльності	+			+	+	+	

Джерело: Складене автором на основі джерел[22,23,24,28]

Провівши аналіз попередньо згаданих статистичних джерел можна прийти до висновку, що починаючи з 2014 р. все більше підприємств обирають методику «планування від досягнутого», оскільки вона є легкою у розробці та достатньо економить час та трудові ресурси. Частка таких у структурі опитаних склала 82,8%, в той час як в 2016–2019 р.р.(рис 1.5) їх було всього 64%. Проте великий відсоток використання має zero-level budgeting, який впливає на створення новітніх інновацій не використовуючи інформацію минулих періодів, але слід розуміти що головною причиною

використання цього виду бюджету може бути не інноваційні потреби, а відсутність бюджетування на підприємстві взагалі.[7]

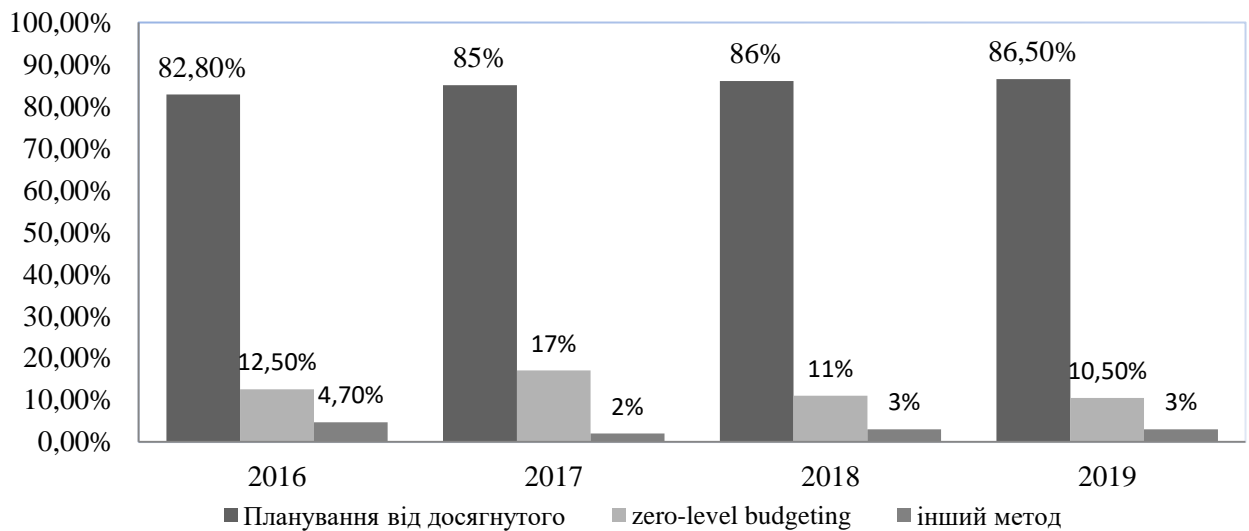


Рисунок 1.5 – Методики складання бюджетів на вітчизняних та іноземних фірмах 2016-2019р.р.

Так як, нами досліджується облік витрат основного виробництва, доречно зупинитися на вивченні гнучких та операційних бюджетах на промислових підприємствах. Адже фіксовані бюджети не залежать від обсягів виробництва, не впливають на них. Основні, допоміжні та спеціальні бюджети впливають на виробництво лише опосередковано і не конкретизують його.

Гнучкі бюджети використовуються з метою більш детального аналізу обсягів виробництва продукції. У даному виді бюджету може передбачатися декілька альтернативних варіантів обсяг виробництва та реалізації. Гнучкий бюджет повинен включати витрати понесені на виробництво, скориговані на фактичний обсяг отриманої продукції. Якщо у фактичному бюджеті показники заздалегідь плануються, то в гнучкому вони коригуються з урахуванням обсягів виготовлення та реалізації. У системі управління витратами методика складання гнучкого бюджету сприяє більш економному

використанню ресурсів та забезпечує пошук шляхів зниження витрат, пов'язаних із виробничою діяльністю підприємства.

Оскільки написання бюджету формується за рахунок використання різних економічно-фінансових показників, то слід дослідити найбільш поширені серед них для суб'єктів, що займаються виробничою діяльністю. Протягом останніх п'яти років спостерігається певна тенденція не лише співставлення та контроль доходів з витратами підприємства, як це було до 2013 року, а й домінування таких фінансових показників, як ЕВІТДА, ЕВІТ, ROI, ROE.[17](Рис. 1.6)

Детально слід зупинити увагу, чому саме ці фінансові показники на сьогоднішній день часто використовуються підприємствами при складанні бюджету та чому їх слід використовувати взагалі.

На сьогодні практично не існує підприємства у якого немає позикових коштів, а використання такого фінансового показника як ЕВІТДА дає можливість кредиторам розрахувати здатність компанії залучати фінансування та за допомогою цього показника інвестори визначають вартість підприємства при його купівлі та продажу.

Розрахувати даний показник достатньо легко. Від чистого прибутку віднімаємо фінансові доходи та додаємо фінансові витрати, амортизацію та податок на прибуток.

Але деякі практики вважають, що при відніманні амортизації даний показник не має змоги показувати потребу компанії в інвестиціях в основні засоби. Тому часто з ЕВІТДА розраховують відразу і інший показник ЕВІТ, який не коригується на амортизацію та розраховується, як:

$$\text{ЕВІТ} = \text{Чистий прибуток} - \text{Фінансові доходи} + \text{Фінансові витрати} + \text{Податок на прибуток.}$$

Одним із важливих фінансових показників є ROI- return on Investment. Рентабельність інвестицій показує зростання або втрату коштів, які були вкладені у бізнес. Часто інвестори до того як вкласти кошти в компанію

обчислюють власну вигоду від інвестування в бізнес за допомогою цього показника.

Розрахувати даний показник достатньо легко, поділивши річний дохід або прибуток компанії на величину поточної інвестиції.



Рисунок 1.6 – Фінансові показники для складання бюджету на підприємствах 2013р., 2018-2019р.

Отже, як можемо побачити, на сьогодні найчастіше компаніями використовуються фінансові показники перейняті з зарубіжного досвіду. Найбільша концентрація уваги на контролінгу витрат, прибутковості власного та інвестованого капіталу, норм прибутковості.

На всіх промислових підприємствах першим слід скласти бюджет продажу. Він складається на основі прогнозів продажу та передбачає майбутні обсяги продажу виготовленої продукції. Тут відображено обсяги реалізації продукції у вартісному вираженні за покупцями та замовниками в цілому за рік. Вихідною інформацією для розробки плану реалізації є угоди на збут продукції, що укладаються за 3-6 місяців до початку фінансового року.[27]

Планову суму реалізації продукції слід розбити на дві частини – обсяги із сто відсотковою реалізацією та решта, необхідна для виконання плану. Визначаючи ціни на продукцію, обов'язково необхідно врахувати рівень витрат на виробництво та реалізацію продукції, рівень цін конкурентів, державне регулювання ринку та інші внутрішні й зовнішні чинники. В план реалізації готової продукції також слід врахувати такий важливий показник як умова оплати та строки, що надалі можна було спрогнозувати рух грошових потоків підприємства.

Наступним етапом є складання бюджету виробництва, який ґрунтується на даних плану реалізації та необхідній для забезпечення безперервного виробничого процесу запасу сировини.[16]

Далі варто скласти такі види бюджетів: використання допоміжних матеріалів, заготівлі сировини, придбання матеріалів, прямих витрат на оплату праці та бюджет собівартості виготовленої продукції.[35]

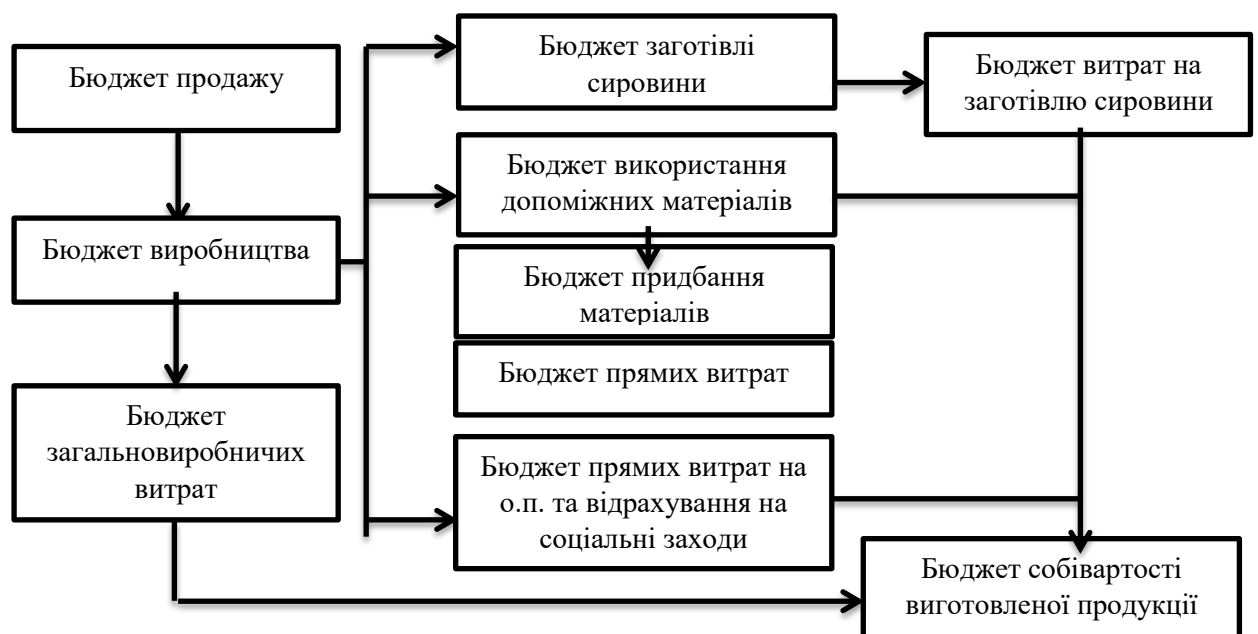


Рис 1.7 Схема формування бюджетів основного виробництва підприємства

Як видно з рис.1.7. на основі бюджету продажу складається бюджет виробництва (виробнича програма, що визначає запланованих обсяг

виробництва готової продукції в бюджетному періоді). На основі останнього формуються бюджети заготівлі сировини, використання допоміжних матеріалів, прямих витрат на оплату праці та соціальні відрахування.[36]

Розроблення бюджетів з урахування всіх можливих варіантів дасть можливість визначити найбільш ефективний для конкретного підприємства та прийняти оптимальне управлінське рішення.

Загалом бюджет собівартості виготовленої продукції складається на основі наступних бюджетів: витрат на заготівлю сировини, використання допоміжних матеріалів, прямих витрат на оплату праці та загальновиробничих витрат.[31]

Таким чином, кожне підприємство має впроваджувати індивідуальну систему організації процесу бюджетування, яка базується на загальноприйнятій методології та враховує особливості попиту на продукцію, особливості структури витрат, технологію виробництва, конкурентне ринкове середовище та ряд інших факторів, що впливають на досягнення стратегічної мети діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФІНАНСОВОГО БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ, НА ПРИКЛАДІ АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

2.1 Загально фінансово-економічна характеристика підприємства

АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» є провідним виробником упаковки для харчової промисловості та виробництва напоїв, яка поставляємо продукцію в більш ніж 60 країн світу на 5 континентах. Діяльність підприємства заснована на якості виробленої продукції, яку забезпечують лінії провідних світових виробників.

АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» здійснює виробництво оболонки для оформлення пляшок для ігристих вин, мюзле, етикетувальної продукції, комбінованого матеріалу, поліетиленової плівки, пакетів-вкладишів з комбінованих матеріалів та надає послуги по перевезенню вантажів автомобільним транспортом. Діяльність підприємства мало залежить від сезонних змін. Продукція з підприємстві експортується в більш ніж 60 країн світу.

Згідно з аудитом міжнародної платформи EcoVadis, АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» визнано, як надійного постачальника упаковки для відповідальних ділових операцій в таких категоріях, як захист навколишнього середовища, створення гідних умов праці, чесне ведення бізнесу і безперебійне постачання.(Додаток Б)

АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» є партнером Благодійного фонду «ТЕХНОЛОГІЯ». В рамках діяльності Фонду основні кошти спрямовуються на ремонт дитячих лікувальних установ і покупку обладнання, фінансову підтримку дитячих будинків та інші соціальні програми.

Приватне акціонерне товариство «ТЕХНОЛОГІЯ» зареєстроване у м. Суми 17 березня 1992 року. Юридична адреса 40031, м. Суми, проспект Курський 147-А. Середня кількість працівників протягом 2019 року складала 811 співробітників (2018 – 745).

Фінансова звітність подається у відповідності до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) на основі принципу історичної собівартості.

Відповідно до статуту АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» було створено ревізійну комісію, яка повинна виконувати свої функції.(табл.2.1)

Таблиця 2.1 – Розподіл обов’язків між суб’єктами внутрішньо-господарського контролю на АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

	Загальні збори акціонерів	Наглядова рада	Виконавчий орган
Визначення основних напрямів діяльності (стратегії)	так	ні	ні
Затвердження планів діяльності (бізнес-планів)	ні	так	ні
Затвердження річного фінансового звіту, або балансу, або бюджету	так	ні	ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів виконавчого органу	ні	так	ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів наглядової ради	так	ні	ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів ревізійної комісії	так	ні	ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів виконавчого органу	ні	так	ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів наглядової ради	так	ні	ні
Прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності членів виконавчого органу	ні	так	ні
Прийняття рішення про додаткову емісію акцій	так	ні	ні
Прийняття рішення про викуп, реалізацію та розміщення власних акцій	так	ні	ні
Затвердження зовнішнього аудитора	так	ні	ні
Затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів	ні	ні	ні

За звітний період середньооблікова чисельність штатних працівників Товариства склала 788 осіб. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом у Товаристві за звітний період склала

16 чоловік. Фонд оплати праці у звітному році - 184516,2 тис. грн., який збільшився на 16,3 % відносно попереднього року.

Розглянемо динаміку ключових показників фінансової звітності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» які демонструють ефективність здійснення виробничо-господарської діяльності.(табл.2.2)

Таблиця 2.2 - Загальний аналіз даних фінансової звітності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за 2016-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	2020	Темп приросту, %		
					2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Загальна сума активів, тис. грн.	1291437	1715659	1923530	2 321 514	424222	207871	397 984
Власний капітал, тис. грн.	885756	1109632	1332668	1649641	223876	223036	316 973
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	145900	253950	282260	181960	108050	28310	-100 300
Поточні зобов'язання, тис. грн.	259781	352077	308602	489913	92296	-43475	181 311
Вартість необоротних активів, тис. грн.	726971	930046	1 189 424	1450459	203075	259378	261 035
Вартість оборотних активів, тис. грн.	564466	785 613	734 106	871055	221147	-51507	136 949
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1290139	1559192	1689460	1786237	269053	130268	96 777
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-881980	-1130501	-1315159	-1283313	-248521	-184658	31 846
Інші операційні доходи, тис. грн.	3852	6864	11060	17237	3012	4196	6 177
Валовий прибуток, тис. грн.	408159	428691	374301	502924	20532	-54390	128 623

Отже, в даний перелік були включені найбільш важливі інтегральні показники діяльності АТ «ТЕХНОЛОГІЯ». Зокрема, загальна сума активів станом на 2020 рік їх сума становить 2 321 514 тис. грн., що на 21% більше, ніж у 2019 році. Зростання цього показника є позитивним, оскільки виступає передумовою для розширення виробництва на досліджуваному підприємстві. Активи підприємства формуються за рахунок необоротних та оборотних активів. Вартість необоротних активів у всі періоди перевищує суму оборотних активів.

Джерелами формування майна АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» виступають власний та позиковий капітал. За всі проаналізовані роки власний капітал перевищує позиковий. Це позитивне явище, оскільки підприємство має достатню фінансову незалежність від кредиторів. Однак суттєве перевищення суми власних коштів дає можливість підприємству залучити додаткові позикові кошти для розширення своєї виробничо-господарської діяльності. Що власне і сталося у 2020 році. Якщо у 2017 році частка позикового капіталу становила лише 28,6%, то у 2020 році вона зросла до 38%. Оптимальним є таке співвідношення, при якому частка позикового капіталу не перевищує 50%. Тобто за всі роки структура джерел формування майна АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» є оптимальною.

Важливим показником є виручка від реалізації продукції підприємства. Даний показник має прогресивний характер та з кожним роком підвищується на декілька тисяч гривень, вже у 2020 році сума прибутку була найвищою і становила 502924 тис. грн.

Щодо собівартості продукції, то найвищий показник вона становила у 2019 році, що в порівнянні з 2018 роком була вищою на 16,1% в порівнянні з 2018 роком, проте вже у 2020 році собівартість продукції була зменшена на 4% і становила (1283313) грн.

Також важливим інтегральним показником виступає динаміка валового прибутку. Це різниця між чистим доходом та собівартістю. Порівнюючи темпи приросту чистого доходу та собівартості, можна побачити

ефективність використання ресурсів підприємства та його діяльності загалом. Темп приросту першого повинен бути більшим. Як бачимо з табл. 4, ця умова дотримується у всі періоди.

Чистий прибуток, як кінцевий фінансовий результат діяльності, показує, яка сума залишається у розпорядженні підприємства. У 2020 році цей показник збільшився з 374301 тис. грн. до 502924 тис. грн. або на 34,5%. Це пов'язано із розумним розподілом витрат виробництва на підприємстві.

В структуру власного капіталу підприємства входять наступні структурні елементи: пайовий капітал, капітал у дооцінках, додатковий капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток.

Основним джерелом формування власного капіталу є чистий прибуток, який формує нерозподілений прибуток. Сума власного капіталу у 2020 році складає 1649641 тис. грн. Однак у 2017 році ця сума складала 885756 тис. грн. і з кожним роком вона має характер збільшення. Що є позитивним чинником для підприємства, оскільки в його діяльності є більше коштів для ведення бізнесу. (табл.2.3)

Таблиця 2.3 - Структура позикового капіталу АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Елементи позикового капіталу	2019	Структура, %	2020	Структура, %
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, в т. ч.	282260	53,4	181960	41,2
<i>Довгострокові кредити банків</i>	133852	25,3	65630	
<i>Інші довгострокові забезпечення</i>	148408	28,1	116330	
Поточні зобов'язання та забезпечення, в т. ч.:	245828	46,6	259592	58,8
Поточна кредиторська заборгованість за:	178788	33,9	204033	46,2
<i>товари, роботи, послуги</i>	145721	27,6	147807	33,5
<i>розрахунками з бюджетом</i>	8943	1,7	18993	4,3
<i>розрахунками зі страхування</i>	2041	0,4	1786	0,4
<i>розрахунками з оплати праці</i>	17174	3,3	16702	3,8
<i>за одержаними авансами</i>	4909	0,9	18745	4,2

<i>за розрахунками з учасниками</i>	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	67040	12,7	55559	12,6
Разом позиковий капітал	528088	100	441552	100

З даної таблиці бачимо, що структура позикового капіталу змінюється в сторону збільшення частини поточних зобов'язань та забезпечень. Підприємство переорієнтовується на короткотермінове кредитування. Зростання частки також зумовлено зростанням заборгованості перед контрагентами, які здійснюють продаж сільськогосподарської техніки та продукції.

Позиковий капітал підприємства утворюється за рахунок двох основних джерел. Перша група – зовнішні джерела позикових коштів. Ця група складається з двох підгруп – зовнішні довгострокові й зовнішні короткострокові джерела позикового фінансового капіталу. Для формування довгострокових позикових коштів можна використовувати зовнішні довгострокові фінансові ресурси, а саме, довгострокові облігаційні позики, довгострокові банківські кредити та фінансовий лізинг.

2.2 Аналіз фінансового стану на підприємстві АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Аналіз фінансового стану суб'єкта господарювання є важливим, як для зовнішніх так і для внутрішніх користувачів. Зовнішні користувачі такі як кредитори, інвестори проводять таких аналіз для мінімізації власних ризиків за позиками та своїми внесками. Менеджер, як внутрішній користувач провівши фінансовий аналіз отримує необхідну інформацію по основним та показникам та вже виходячи з цього ставить перед собою ряд необхідних задач.

Товариство має у власності основні засоби, які повністю забезпечують виробничі потреби та розташовані за місцезнаходженням

В наступній таблиці наведено показники використання основних виробничих фондів АТ «ТЕХНОЛОГІЯ».(табл.2.4)

Таблиця 2.4 - Показники використання основних виробничих фондів за 2018-2020 р.р АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення (+,-)			
		2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
					абс., тис. грн.	відн., %	абс., тис. грн.	відн., %
1	Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,061	0,067	0,0373	0,0064	10,56	-0,0297	-44,33
2	Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,013	0,0032	0,0064	-0,0098	-75,38	0,00322	100,63
3	Коефіцієнт зносу ОЗ	0,502	0,441	0,512	-0,061	0,071	-12,15	16,10
4	Фондовіддача	7,33	12,32	3,88	4,99	-8,44	68,08	-68,51
5	Фондомісткість	0,136	0,081	0,258	-0,055	0,177	-40,50	217,53
6	Фондоозброєність	11,5	14,33	14,48	2,826	0,155	24,57	1,08

- коефіцієнт вибуття ОЗ:, в 2019 році знизився на 75,38 %, що вказує на зменшення частки непридатних для використання основних засобів, що є позитивним явищем, а в 2020 році – зріс на 100,63%;

- коефіцієнт зносу ОЗ: в 2019 році - зменшився на 12,15%, що свідчить про зменшення частки непридатних необоротних виробничих активів, що збільшує конкурентоспроможність підприємства, а в 2020 році – зріс на 16,10%, це негативно впливає на кінцеві результати АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

- фондовіддача: в 2019 році - зросла на 68,08%, що є позитивною тенденцією, а і 2020 році – зменшилась на 68,51%, це зумовлено суттєвим зменшенням чистого доходу;

- фондоозброєність: в 2019 році - зросла на 24,57%, що є позитивною тенденцією, оскільки відомо, що зростання фондоозброєності – шлях до підвищення продуктивності праці (темп зростання фондоозброєності також значно зріс в порівнянні з попереднім періодом), а в 2020 році – збільшилась на 1,08%.

Для розуміння спроможності підприємства легко конвертувати свої активи в грошові кошти слід дослідити показники ліквідності на АТ «ТЕХНОЛОГІЇ».(2.5)

Таблиця 2.5 Аналіз ліквідності підприємства АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за 2019-2020р.р.

№	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Норма
1.	Коефіцієнт покриття	2,7	2,38	1,78	>1
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,85	1,73	1,16	0,6-0,8
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,44	0,22	0,07	>0
4.	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	475503	425504	381142	>0

Проаналізувавши ряд показників фінансової ліквідності дослідженого підприємства можна прийти до висновку, що в цілому економічний стан на АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» має прогресивний характер.

