

до захисту

[Handwritten signature]

Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"

Навчально-науковий Інститут економіки
Фінансово-економічний факультет

Кафедра економічного аналізу і фінансів

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи
ступеню магістр

студента Подольного Єгора Ігоровича

(ПІБ)

академічної групи 072М-20-1

(шифр)

спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

(код і назва спеціальності)

освітньо-професійної програми Фінанси, банківська справа та страхування

(код і назва програми)

на тему: «Управління прибутком підприємства на основі системи бюджетування (на прикладі ТОВ «НВП «Вайсал»)»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
Кваліфікаційної роботи	Єрмошкіна О.В.	74	добре	<i>[Signature]</i>
Рецензент	Худолій С.С.		добре	<i>[Signature]</i>
Нормоконтролер	Федорова О.Г.	78	добре	<i>[Signature]</i>

Дніпро
2022

**Національний технічний університет
"Дніпровська політехніка"**

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

економічного аналізу і фінансів

(повна назва)

Олена ЄРМОШКІНА

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«__» _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу
ступеню магістр

студенту Подольному Є.І. академічної групи 072М-20-1
(прізвище, ініціали) (шифр)

спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
(код і назва спеціальності)

На тему: «Управління прибутком підприємства на основі системи бюджетування (на прикладі ТОВ «НВП «Вайсал»)»

затверджену наказом ректора НТУ "Дніпровська політехніка" від 16.12.21 р. №1064-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
ВСТУП	Актуальність теми, мета і завдання, об'єкт і предмет роботи, методи, наукова та практична цінність, апробація результатів, публікації, структура роботи	04.10.2021- 15.10.2021
Розділ 1	Теоретико-методичні засади управління прибутком на основі системи бюджетування	18.10.2021- 29.10.2021
Розділ 2	Оцінка ефективності діяльності та управління прибутком ТОВ «НВП «Вайсал»»	01.11.2021- 26.11.2021
Розділ 3	Оцінка ефективності розроблених заходів щодо підвищення ефективності управління прибутком ТОВ «НВП «Вайсал»»	29.11.2021- 10.12.2021
Розділ 4	Підходи до підвищення ефективності управління прибутком на основі бюджетування	13.12.2021- 31.12.2021
ВИСНОВКИ		04.01.2022- 06.01.2022
Демонстраційний матеріал	Підготовка демонстраційного матеріалу до захисту	10.01.2022- 11.01.2022

Завдання видано

Дата видачі завдання 27.09.2021 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 17.01.2022 р.

Завдання прийнято до виконання

Єрмошкіна О.В.
(прізвище, ініціали)

Подольний Є.І.
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Подольний Є.І. – Управління прибутком підприємства на основі системи бюджетування (на прикладі ТОВ «НВП «Вайсал»»). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра освітньої програми 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – НТУ «Дніпровська політехніка», Дніпро, 2022.

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних, методичних та практичних проблем управління прибутком на основі бюджетування з метою забезпечення стабільності підприємства в стратегічному періоді. Розглянуто сутність бюджетування на підприємстві, зроблено висновки щодо організаційних аспектів його впровадження. Визначено основні тенденції розвитку фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ НВП «Вайсал».

Розроблено алгоритм індивідуалізації системи бюджетування на підприємстві, який дозволяє обрати найефективнішу систему бюджетування з урахуванням факторів функціонування підприємства. Доведено, що моделювання грошових потоків є ефективним інструментом підвищення прибутку ТОВ «НВП «Вайсал».

Отримані результати кваліфікаційного дослідження можуть бути використані ТОВ «НВП «Вайсал» для підвищення фінансових результатів своєї діяльності в майбутніх періодах.

**БЮДЖЕТУВАННЯ, ПРИБУТОК, АЛГОРИТМ ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЇ,
ФАКТОРИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.**

SUMMARY

Podolny E.I. – Profit management of an enterprises on the basis of the budgeting system (in terms of NVP Vaysal Ltd). - The manuscript.

Qualification work for the Magister's Degree in Specialty 072 «Finance, Banking and Insurance». – Dnipro University of Technology, Dnipro, 2022.

Qualification work is devoted to the study of theoretical, methodological and practical problems of profit management based on budgeting in order to ensure the stability of the enterprise in the strategic period. The essence of budgeting at the enterprise is considered, the conclusions concerning organizational aspects of its introduction are made. The main trends in the development of financial and economic activities of the enterprise NVP Vaysal Ltd are identified.

An algorithm for individualization of the budgeting system at the enterprise has been developed, which allows to choose the most effective budgeting system taking into account the factors of enterprise functioning. It is proved that diversification of the range of products / services is an effective tool to increase the profits of NVP Vaysal Ltd.

The obtained results of the qualification research can be used by NVP Vaysal Ltd to improve the financial results of its activities in future periods.