Досліджуючи коефіцієнт покриття на підприємстві, можна зазначити, що оборотних активів підприємства достатньо для покриття його поточних зобов'язань, проте коефіцієнт швидкої ліквідності на сьогодні має не позитивне значення, це відбувається за рахунок збільшення дебіторської заборгованості за наданої продукцією, товарами та послугами, що прямо пропорційно впливає на результат цього коефіцієнту, хоча в порівнянні з 2019 роком він має прогресивне значення, що є логічним, оскільки в 2020 році дебіторська заборгованість була меншою на 83000 тис.грн.

Одним із необхідних фінансових показників підприємства є аналіз платоспроможності, який потрібний не лише для внутрішніх користувачів, таких як менеджери, керівництво, а й для зовнішніх інвесторів, банків. Оскільки перед тим, як видавати кредит підприємству банк повинен бути впевненим у кредитоспроможності суб'єкта господарювання, така ж сама ситуація із підприємствами, які мають на меті вигідні економічні відносини

один з одним. Тому слід детально дослідити платоспроможність на АТ «ТЕХНОЛОГІЯ». (табл.2.6)

Таблиця 2.6 - Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства на АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за 2019-2020 р.р.

№	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Норма
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,51	0,69	0,71	>0,5
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,52	1,44	1,41	<2
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,72	0,58	0,44	>0,1
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,42	0,32	0,23	>0

Провівши детальний аналіз фінансових показників, що відображають платоспроможність АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» можна прийти до позитивного висновку, оскільки на підприємстві достатньо капіталу для автономності підприємства, а оборотних активів достатньо для того, щоб погасити поточні зобов'язання. Крім того, з кожним роком дані показники мають прогресивний характер.

Одним із важливих показників фінансової звітності підприємства є рентабельність суб'єкта господарювання, що показує ефективність виробництва підприємства. Показник відображає використання трудових, грошових та матеріальних ресурсів. В цілому провівши аналіз рентабельності підприємства АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» керівник відповідає собі на головне питання, чи економічно-вигідно були розподілені витрати відносно отриманого прибутку чи потрібно змінити тактику діяльності підприємства. Для детального аналізу діяльності суб'єкта господарювання слід розглянути коефіцієнт рентабельності активів, власного капіталу, рентабельність

продажу та рентабельність продукції виготовленою на підприємстві АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»(табл.2.7)

Таблиця 2.7 - Аналіз рентабельності підприємства на АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за 2019-2020р.р.

№	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Норма
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,05	0,09	0,15	>0
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,05	0,12	0,21	>0
3	Коефіцієнт рентабельності продажу	0,01	0,10	0,20	>0
4	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,05	0,13	0,27	>0

Проаналізувавши залежність різних витрат підприємства до отриманого прибутку за 2019 та 2020 роки, можна прийти до висновку, що діяльність підприємства є логічно-обгрунтованою. Наприклад, коефіцієнт рентабельності продукції показує, що собівартість реалізованої продукції у 2020 році на 932118 тис. грн. менша за отриманий прибуток підприємства, отже АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» правильно розподіляє та раціонально використовує свої витрати для отримання максимального прибутку.

Українська економіка знаходиться в затяжній кризі, ускладненій військовим конфліктом на сході України та анексією Кримського півострова. У 2019 році зовнішні умови для розвитку української економіки в цілому залишалися несприятливими.

Проте, в 2019 році було зафіксовано позитивні економічні тенденції та ознаки макроекономічної стабільності. Цьому сприяли багато причин: курс долару, врожайність у сільському господарстві, зміна урядом регульованих тарифів, світові ціни на товари українського експорту та політика НБУ, який в 2019 році почав спрощувати валютні розрахунки.

Станом на 31 грудня 2020 р. зареєстрований капітал в сумі 9 600 тисяч гривень (31 грудня 2019: 9 600) був повністю оплачений протягом періоду,

встановленого законом. Статутний капітал поділено на 600 000 (шістсот тисяч) простих іменних акцій номінальною вартістю 16,00 (шістнадцять) гривень кожна.(табл.2.8)

Таблиця 2.8 – Розрахунок показників прибутковості акцій на підприємстві АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» за 2019-2020 р.р.

Назва статті	Код рядка	2020	2019
Середньорічна кількість простих акцій	2600	600000	600000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	600000	600000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн	2610	585,33	276,27
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн	2615	585,33	276,27
Дивіденди на одну просту акцію	2650	50,00	-

Станом на 31 грудня 2020 року зобов'язання за облігаціями були представлені зобов'язаннями за розміщеними в 2020 році іменними, відсотковими, звичайними (незабезпеченими) облігаціями в кількості 50 000 тисяч штук номінальною вартістю 1 000 гривень кожна. Відсоткова ставка по облігаціям складає 18% річних. Відсотки виплачуються кожні 3 місяці відповідно до відсоткових періодів визначених проспектом емісії. Строк погашення облігацій 24 квітня – 23 червня 2021 року.

2.3. Діюча практика складання бюджету підприємством АТ «Технологія» відділу виробництва етикетки.

АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» є провідним виробником і постачальником упаковки для харчових продуктів і напоїв, фармацевтичної та технічної промисловості.

Одним із напрямків роботи підприємства є виробництво традиційних етикеток з паперу, фактурного винного паперу і плівок для ринку напоїв і продуктів харчування.

Для керівництва підприємства АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» бюджет виступає, як економічний прогноз, оскільки керівники зобов'язані знати, які завдання вони можуть не лише запланувати на наступний період, а і виконати добившись планових показників.

На великих та середніх підприємствах робота по написанню бюджету повинна бути децентралізованою, це повинно відбуватися саме так по двом причинам, оскільки:

- по-перше, саме по підрозділах зосереджені співробітники, що мають найбільший досвід в сфері закупівель, виробництва, реалізації і т.д,
- по-друге, саме в відділах працівникам відома не лише загальна інформація, а й специфіка роботи того чи іншого відділу.

Тому доречно для великих підприємств, одним із яких являється АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» саме в підрозділах вислухати та обговорити пропозиції, щодо складання майбутніх планів, що і відбувається на досліджуваному підприємстві.

На АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» бюджети, що складаються по відділам розробляють не ізольовано, так як, для розуміння та формування планових показників по реалізації продукції в першу чергу слід звернути на витрати понесені на виробництво продукції. Для забезпечення безперервної діяльності підприємства, на ньому слід розробити інструкцію для написання бюджетів, що складатиметься з плану з дедлайнами на виконання поставлених завдань, а також розподілом обов'язків між працівниками.

Об'єктом дослідження даної роботи є Бюджет відділу виробництва етикетки АТ «ТЕХНОЛОГІЯ». Даний відділ є основним відділом виробництва та має на меті отримання доходу від операційної діяльності підприємства.

Основною метою даного відділу є виробництво та продаж етикеточної продукції на території України та за її межами. Відділ налічує 14 виробничих машин-устаткувань та 1 цех, щодо персоналу: 42 працівника виробничого цеху, 7 технологів, 1 начальника виробничого відділу, 5 лаборантів, 2 обліковця, 1 бухгалтера, 6 менеджерів по продажам, 8 офіс-менеджерів та начальника відділу етикетки та за сумісництвом першого заступника голови правління.

Умовно бюджет повинен складатися з двох основних частин – факт та план. В процесі ведення діяльності слід занотовувати фактичні результати для порівняння з плановими, це дасть змогу здійснювати бюджетний контроль на підприємстві, аналізуючи відхилення фактичних показників від планових та вчасно приймати дії для запобігання незапланованих втрат на підприємстві.

Умовно бюджет відділу виробництва етикетки можна поділити на три частини:

- Дохідна частина;
- Витратна частина;
- ЕВІТДА, ЕВІТ

Особливістю даного бюджету є співставлення плану та факту за різними видами бюджетів «0+12» - нуль місяців по факту, 12 місяців по плану, «3+9» - 3 місяці по факту, 9 – по плану, «6+6», «6+9» відповідно. Вся інформація подається за допомогою програми Microsoft Excel. (Рис 2.3).

Характерними статтями витрат по даному підрозділу буде – знос будівлі та устаткування, заробітна плата робітників, адміністративного персоналу (начальник відділу, бухгалтера, офіс-менеджери, менеджери), оренда, страховка, виплати на відрядження, загальновиробничі витрати, виплати по кредитним відсоткам.

Загальновиробничі витрати визначають за рахунок коефіцієнту розподілу загальновиробничих витрат. Базою розподілу в цьому випадку виступає заробітна плата працівників.

Дохідна частина складається з отриманого доходу від продажу продукції.

Після отримання доходів та визнання витрат визначають EBITDA, EBIT, що і буде кінцевим прибутком чи збитком для підрозділу.

Прибуток після оподаткування (ЕВІТ) – є головним показником даного бюджету, на основі якого відбувається весь процес оптимізації окремих статей даного бюджету. Прибуток після оподаткування є джерелом виплати дивідендів та повернення залучених коштів.

Таблиця 2.9 – Бюджет відділу виробництва етикетки на АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Статті доходів/витрат	Бюджет (0+12)	Бюджет (3+9)	Факт
Дохід від реалізації продукції	3315	2467	2179
Загальна чиста сума продажів	3315	2467	2179
Змінні витрати	-857	-739	-634
Сировина та матеріали	-61	-179	-212
Витрати на зарплату	-429	-316	-350
Інші промислові витрати	-318	-267	-247
Оренда	-	-2	-0,4
Страховка	-92	-60	-48
Витрати на продажу, загальні та адмін витрати	-977	-736	-1181
Лізинг	-	-	-
Загальногосподарські витрати підприємства	-84	-80	-105
ЕВІТDA	735	409	296
Амортизація	-550	-466	-455
ЕВІТ	185	-57	-159

Відповідальний бухгалтер за ведення документації відділу виробництва етикетки займається написанням бюджету у відведені для нього строки.(табл.2.9)

Оскільки однією з основних проблем процесу бюджетування є відсутність документів практичного змісту, які б внесли зрозумілість поставлених задач в певному часовому просторі для складання бюджету, то

для детальної характеристики дій та своєчасно поставлених задач та їх виконання на підприємстві АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» розроблено план виконання бюджету, в якому чітко прописані задачі та строк їх здачі. Даний документ допомагає правильно розподілити обов'язки та терміни їхнього виконання.

Таблиця 2.10 - Строки написання та подання бюджету на підприємстві АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

План	Період		
	Місячний	Квартальний (04-06 місяці)	Річний
Вироблення (уточнення) стратегічних цілей	01-05 числа місяця що передують бюджетному періоду	01.02-05.02	15.09-01.10
Оформлення та доведення до менеджерів верхньої і середньої ланок «бюджетної резолюції» (листа з планування)	05-07 числа місяця що передують бюджетному періоду	05.02-08.02	01.10-08.10
Розробка спеціальних первинних форм, за якими проводитиметься збір інформації та доведення цих форм до відповідальних	07-10 числа місяця що передують бюджетному періоду	08.02-11.02	08.10-13.10
Заповнення первинних форм і направлення їх до відділу контролінгу	10-15 числа місяця що передують бюджетному періоду	11.02-19.02	13.10-20.10
Написання приблизного бюджету	15-20 числа місяця що передують бюджетному періоду	19.02.- 30.02.	20.10.- 15.11.
Перевірка керівником підрозділу	20-22 числа місяця що передують бюджетному періоду	01.03.- 03.03.	16.11.- 18.11.
Коригування указаних недоліків	23-27 числа місяця що передують бюджетному періоду	04.03.- 12.03.	19.11.-31- 11.
Повторна перевірка керівником підрозділу	28-30,31 числа місяця що передують бюджетному періоду	13.03- 15.03.	01.12.- 05.12
Захист бюджету перед генеральним директором	1-5 числа місяця бюджетного періоду	15.03.- 21.03.	05.12.- 10.12.
Підпис головного бухгалтера	5-6 числа місяця бюджетного періоду	22.03.24.03.	11.12- 15.12.
Підпис генерального директора, затвердження	5-7 числа місяця бюджетного періоду	22.03.25.03.	11.12- 20.12.

Таким чином, написання бюджету та його затвердження є достатньо деталізованим та трудомістким процесом.

Для детальної характеристики та порівняння бюджетної системи АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» з іншими господарюючими суб'єктами були виділено та проаналізовано ряд основних проблем на різних підприємствах. Були зроблені висновки за допомогою порівняння досліджуваного підприємства з іншими.

Однією із проблем при написанні бюджету, що виникає ще на першому етапі є недоцільний розподіл обов'язків між персоналом. Так на більшості підприємств менеджери різних рівнів відповідальності приймають участь у написанні бюджету і це гарно лише з однієї точки зору – мотивації, якщо ж дослідити дане питання більш детально, то стане зрозуміло, що неузгодженість інтересів між менеджерами буде відправною точкою невдалого бюджету. [33]

Якщо ж розглянути бюджетна систему АТ «ТЕХНОЛОГІЇ», то вона є досить налагодженою, оскільки розробкою бюджету займаються лише дві зацікавлені особи – керівник підрозділу та бухгалтер даного відділу, що не дає можливості в перетягуванні інтересів та мінімізації доходів, оскільки обидно працюють на один результат.

Наступним проблем аспектом може стати специфіка різновидів бюджету таких як «зверху вниз», і «знизу вгору». Оскільки вони містять як свої переваги, так і недоліки.

Складаючи бюджет за принципом «знизу вгору» великим плюсом є залучення керівництва і спеціалістів нижчих рівнів, що мають більше знань по їх відділу та в свою чергу мають більше мотивації. [11]

Проте, під час залучення лінійного керівництва до написання бюджету виникає проблема обмеження повноважень та сфери відповідальності даного відділу, що призводить до знехтувань інтересів підприємства. Крім того, основним недоліком такого різновиду бюджету є довготривала узгодженість бюджетів на різних рівнях організації.

А ось використання бюджетної системи «зверху вниз» є легкою у використанні та не займає багато часу та зусиль персоналу.

Проте, принцип «мені зверху видно все» в реаліях сьогоденних економічних умов працює не як правило, а як рідкість. Якщо не звертати уваги на реальні можливості підприємства, бюджет, складений «зверху вниз», потребуватиме серйозних виправлень протягом цілого бюджетного періоду.

На практиці на підприємствах з двома та більше підрозділами бюджети складаються по відділам, а потім комбінуються в одне ціле та передаються «на верх» та після їх перевірки повертаються знову окремо для відділів для уточнення та коригування інформації.

Якщо на підприємстві започатковують систему «зверху вниз», то процес складання бюджетів відбувається з точністю навпаки, бюджети складаються на рівні найвищого керівництва та перед їх затвердженням передаються на розгляд менеджерів для узгодження показників на реальність їх виконання.

Оскільки на АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» використовується система «знизу вверху» робота при написанні бюджету є достатньо трудомісткою та довготривалою.

Наступним моментом при написанні бюджету є формування «бюджетного зазору».[23]

В більшості випадків, менеджери, що розробляють бюджет для свого відділу завищують власні витрати та занижують прибуток отриманий від продажу продукції, послуг. Таку невідповідність бюджету підрозділу називається «бюджетним зазором».

На досліджуваному підприємстві даний недолік є яскраво вираженим. Оскільки керівники окремих відділів часто убезпечують себе від недовиконання планових показників.

Під час узгодження відповідності бюджетів по всім підрозділам можливе внутрішнє непорозуміння різних відділів менеджерів. Тому для

уникнення такого роду ситуації, систему бюджетування на підприємстві найчастіше організують вертикально, без обміну інформацією між підрозділами, тобто без узгодження горизонтально.

Даний недолік не притаманний АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» це відбувається за рахунок існування регламенту, в якому є чіткий поділ відповідальності працівників.

Проблема виконання бюджету та нормативів є найбільш нагальною, яка особливо стосується великих та середніх підприємств. Працівники виконують свої обов'язки завжди краще, коли розуміють, що ця робота буде оцінена керівництвом. Але якщо керівники використовують бюджетування як примусовий засіб виконання поставлених завдань працівниками, то це може викликати негативну атмосферу в колективі, що понесе за собою непродуктивну діяльність підприємства.

Даний недолік стосується і АТ «ТЕХНОЛОГІЯ». Часто завищені планові показники призводять до їх невиконання по факту, що потім тягне за собою перевитрати по статтям витрат та створює напружену атмосферу на підприємстві.

Одним із недоліків системи бюджетування є перекладання обов'язків між собою. Оскільки процес написання бюджету стосується майже всіх відділів підприємства, то в створених бюджетах є ряд показників за виконання яких несуть відповідальність декілька менеджерів. В момент значимих відхилень від норми менеджер найчастіше матиме бажання розподілити цю відповідальність зі своїми колегами.

Проте даний недолік не стосується бюджетної системи АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», оскільки на підприємстві всі обов'язки розподілені відповідно до певних статей доходів та витрат бюджету за кожним відповідаючим співробітником. Але незважаючи на це, при ситуації відхилення запланованих показників від фактичних важко виявити відповідального саме за ці статті затрат.

Отже, процес бюджетування достатньо складний механізм, починаючи від вибору різновиду бюджету закінчуючи розподілом обов'язків між персоналом. Завжди в такому випадку виникає людський фактор, при якому відповідальність скидається на інших. Тому обираючи ту чи іншу систему бюджетування слід детально зважити всі за та проти.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

3.1. Автоматизація бюджетного процесу.

Процес удосконалення є завжди актуальним питанням для будь-якого підприємства. Для АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» на етапі бюджетування постає дві проблеми, які гальмують весь процес. По-перше це застарілі методи складання бюджету, по друге – космічні планові показники, які в житті не співпадають з фактичними, що надалі тягне за собою непорозуміння керівництва з відділом виробництва етикетки.

Підприємство використовує два програмних забезпечення для формування бюджету - «1С Підприємство» та Microsoft Excel. І це є великим мінусом – оскільки на підприємстві АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» витрачається в два рази більше часу та по-друге при перенесенні даних можуть бути допущені помилки.

Автоматизація інформації призводить до зниження навантаження на бухгалтерію та пришвидшення обробки необхідної інформації. Для полегшення роботи бухгалтерського штабу, було розроблено ряд програмного забезпечення. На сьогоднішній день бухгалтера все найчастіше використовують програмного забезпечення починаючи від найпростіших пакетів Microsoft Office і різних аматорських програм, закінчуючи складними програмами.

Для максимального спрощення ведення бухгалтерського обліку та можливість уникнення помилок все частіше використовуються ERP-системи (система планування ресурсів підприємства).

ERP – система – це інформаційна система, яка автоматизує бухгалтерські процеси: облік, контроль, аналіз, планування. Однією із особливостей таких систем є спільна база даних для різних бізнес-

підрозділів, таким чином менеджер та бухгалтер мають одночасний доступ та можливість використання інформації для своїх потреб.

Завдання ERP – систем полягають не лише в обробці даних та подачі звітності до відповідних контролюючих органів, а передусім в інформаційному забезпеченні прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Суб'єкти господарювання впроваджують ERP - системи з наступних причин:

Причини впровадження ERP - систем

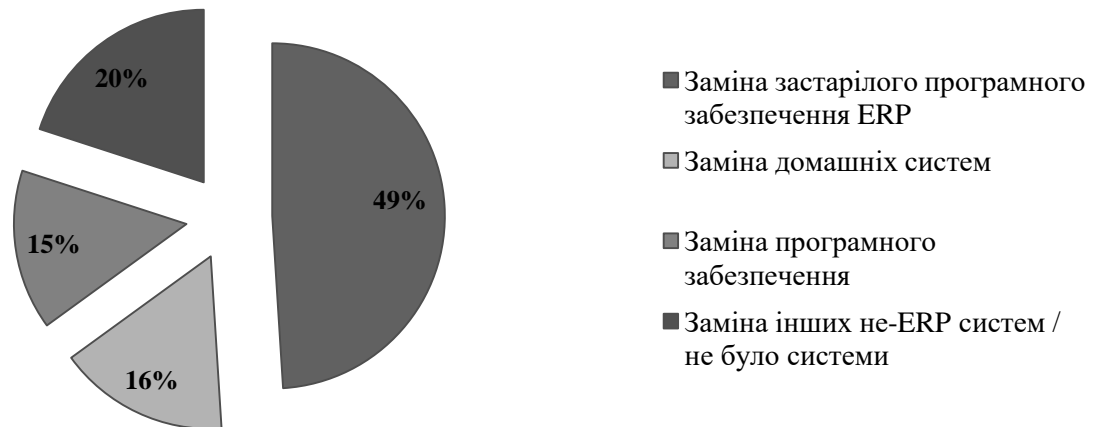


Рисунок 3.1 - Причини впровадження ERP - системи

Як було зазначено вище, для безперервного ведення управлінського обліку на підприємстві програмне забезпечення має вигляд ERP-системи, яка надає можливість одночасно та з різних серверів управляти всіма активами суб'єкта господарювання, серед яких: трудові, інтелектуальні, фінансові та матеріальні ресурси. Найбільш популярними серед ERP-систем є: BAS ERP, Бюджет, Active Planner, Comshare MPC, Comshare MPC, 1С: Бюджетування.(табл3.1)

Таблиця 3.1 - Програми для автоматизації процесу бюджетування на підприємстві

Назва програмного забезпечення	Характеристика
BAS ERP	Комплексний програмний продукт, який автоматизує бізнес-процеси підприємств з технічно складним виробництвом, застосовується і для торгових компаній. Це облікова програмне забезпечення містить готовий набір інструментів для стандартизації, управління і контролю бізнес-процесів. Найчастіше використовується великими підприємствами, легкий у використанні, але дорого вартісний.
Бюджет	Дана програма має вид двох книг MS Excel, які містять планові та фактичні показники відповідно, крім того вбудовані коефіцієнти, фінансові показники та можливість фільтрування даних. Це дає змогу проводити аналіз діяльності підприємства, змінюючи швидко показники на необхідні.
Active Planner	Програма забезпечує повну автоматизацію процесів планування, бюджетування, контролю та аналізу. Завдяки використанню методів «зверху – вниз» та «знизу – вгору» бюджет проводиться безперервним шляхом. Доцільно використовувати великим та середнім підприємствам, легкий у використанні, проте дорого вартісний.
Comshare MPC	Це комплексна система автоматизації процесів бюджетування, фінансового планування, консолідації та управлінського аналізу. Дана програма дає змогу проводити аналіз різних за типологією даних, проводити фінансово-економічне моделювання та автоматизувати процес бюджетування на всіх стадіях. Однією з особливостей програми є веб-інтерфейс, побудований на основі додатків Java і це становить значне ускладнення для роботи з цією програмою, оскільки підвищуються вимоги до мережі.
1С: Бюджетування	Робота з програмою починається з оцінки та аналізу вже існуючої фінансової звітності. Спочатку створюється список показників звітів, найчастіше використовуються два види показників: оборотні й залишкові. На основі переліку залишкових показників користувачі мають можливість створити план рахунків бюджетування в інформаційній базі, а вже у довіднику 1С «Статті оборотів» заповнюють перелік оборотних показників. Передбачена можливість створювати бюджети в будь-якій кількості, при цьому період не має значення.

Джерело: Складене автором на основі[16,17,18,19]

На сьогодні використання таких систем є досить популярним явищем та і налічується їх не один десяток, тож актуально було б дослідити найбільш використані з них з виокремити для себе ідеальний варіант.(табл3.2)

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз програмного забезпечення

Назва програмного забезпечення	BAS ERP	1С: Бюджетування	Active Planner	Budget Maestro	Prophix	Vena Solutions	Comshare MPC	Neubrain
Легка у використанні	+	+	+	+		+		
Можливість синхронізувати дані в Excel		+		+	+			+
Доступна по ціні		+						
Не потребує високих вимоги до інтернет-мережі		+		+		+		+
Централізована база даних		+		+		+		
Демо-доступ	+	+						+
Бюджетування по будь-якій кількості фірм одночасно	+	+			+		+	

Джерело: Складене автором на основі[16,17,18,19]

Більш детально слід зупинити увагу на програмному забезпеченні «1С Підприємство», оскільки воно використовується суб'єктами господарювання найчастіше, має приємний інтерфейс та зручне в використанні. І дана програма є актуальною для АТ «ТЕХНОЛОГІЇ» оскільки вони використовують «1С:Підприємство 7.7» для ведення бухгалтерського обліку[18].

Для управлінського обліку розроблена окрема конфігурація «1С:Підприємство 8. Управління виробничим підприємством для України» та більш широкий пакет можливостей «1С:Підприємство 8. Управління виробничим підприємством для України. Комплект на 10 користувачів + клієнт-сервер».

Функціонал програми включає можливості управління за всіма напрямками починаючи від ціноутворення закінчуючи плануванням та бюджетуванням[25].

Програма надає можливість управління і аналізу операційною діяльністю виробництва на рівні окремих підсистем, різних за характером вирішуваних завдань. При цьому система дозволяє оцінити загальний стан підприємства, беручи до уваги функціонування кожної з них.(Додаток 3)

«Управління виробничим підприємством для України» має додатковий блок планування, який дозволяє побудувати повністю замкнуту бюджетну модель: перерахунок залежних статей при плануванні, актуалізацію бюджетів на початок бюджетного періоду. В даній конфігурації налаштоване порівняння плану і факту дає можливість автоматично проводити планово-фактний аналіз за даними оперативного обліку.

У цій самій базі контролюється дотримання бюджетної дисципліни. Наприклад, заявка на платіж, що перевищує бюджетні ліміти за цією статтею руху грошей, просто не зможе бути виконана та буде відхилена або «Заявка на витрачання грошових коштів» з видом операції документа «Перерахування заробітної плати». Дані реквізити недоступні користувачам. Таким чином, економіст, який займається веденням бюджетування, виключає помилки користувача при заповненні реквізитів (статей) бюджетування. (Додаток І)

Для процесу бюджетування підсистема дозволяє:

- гнучке налаштування довільних бюджетів під потреби користувача;
- внесення планових даних бюджетною операцією;
- збір та аналіз даних про фактичне виконання бюджетів;
- контроль лімітованих показників бюджетів.

Бюджетування в програмі сприяє складанню об'єктивного фінансового плану, який включає в себе управління процесами, пов'язаними з отриманням, розподілом і використанням фінансових ресурсів компанії[22].

В даній конфігурації передбачена можливість наскрізного управлінського аналізу групи пов'язаних підприємств, що є важливою умовою для досліджуваного підприємства АТ «ТЕХНОЛОГІЯ».

Конфігурація «1С:Підприємство Управління виробничим підприємством» надає користувачеві формувати звітність за стандартами міжнародної системи фінансової звітності і це також є великим плюсом для АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», оскільки Відповідно до законодавчих вимог ч. 2 ст. 121 ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», у тому числі консолідовану, звітність на підставі МСФЗ повинні складати такі підприємства: підприємства, що становлять суспільний інтерес та публічні акціонерні товариства. Вона складається як для окремого, так і для групи пов'язаних підприємств.

Іншим розробленим модулем програмного забезпечення 1С є конфігурація 1С 8.3. На відміну від попередньо згаданої конфігурації її можна використовувати у всіх сферах господарювання, не зупиняючись лише на виробництві[31].

Конструювання структури бюджету виконується за рахунок простого перетягування елементів звіту, планові показники вводяться по статтям бюджету, в колонках звіту відображаються всі можливі варіанти перебігу та подій та їх порівняння. Для внесення бюджету слугує документ «Екземпляр бюджету», де необхідно ввести данні по статтям бюджету, вказати дати, порівняльні роки(місяці). В даній конфігурації можна не лише формувати бюджети, а й надсилати його керівництву для підтвердження, це дасть можливість розгляду його в будь-який час, місце, а також в розвороті статей дозволить деталізувати надані данні. (Додаток К)

Таким чином, програмне забезпечення «1С:Підприємство» дозволяє здійснювати оперативний, управлінський і регламентований облік всіх його підрозділів, проводити аналіз в розрізі структурних підрозділів, складати актуальну звітну документацію. Її впровадження дозволяє значно підвищити якість управління, оптимізувати виробничі процеси і істотно скоротити

витрати. Щодо процесу бюджетування, то конфігурація містить окремий розділ з різними допоміжними підрозділами, які розроблені для можливості надання та формування інформації по бюджету не лише раз на місяць чи на встановлений період, а кожного дня за кілька хвилин автоматично. Для АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» це є визначною перевагою, оскільки підприємство відноситься до великих суб'єктів господарювання і кожного дня працює з громіздким масивом інформації, а застосування програмного забезпечення Microsoft Excel для такого великого обсягу роботи лише ускладнює її формування та займає великий період часу, бо як зазначалось раніше часу на написання бюджету на рік необхідно щонайменше 4 місяці, а в програмному забезпеченні «1С:Підприємство» інформація за вказані періоди підтягується автоматично.

3.2. Удосконалення існуючих статей бюджету.

Однією з основних проблем написання бюджету на підприємстві АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» є «некоректно завищені» планові показники та недокінця сформовані та деталізовані статті витрат та доходів по відділу виробництва етикетки.

Так як у відділі виробництва етикетки основний дохід отримується від кількості продажів менеджерів, то доречно розподілити доходи та витрати по кожному менеджеру. Провівши детальний аналіз кінцевий бюджет доречно сформувати по кожному менеджеру, оскільки їх не так багато – 6 працівників, а отже інформація буде лаконічною та легкою для сприйняття.

Таким чином ми зможемо побачити не лише загальні витрати та доходи, а ці показники по кожному менеджеру.

За таким способом начальник та менеджер цього відділу відразу зможе побачити чи прибутковим був продаж тої чи іншої етикетки та чи оправдані будуть витрати понесені на виробництво етикетки. (рис3.2)

Таблиця 3.3 - Умовний бюджет відділу етикетки на АТ «ТЕХНОЛОГІЯ»

Бюджет відділу виробництва етикетки						
статті витрат						
Види витрат	Менед 1	Менед 2	Менед 3	Менед 4	Менед 5	Менед 6
Сировина	183,00	139,00	120,00	140,00	212,00	213,00
20/60/20	25,00	21,00	20,00	0,00	25,00	0,00
20/60/65	38,00	25,00	42,00	0,00	36,00	23,00
60/65/60	0,00	45,00	18,00	20,00	25,00	85,00
дуплекс	44,00	25,00	15,00	45,00	56,00	0,00
плівка ПЕТ	25,00	0,00	10,00	12,00	0,00	0,00
папір винний	36,00	0,00	5,00	25,00	0,00	45,00
РР	7,00	0,00	5,00	35,00	25,00	45,00
РЕ	8,00	23,00	5,00	3,00	45,00	15,00
Фарба	47,00	36,00	30,00	36,00	50,00	51,00
Форми для графарету	17,00	10,00	15,00	35,00	12,00	18,00
Полімерні форми	10,00	0,00	0,00	15,00	0,00	15,00
Штанцформи	5,00	0,00	15,00	20,00	12,00	0,00
Кліше	2,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Висічний ніж	0,00	5,00	0,00	0,00	0,00	3,00
Тестові етикетки	20,00	15,00		15,00	17,50	13,80
Обладнання	150,00	120,50	130,00	130,20	127,20	130,50
ЗВВ	15,24	12,24	13,20	13,22	12,92	13,25
Всього витрат	432,24	332,74	308,20	369,42	431,62	439,55
статті доходів						
Доходи отримані на території України	696,00	0,00	464,00	305,00	276,00	0,00
НГК	35,00	0,00	0,00	305,00	0,00	0,00
КОБЛЕВО	433,00	0,00	256,00	0,00	20,00	0,00
Миколаївський завод	228,00	0,00	208,00	0,00	25,00	0,00
Кусум Фарм	0,00	0,00	0,00	0,00	231,00	0,00
Доходи отримані за межами України	0,00	375,00	0,00	0,00	160,00	520,00
Merit Brand	0,00	330,00	0,00	0,00	10,00	250,00
Арменія Вайн	0,00	20,00	0,00	0,00	150,00	270,00
АРАРАТ	0,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Єреванський завод	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Всього доходів	696,00	375,00	464,00	305,00	436,00	520,00
ЕВІТДА	263,76	42,26	155,80	-64,42	4,38	80,45
Амортизація	130,00	12,00	35,00	10,00	5,00	10,00
ЕВІТ	133,76	30,26	120,80	-74,42	-0,62	70,45

Разом з написанням такого виду бюджету не буде проблеми і завищення планових показників, оскільки цифри будуть не загальними на весь відділ, а розписані по кожному менеджеру з реальними витратами, які понесе саме цей менеджер, а не взятий весь обсяг витрат і рівно поділений на 6 працівників, незважаючи на той факт, що один менеджер продає продукцію із дорожчого паперу та на виробництво витрачає на 8 годин більше, а інший продає на території України та виробляє з дешевшого матеріалу.

Пишучи бюджет потрібно враховувати особливості кожного відділу, якщо це відділ виробництва етикетки, то спрямовувати свою увагу на витрати які понесуть в першу чергу менеджери, обладнання, а вже потім на зарплату логістів, канцелярію та інше. Слід не малювати високі планові показники, а досліджувати дану ситуацію та шукати проблему та шляхи її вирішення, якщо мова йде про відділ виробництва етикетки, то необхідно переглянути покупців, чи є вони прибутковими, чи сировина не є дуже дорогою, а обладнання зношеним.

Отже, процес удосконалення всіх механізмів та інструментів управління для будь-якого підприємства є важливим для здійснення безперервної діяльності. Керівникам підприємствам потрібно постійно удосконалювати всі схеми управління не лише на макрорівні, а й на рівні розробки власних шляхів удосконалення.

ВИСНОВКИ

Під час написання роботи було виконано поставлені завдання: досліджено сутність, економічне значення поняття бюджетування, досліджено ряд методів написання бюджету, проаналізовано систему бюджетування відділу виробництва етикетки АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» та шляхи її удосконалення.

Дослідження підходів різних науковців до трактування сутності поняття бюджетування дозволило визначити його як складний економічний процес управлінського циклу, який розроблений як на власний розсуд підприємством, так і на основі нормативно визначених вимог, передбачених П(С)БО, основним завданням якого є формування і розподіл ресурсів підприємства через визначення обсягу та складу витрат, пов'язаних з витратами окремих підрозділів господарюючого суб'єкта та забезпечення покриття цих витрат ресурсами підприємства для досягнення кінцевої мети суб'єкта господарювання – отримання максимального прибутку при мінімальних витратах, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Система бюджетування є перспективним інструментом не лише фінансового планування, а й контролю. Використання даного механізму підвищує ефективність розподілу фінансів суб'єкта господарювання, застерігаючи від нерациональних витрат на всіх стадіях провадження діяльності. Фінансові ресурси є головним об'єктом планування та розподілу для їх використання при реалізації планів, що повинні бути відображені у бюджетах.

Процес бюджетування є багатоетапний. На першому етапі відбувається бюджетне планування, тобто розподіл витрат та можливих отриманих доходів враховуючи всі необхідні зовнішні та внутрішні чинники за допомогою різних методів бюджетування. Крім того важливим моментом є максимальна деталізація бюджету, незважаючи на трудомісткість даного

процесу, саме за допомогою деталізації, керівники зможуть уберегти підприємство від незапланованих витрат.

Крім того при використанні такого механізму, виконується основна мета ведення діяльності, оскільки даний процес дозволяє спланувати свою діяльність так, щоб отримати максимальний прибуток, при мінімізації витрат.

Створюючи самостійно процес бюджетування на підприємстві потрібно бути готовим до трудомісткості та великих затрат часу. Однією з глобальних проблем є неактуальні програми та способи ведення такого механізму, так підприємством можуть використовуватися застарілі методи, що є неоправданими та подають неактуальну та неправдиву інформацію.

Саме така проблема є актуальною і для АТ «ТЕХНОЛОГІЯ» при становленні системи бюджетування на базі таблиць Excel.

Використання традиційного підходу приводить до контролю доходної та видаткової частин. Основна увага зосереджена на показниках, які закріплюються «зверху» та є загальними, а не конкретними по кожному підрозділу підприємства.

Впроваджуючи бюджетування саме як підхід до управління суб'єктом господарювання, спочатку повинні закріплюватися показники, на які начальник відділу може впливати своєю діяльністю і відповідати за них. При використанні такого принципу, керівник може самостійно здійснювати аналіз отриманих «зверху» показників і зрозуміти, який рівень витрат є максимально межою для досягнення поставлених завдань.

Пишучі бюджет слід розуміти, що універсальних методів, які суворо описані в економічній літературі чи мають закріпленість у нормативних актах не існує.

Таким чином, бюджетування – це власноруч розроблена модель управління, яка є унікальною для кожного суб'єкта господарювання, оскільки в ній повинні бути враховані лише ті показники, статті доходів та витрат, які дійсно впливають на отримання прибутку підприємством.

У даній роботі проведено аналіз системи бюджетування АТ «ТЕХНОЛОГІЯ», що базується на управлінському обліку і представлена у вигляді таблиць Microsoft Excel. На сьогодні, даний вид складання бюджету є не актуальним, та несе за собою ряд неточностей, тому із запропонованих шляхів удосконалення була автоматизація процесу бюджетування. Враховуючи відсутність закріплених норм та правил щодо ведення бюджетування на підприємстві, оптимізація організації процесу бюджетування та ефективність фінансового планування є завданнями внутрішньої системи корпоративного управління.

Отже, питання бюджетування є актуальним та потребує детального розгляду, так як однією з важливих передумов високоякісної та своєчасної роботи персоналу є правильно поставлені завдання перед ним, написання бюджету та озвучення цілей перед працівниками є одним із перших кроків злагодженої роботи підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Джай К. Шим, Джойл Г. Сігел. Основи комерційного бюджетування. Покрокове керівництво для нефінансових менеджерів: навч. посіб, СанктПетербург, 2001. 496 с.
2. В.М. Самочкіна, Ю.Б. Пронін, Є.М. Логачова. Гнучкий розвиток підприємства: ефективність і бюджетування, Київ, 2000. 352 с
3. Бланк І.А. Управління активами і капіталом підприємства: навч. посіб, Москва, 2003. 44 с.
4. З.Є. Шершньова. Стратегічне управління: навч. посіб, Київ, 2004. 699 с
5. Харитоновна О.Н. Основні концепції розробки бюджету економічного суб'єкта: навч. посіб, Москва 2001. 49 с.
6. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів: навч. посіб. Одеса, 2014. 243 с.
7. Журнал «Фінансист» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/announce.php?edition=17>.
8. Медвідь Л. Г. Особливості бюджетування у цукровому виробництві: навч. посіб, Львів, 2014. 176 с.
9. Журнал «Harvard Business Review» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/magazine>.
10. Догадайло Я.В. Удосконалення бюджетування як управлінської технології: навч. посіб. Харків, 2015. 245 с.
11. Бандура З.Л. Облік і аналіз в системі стратегічного управління підприємством: навч. посіб. Львів, 2016. 247 с.
12. Колісник М.В. Бюджетування як шлях до ефективного управління: навч. посіб, Миколаїв, 2015. 375 с.
13. Голов С.Ф. Управлінський облік: навч. посіб. Київ, 2018. 704 с.

14. Герасимович С.Ф. Обліково-аналітичне забезпечення бюджетування витрат виробничих підрозділів олійно-жирових підприємств: навч. посіб. Київ, 2018. 704 с.
15. Analysts Christopher Iervolino and John E. Van Decker. "The Magic Quadrant for Financial Solutions for Business Performance Management" 2016.
16. Офіційний сайт компанії Neubrain [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.neubrain.com/solutions/government-solutions>
17. Офіційний сайт компанії Prophix [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://prophix.su/crm-prophix-form/>
18. Офіційний сайт компанії Tagetik [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.tagetik.com/us>
19. Офіційний сайт компанії Vena Solutions [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://venasolutions.com/customer-success/success-stories-reviews/>
20. Brigham, E.F., Houston, J.F. (2012). Fundamentals of Financial Management.
21. Шумило Ю. О. Управління витратами в умовах бюджетування на підприємстві: навч. посіб. Київ, 2010. 119 с.
22. Ю.А.Верига. Облікова політика підприємства: навч. посіб. Полтава, 2015. 312 с.
23. З. В. Задорожний, В.М. Панасюк, Є. К. Ковальчук, Л. Я. Бобрівець. Облік і звітність за міжнародними стандартами: : навч. посіб. Тернопіль, 2015, 340с.
24. Мельник Н.Г. Особливості аудиту на міжнародному рівні: навч. посіб. Житомир, 2015. 152с.
25. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації: навч. посіб. Тернопіль, 2013. 320 с.

26. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу: навч. посіб. Київ, 2014, 2014. 20 с.

27. Додонов С.В. Ретроспективний аналіз теоретичного визначення «бюджетування»: навч. посіб. Полтава, 2014. 104 с.

28. Синявіна Ю.В. Аналіз українського ринку інформаційних систем бухгалтерського обліку: навч. посіб. Тернопіль, 2015. 308 с.

29. Шеремета О.В. Механізм бюджетування на підприємстві: навч. посіб. Одеса, 2014, 448 с.

30. Осипов В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. Одеса, 2015. 724с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця - Складові процесу бюджетування

Назва	Зміст
Аналітичний облік	Підприємство повинне мати у своєму розпорядженні відповідну методологічну й методичну базу розробки, контролю й аналізу виконання зведеного бюджету, а працівники управлінських служб повинні бути досить кваліфікованими, щоб уміти застосовувати цю методологію на практиці. Методологічна й методична база складання, контролю й аналізу виконання зведеного бюджету аналітичний блок (або компонент) бюджетного процесу.
Обліковий блок	Для того щоб розробляти бюджет, контролювати й аналізувати його виконання, потрібна відповідна кількісна інформація про діяльність підприємства, достатня для того, щоб уявити собі його реальний фінансовий стан, рух товарно-матеріальних і фінансових потоків, основні господарські операції. Отже, на підприємстві повинна існувати система управлінського обліку, що реєструє факти господарської діяльності, необхідні для забезпечення процесу складання, контролю й аналізу зведеного бюджету.
Організаційний блок	<p>Бюджетний процес не відбувається в «безповітряному просторі» - він завжди реалізується через відповідну організаційну структуру й систему керування, що існують на підприємстві, оскільки бюджетний процес є безперервним і повторюваним (регулярним).</p> <p>Система керування бюджетуванням - це регламент взаємодії служб апарата керування й структурних підрозділів, що закріплює у відповідних внутрішніх нормативних актах і інструкціях обов'язку кожного підрозділу на кожній стадії бюджетного процесу. Так само регулярно, у відповідний термін в апарата керування зі структурних підрозділів повинна надходити облікова інформація, необхідна для його забезпечення</p>
Програмно-технічний блок	Структурні підрозділи повинні вчасно одержувати з апарата керування бюджетне завдання й корективи, внесені в нього протягом бюджетного періоду. Отже, найважливішою складовою регламенту бюджетного процесу є внутрішній документообіг - сукупність регулярних, закріплених у відповідних внутрішніх актах і інструкціях, інформаційних потоків підрозділів підприємства в процесі розробки, контролю й аналізу виконання зведеного бюджету.

ДОДАТОК Б

вул. Філософська, 28
Київ, 03150
Україна

Т: + 380 (44) 284 18 65
Ф: + 380 (44) 284 18 66

info@bakertilly.ua
www.bakertilly.ua

ЗВІТ НЕЗАЛЕЖНОГО АУДИТОРА

Акціонерам і Наглядовій раді Приватного акціонерного товариства «Технологія»

Звіт щодо аудиту консолідованої фінансової звітності

Думка

Ми провели аудит консолідованої фінансової звітності Приватного акціонерного товариства «Технологія» (далі – «Товариство») та його дочірніх підприємств (далі разом – «Група»), що складається з:

- консолідованого балансу (звіту про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.;
- консолідованого звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід), консолідованого звіту про власний капітал та консолідованого звіту про рух грошових коштів за рік, що закінчився зазначеною датою; та
- приміток до консолідованої фінансової звітності, включаючи стислий виклад значущих облікових політик.

На нашу думку, консолідована фінансова звітність, що додається, відображає достовірно, в усіх суттєвих аспектах, консолідований фінансовий стан Групи на 31 грудня 2020 р. та її консолідовані фінансові результати і консолідовані грошові потоки за рік, що закінчився зазначеною датою, відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності («МСФЗ») та відповідає вимогам Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

Основа для думки

Ми провели аудит відповідно до Міжнародних стандартів аудиту («МСА»). Нашу відповідальність згідно з цими стандартами викладено в розділі «Відповідальність аудитора за аудит консолідованої фінансової звітності» нашого звіту. Ми є незалежними по відношенню до Групи згідно з *Міжнародним Кодексом Етики Професійних Бухгалтерів* Ради з Міжнародних стандартів етики для бухгалтерів (включаючи Міжнародні стандарти незалежності) («Кодекс РМСЕБ») та етичними вимогами, застосовними в Україні до нашого аудиту консолідованої фінансової звітності, а також виконали інші обов'язки з етики відповідно до цих вимог та Кодексу РМСЕБ. Ми вважаємо, що отримані нами аудиторські докази є достатніми і прийнятними для використання їх як основи для нашої думки.

Рисунок – Звіт незалежного аудитора

ДОДАТОК В

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ТЕХНОЛОГІЯ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ**

(Суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

		КОДИ		
		2020	12	31
Підприємство	ПрАТ "Технологія"	за ЄДРПОУ		
Територія	Україна	за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватна організація	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	Виробництво легких металевих труб	за КВЕД		
Середня кількість працівників	887			
Адреса, телефон	Просторіт Курський, буд. 147-А, м. Суми, Сумська обл., 400031			
Одиниця виміру:	тис. грн. без десятичного знака			
Складено (зробити позначку "У" у відповідній клітинці):				
за національними (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності		У		
Баланс (Звіт про фінансовий стан)				
на 31 грудня 2020 р.				
		Форма №1	Код за ДКУД	1801001

Актив	Код рядка	Примтка	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду
1	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	7	751	1 282
первісна вартість	1001		6 022	6 020
накопичена амортизація	1002		(5 251)	(4 738)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8	38 405	140 887
Особи засоби	1010	8	883 955	736 586
первісна вартість	1011		1 589 389	1 274 578
знос	1012		(705 394)	(537 912)
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі іншої підприємств	1030	9	480 551	286 038
інші фінансові інвестиції	1035	9	4	4
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		1 445	1 705
Відстрочені податкові активи	1045	28	2 923	2 243
Інші необоротні активи	1060	10	35 385	18 699
Усього за розділом I	1095		1 450 459	1 189 424
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	11	283 360	200 121
Дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	13	514 115	452 898
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за податками зведеноми	1130		5 118	12 845
з бюджетом	1135		9 287	12 840
у тому числі з податку на прибуток	1136		124	-
Інші податкові дебіторська заборгованість	1155		1 780	7 635
Прочі фінансові інвестиції	1160	14	21 564	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	33 463	47 334
Витрати майбутніх періодів	1170		546	151
Інші оборотні активи	1190		1 832	281
Усього за розділом II	1195		871 655	734 108
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		2 321 514	1 923 532

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ТЕХНОЛОГІЯ»
 КОНСОЛІДОВАНИЙ БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)
 СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
 (Суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Пасив	Код рядка	Примітка	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду
1	2	2а	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (номинальний) капітал	1400	16	9 600	9 600
Капітал у дооцінках	1405	-	-	-
Додатковий капітал	1410	16	32 774	32 774
Резервний капітал	1415	16	2 400	2 400
Нерозподілений прибуток (накопичений збиток)	1420	-	1 519 770	1 221 780
Інші резерви	1435	16	(2 205)	(2 021)
Неконтрольована частка			87 302	68 135
Усього за розділом I	1425		1 640 641	1 332 668
II. Довгострокові зобов'язання				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	17	65 630	133 852
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18	116 300	148 408
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	-
Цільові фінансування	1525	-	-	-
Усього за розділом II	1535		181 960	282 260
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	17	97 900	-
Векселі видані	1605	-	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	17, 18	118 250	50 115
товарами, роботами, послугами	1615	-	147 807	145 721
розрахунками з бюджетом	1620	-	18 993	8 943
у строку чеків з податку на прибуток	1621	-	15 018	6 829
розрахунками зі страхування	1625	-	1 786	2 041
розрахунками з оплати праці	1630	-	16 702	17 174
поточна кредиторська зобов'язаність за одержаними векселями	1635	-	18 745	4 909
поточна кредиторська зобов'язаність за розрахунками з учасниками	1640	-	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	14 077	12 056
Доводи майбутніх періодів	1665	-	94	103
Інші поточні зобов'язання	1690	19	50 559	67 040
Усього за розділом III	1695		489 913	308 602
Баланс	1800		2 321 514	1 923 530

Від імені Керівництва Групи:

Перший заступник Голови Правління

Чубаренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

Сисоєв Святен Вікторович



ДОДАТОК Г

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

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20	1 732 284	1 675 916
Чисті зміни справедливої вартості біологічних активів та дохід від пераїсного визнання сільськогосподарської продукції		12	53 953	13 544
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21	(1 283 313)	(1 315 159)
Валовий:				
Прибуток	2090		502 924	374 301
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	17 237	11 060
Адміністративні витрати	2130	22	(59 732)	(52 063)
Витрати на збут	2150	23	(126 002)	(148 206)
Інші операційні витрати	2180	24	(27 538)	(31 084)
Фінансові результати від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		306 889	154 008
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	9	141 967	43 959
Інші фінансові доходи	2220		-	-
Інші доходи	2240	24	14 347	39 186
Фінансові витрати	2250	25	(32 817)	(34 637)
Втрати від участі в капіталі	2255		(919)	-
Інші витрати	2270	24	(41 853)	(6 081)
Фінансові результати до оподаткування:				
Прибуток	2290		387 614	196 435
Збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	26	(36 419)	(30 674)
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		351 195	165 761
Збиток	2355		-	-

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ТЕХНОЛОГІЯ»
 КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
 (ПРОДОВЖЕННЯ)
 ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
 (Суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		(352)	(3 224)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		(352)	(3 224)
Сукупний дохід (сума рядків 2356, 2365 та 2460)	2465		350 843	162 537
Чистий прибуток, що належить:				
власникам материнської компанії	2470		327 990	159 690
неконтрольованій часті	2475		23 205	8 101
Сукупний (збиток)/дохід, що належить:				
власникам материнської компанії	2480		327 806	157 845
неконтрольованій часті	2485		23 037	4 692

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500		856 639	894 612
Витрати на оплату праці	2505		199 287	190 816
Відрахування на соціальні заходи	2510		42 148	38 546
Амортизація	2515		178 438	167 413
Інші операційні витрати	2520		222 075	255 126
Разом	2550		1 498 587	1 546 512

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		600 000	600 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		600 000	600 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн	2610		585,33	278,27
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн	2615		585,33	278,27
Дивіденди на одну просту акцію	2620	18	50,00	-

Від імені Керівництва Групи:

Перший заступник Голови Правління

Чубаренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

Сисоєв Євген Вікторович



ДОДАТОК Д

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ТЕХНОЛОГІЯ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(Суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Підприємство	ПрАТ "Технологія" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КЄДМ		
			2020	12	31
			14022407		
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2020 р.			Код за ДКУД		
Форма №3			1801008		

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 776 789	1 684 478
Повернення податків і зборів у т.ч. податку на додану вартість	3005	82 251	114 351
Арендні відпускні і замовлення	3008	81 713	114 351
Повернення авансів	3015	135 404	105 743
Відсотки за записами коштів на поточних рахунках	3020	29 329	17 807
Відсотки за записами коштів на поточних рахунках	3025	109	68
Інші надходження	3095	59 479	38 907
Випрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(1 588 836)	(1 103 905)
Продавцям	3105	(383 598)	(155 878)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(42 066)	(40 874)
Зобов'язань з податку на прибуток	3118	(28 222)	(43 585)
Зобов'язань з інших податків і зборів (обов'язкових платежів)	3118	(56 406)	(51 842)
Аванси	3135	(199 338)	(178 215)
Повернення авансів	3140	(10 883)	(20 188)
Інші випрачання	3190	(73 383)	(81 687)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	321 888	307 578
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
Фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	23 736	17 811
Надходження від отримання:			
Відсотків	3215	7	235
Дивідендів	3220	12 000	-
Інші надходження	3290	2 175	12
Випрачання на придбання:			
Фінансових інвестицій	3255	(96 074)	(58 173)
необоротних активів	3260	(247 373)	(204 688)
Інші платежі	3290	(11)	(37)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(305 546)	(244 833)

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ТЕХНОЛОГІЯ»
КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(Суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)


III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	10 678
Отримання позик	3305	762 278	683 308
Інші надходження	3340	422	3 551
Витрачання на:			
Погашення позик	3350	(736 831)	(730 544)
Сплату дивідендів	3355	(30 000)	-
Інші платежі	3390	(30 198)	(32 659)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(34 329)	(65 665)
Чистий рух коштів за звітний період	3400	(18 209)	(2 928)
Залишок коштів на початок року	3405	47 334	53 874
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	4 338	(3 613)
Залишок коштів на кінець року	3415	33 463	47 334

Від імені Керівництва Групи:

Перший заступник Голови Правління

 Чубаренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

 Сисосєв Євген Вікторович



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ТЕХНОЛОГІЯ»
 КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ
 ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
 (Суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

КОДИ	
2020	12
14022407	31

Дата (рік, місяць, число)

 Підприємство ПрАТ "Технологія" за ЄДРПОУ _____
 (найменування)
Звіт про власний капітал
за 2020 р.

Форма №4

Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Належить власникам материнської компанії						Інші резерви	Всього	Неконтро- льована частина	Всього
		Зареєстро- ваний капітал	Капітал у дрючках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	7				
Залишок на початок року	2	9 600	-	32 774	2 400	1 221 760	(2 021)	1 264 533	68 135	1 332 668	
Коригування:	4000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Зміна об'єкту політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Скоригований залишок на початок року	4095	9 600	-	32 774	2 400	1 221 760	(2 021)	1 264 533	68 135	1 332 668	
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	327 990	-	327 990	23 205	351 195	
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	(184)	(184)	(168)	(352)	
Розподіл прибутку:											
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	(30 000)	-	(30 000)	-	(30 000)	
Спрямована прибуток до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Внески учасників:											
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Випущення капіталу:											
Випул акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Випущення часток в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	-	-	-	(3 870)	(3 870)	
Разом зміни у капіталі	4295	-	-	-	-	297 990	(184)	297 806	19 167	316 973	
Залишок на кінець року	4300	9 600	-	32 774	2 400	1 519 770	(2 205)	1 562 339	87 302	1 649 641	

Активаци

акції

раздел "Пар

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ТЕХНОЛОГІЯ»
 КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ (ПРОДОВЖЕННЯ)
 ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ**
(Суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

**Звіт про власний капітал
 за 2019 р.**

Форма №4

Код за ДКУД 1801005

Стаття	Код рядка	Належить власникам материнської компанії							Неконтрольована частка		
		Зареєстрований капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Інші резерви	Всього	9	10	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Залишок на початок року	4000	9 600	-	32 774	2 400	1 062 395	(206)	1 106 963	2 669	1 109 632	
Коригування:											
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Скоригований залишок на початок року	4095	9 600	-	32 774	2 400	1 062 395	(206)	1 106 963	2 669	1 109 632	
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	159 660	-	159 660	6 101	165 761	
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	(1 815)	(1 815)	(1 409)	(3 224)	
Розподіл прибутку:											
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Справування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Внески учасників:											
Внесок до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Погашення зобов'язаності з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Вилучення капіталу:											
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Інші зміни в капіталі	4290	-	-	-	-	(275)	-	(275)	60 774	60 499	
Разом змін у капіталі	4295	-	-	-	-	159 385	(1 815)	157 570	65 456	223 036	
Залишок на кінець року	4300	9 600	-	32 774	2 400	1 221 780	(2 021)	1 264 533	68 135	1 332 668	

Активаци:
 Чобыи активи
 раздел "Паре

Чубаренко Олександр Олександрович
 Сивося Євген Вікторович



Від імені Керівництва Групи:
 Голова Правління
 Головний бухгалтер

Пункты меню підсистеми «Бюджетування і планування»

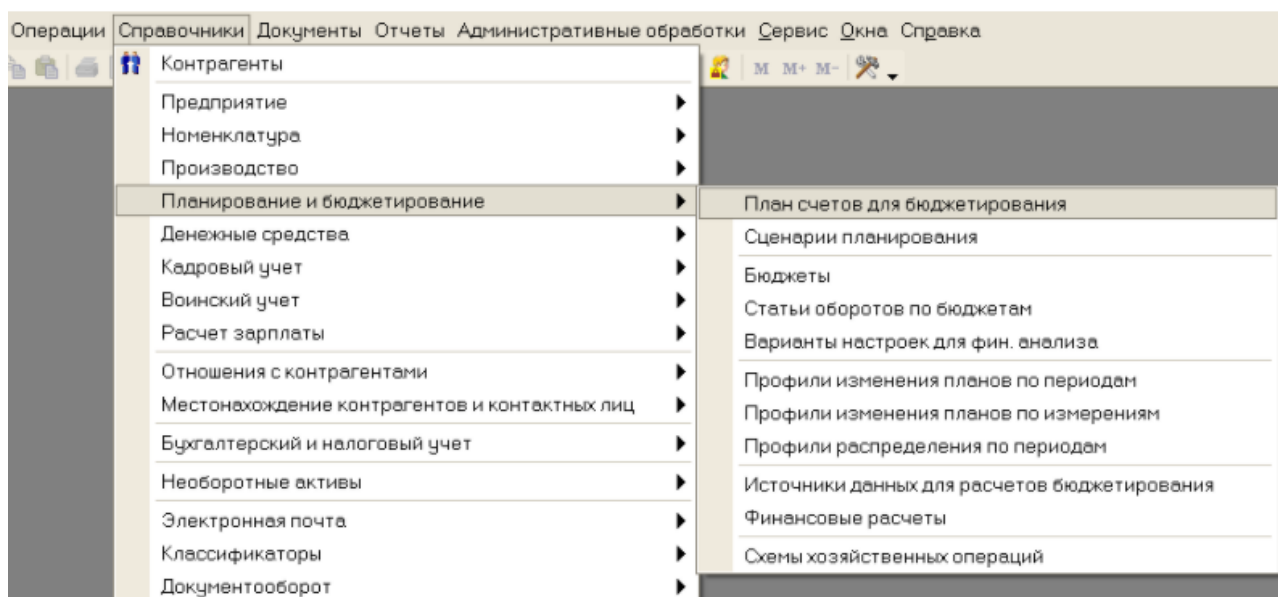


Рис.1. Основне меню. Довідники підсистеми «Бюджетування».

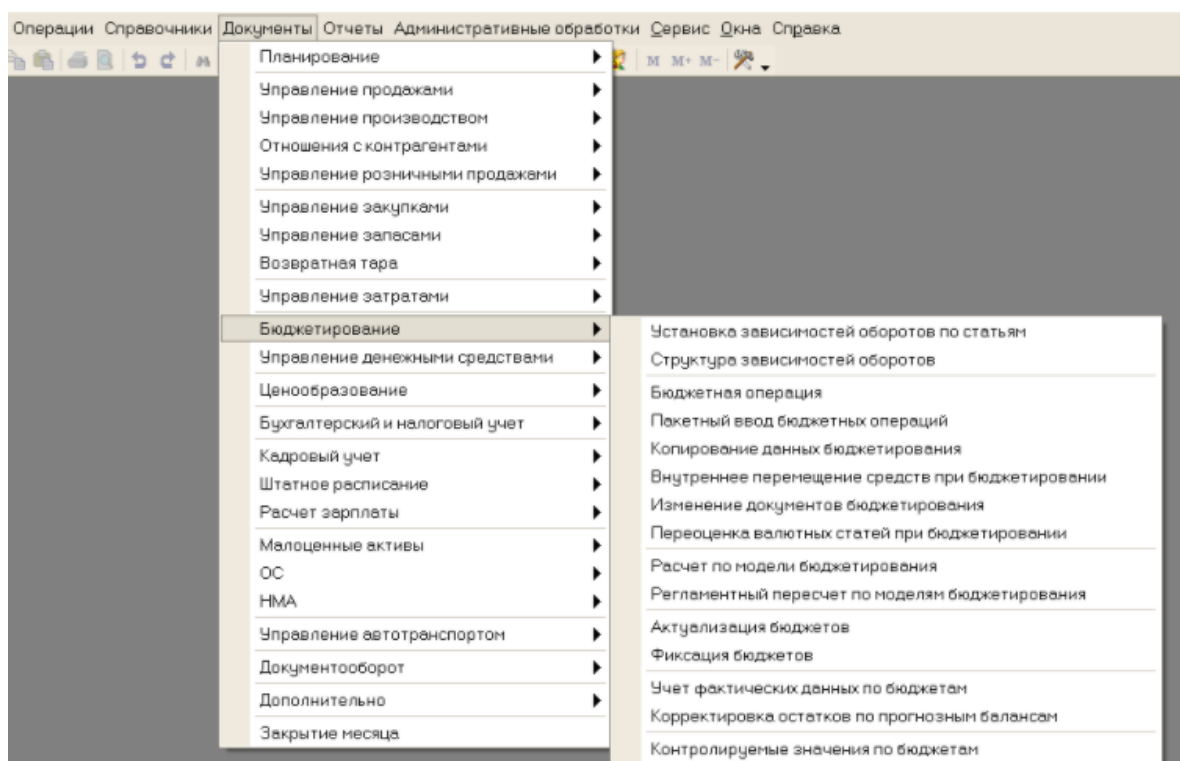


Рис.2 Основне меню. Документи підсистеми «Бюджетування».

Документы	Отчеты	Административные обработки	Сервис	Окна	Справка
	Управление продажами				
	Управление взаимоотношениями с контрагентами				
	Ценообразование				
	Управление закупками				
	Управление запасами (склад)				
	Управление производством				
	Управление затратами				
	Бюджетирование				Обороты по статьям бюджетов
	Управление денежными средствами				Отчет по бюджету
	Финансовый контроль и аудит				Сравнительный анализ оборотов по статьям бюджетов
	Бухгалтерский и налоговый учет				Сравнительный анализ оборотов по бюджету
	ОС				Сравнительный анализ остатков на счетах бюджетирован
	НМА				Оборотно-сальдовая ведомость (бюдж.)
	Малоценные активы				Оборотно-сальдовая ведомость по счету (бюдж.)
	Кадровый учет				Анализ счета (бюдж.)
	Воинский учет				Обороты счета (бюдж.)
	Штатное расписание				Карточка счета (бюдж.)
	Расчет зарплаты				Контролируемые значения по бюджетам
	Рапорт руководителю				Финансовый анализ данных бюджетирования
	Структура оборотных средств				Финансовый расчет

Рис.3 Основне меню. Звіти підсистеми «Бюджетування».

ДОДАТОК І

Бюджетирование и управление денежными средствами. Значения по умолчанию.						
Пер...	Вид документа где подст...	Вид документа, который ...	Вид операции документа	Вид денежных...	Статья движения денежных средств	Бюджет по умолчанию
24.12.20...	БюджетнаяОперация					Бюджет закупок
24.12.20...	БюджетнаяОперация	ПланЗакупок				Бюджет доходов и ра
24.12.20...	БюджетнаяОперация	ПланПродаж				
24.12.20...	ЗаказПокупателя				Движение денежных средств между...	
24.12.20...	ЗаказПоставщику				Движение денежных средств между...	
25.12.20...	ЗаявкаНаРасходование...					Бюджет движения де.
25.12.20...	ЗаявкаНаРасходование...		Выдача денежных средств подотч...	Наличные	Расходы на командировки по Украи...	Бюджет движения де.
25.12.20...	ЗаявкаНаРасходование...			Наличные		Бюджет движения де.
25.12.20...	ЗаявкаНаРасходование...		Перечисление заработной платы	Безналичные	Расходы на дополнительную зараб...	Бюджет движения де.
25.12.20...	ЗаявкаНаРасходование...		Перевод на другой счет организа...	Безналичные	Движение денежных средств между...	Бюджет движения де.

Рис.4. Форма списку реєстра відомостей «Бюджетування і управління грошовими коштами».

ДОДАТОК К

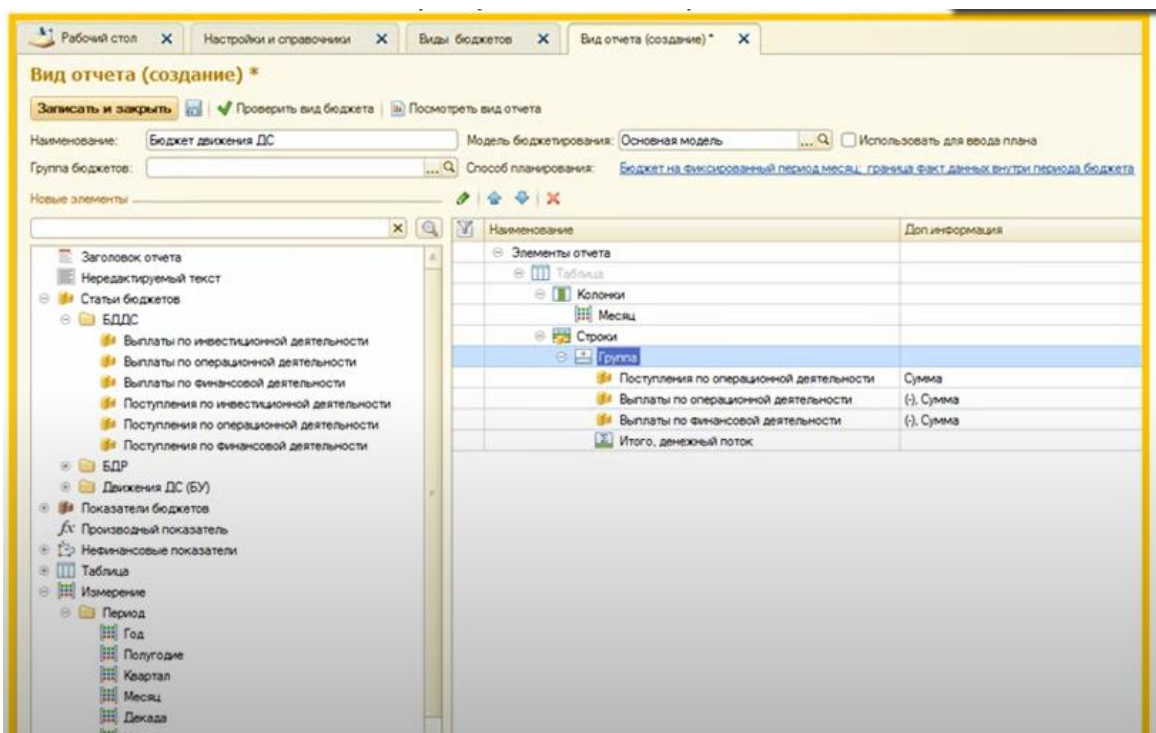


Рис.1. Конструирования структуры бюджета

Статья бюджетов / Аналитика	Январь 2014 г.			Февраль 2014 г.			Март 2014 г.		
	Годовой целевой (по месяцам)	Фактические данные	Отклонение (%)	Годовой целевой (по месяцам)	Фактические данные	Отклонение (%)	Годовой целевой (по месяцам)	Фактические данные	Отклонение (%)
Поступления по операционной деятельности	1 000 000		100	1 200 000		100	1 200 000		100
Выплаты по операционной деятельности	(500 000)		100	(500 000)		100	(500 000)		100
Выплаты по финансовой деятельности	(300 000)		100	(300 000)		100	(300 000)		100
Итого, денежный поток	200 000			400 000			400 000		

Рис.2. Планові бюджети

Рабочий стол | Настройки и справочники | Виды бюджетов | Ввод ДДС (Вид отчета) | Экземпляр

Экземпляр бюджета (создание) *

Провести и закрыть | Провести

Номер: [] от: 23.05.2014 0:00:00 | Статус: В подготовке

Вид бюджета: Ввод ДДС | Фиксированный бюджет с периодом п...

Сценарий: Годовой целевой (по месяцам) | Период с: 01.05.2014 по: 31.12.2014

Подразделение: Торговый дом

Редактировать списком | Автоматический пересчет | Обновить | Заполнить | Excel

Статья бюджетов / Аналитика	Май 2014 г.	Июнь 2014 г.	Июль 2014 г.
БДДС			
Выплаты по операционной деятельности	1 000	1 000	1
Выплаты по финансовой деятельности	1 000	1 000	1
Поступления по операционной деятельности	1 000 000	1 000 000	1 000
Поступления по финансовой деятельности			
Сумма	998 000	998 000	998

Ответственный: Соколов Михаил Васильевич

Комментарий: []

Рис.3. Экземпляр бюджету

Утверждение бюджет... | Утверждение бюджета 000000012 от 22.05.2014 15:02:20 (Бюджетная задача) *

Записать и закрыть | Выполнить | Создать связанную задачу | Все действия

Задача: Утверждение бюджета | За период: Январь 2014 г.

Информация о задаче | Утверждаемые документы | Дополнительные сведения

Сводный бюджет для утверждения

Открыть | Утвердить | Вернуть на подготовку | Отменить | Все действия

N	Документ	Статус	Ответственный
1	Экземпляр бюджета 000000001 от 17.12.2013 0:00:00	На утверждении	Гясов Мурат Фаритович
2	Экземпляр бюджета 000000002 от 22.05.2014 15:01:21	На утверждении	Кострова Вера Борисовна

Рис.4. Затверждення бюджету