BUDGETING, PROFIT, ALGORITHM OF INDIVIDUALIZATION,
FACTORS OF FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ.....	10
1.1. Науково-методологічні підходи до визначення сутності системи бюджетування як засобу ефективного управління підприємством.....	10
1.2. Методичні аспекти організації бюджетування на підприємстві.....	18
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління прибутком підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ТОВ «НВП «ВАЙСАЛ»».....	44
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «НВП «Вайсал»».....	44
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства.....	45
2.3 Аналіз формування і використання фінансових ресурсів ТОВ «НВП «Вайсал»».....	58
2.4. Аналіз впливу якості управління прибутком на фінансовий стан підприємства.....	62
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3 ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ НА ОСНОВІ БЮДЖЕТУВАННЯ.....	68
3.1. Стратегія управління прибутком ТОВ «НВП «Вайсал»».....	68
3.2. Алгоритм індивідуалізації системи бюджетування на підприємстві як спосіб підвищення ефективності його функціонування	71
3.3. Оптимізація прибутку підприємства при реалізації обраної	

стратегії розвитку ТОВ «НВП «Вайсал»».....	81
Висновки до розділу 3.....	86
РОЗДІЛ 4 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗРОБЛЕНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ТОВ «НВП «ВАЙСАЛ»».....	88
4.1. Оцінка ефективності застосування різних моделей бюджетування для ТОВ «НВП «Вайсал»».....	88
4.2. Реалізація моделі вибору оптимальних розмірів цінових знижок при управлінні дебіторською заборгованістю при реалізації обраної стратегії розвитку ТОВ «НВП «Вайсал»».....	91
4.3. Порівняльний аналіз ефективності функціонування ТОВ «НВП «Вайсал» за результатами реалізації обраної стратегії розвитку.....	93
Висновки до розділу 4.....	97
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах економічного розвитку для успішного функціонування підприємства повинні випереджати конкурентів не тільки за основними показниками діяльності та ступенем впровадження нових технологій, але й за рівнем якості управління, яке віддзеркалює швидкість реакції підприємства на зміни у ринковому середовищі.

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи полягає в необхідності проведення постійного аналізу, контролю та регулювання діяльності підприємства для підвищення ефективності його діяльності в оперативному та стратегічному періодах. Так як розвиток економіки спонукає активування процесу глобалізації та загострення конкуренції, підприємствам необхідно шукати нові методи та способи управління прибутком. Саме таким ефективним методом є бюджетування.

Ряд авторів розглядають прибуток як винагороду підприємця за подолання невизначеності, тобто за володіння здатністю орієнтуватися в економічній обстановці.

Тому обрана тема є актуальною на сьогоднішній день, оскільки функціонування всієї організації в цілому залежить від того, наскільки правильно на підприємстві формується і використовується прибуток.

Метою кваліфікаційної роботи є подальший розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо ефективності управління прибутком з використанням бюджетування на підприємстві. В рамках сформульованої мети було поставлено і вирішено ряд **завдань**:

- розкрито теоретичні основи системи бюджетування як засобу ефективного управління підприємством;
- вивчено та систематизовано методичні аспекти організації бюджетування на підприємстві;
- проведено аналіз результатів діяльності ТОВ «НВП «Вайсал»»;

- розроблено алгоритм індивідуалізації системи бюджетування на підприємстві як спосіб підвищення ефективності його функціонування;
- доведено, що оптимізація ринків збуту є ефективним інструментом підвищення прибутку ТОВ «НВП «Вайсал»»;
- проведено оцінку ефективності розроблених заходів щодо підвищення ефективності управління прибутком.

Об'єктом дослідження є процес ефективного управління прибутком підприємства з використанням бюджетування.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні положення, методичні підходи, моделі й методи, що визначають ефективність управління прибутком підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань в роботі використовувалися загальні методи наукового пізнання, а саме економічного аналізу, синтезу, порівняння, аналогії, узагальнення, економіко-статистичні, коефіцієнтів, методи економіко-математичного моделювання.

Інформаційною базою роботи є навчальні посібники, періодичні видання, нормативно-правові акти, а також фінансова звітність за період 2018-2020 рр. ТОВ «НВП «Вайсал»».

Наукова новизна одержаних результатів. Результати дослідження полягають у вирішенні такої задачі – удосконалення науково-методичних основ управління прибутком на основі бюджетування. У рамках дослідження **удосконалено** методичні підходи до підвищення ефективності управління прибутком підприємства на основі формування алгоритму індивідуалізації системи бюджетування.

Теоретична значимість отриманих в роботі результатів полягає у розвитку існуючих методичних положень, а також у розробці рекомендацій щодо управління підприємством на основі бюджетування, як ефективного інструменту управління прибутком.

Практична цінність роботи полягає в тому, що використання алгоритму індивідуалізації системи бюджетування на підприємстві сприяє підвищенню

ефективності функціонування підприємства, що, в свою чергу, забезпечує можливість прийняття швидких і якісних управлінських рішень у сфері розробки й впровадження стратегії управління підприємством.

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано в електронному науковому фаховому виданні «Економіка та суспільство», випуск № 32/2021.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/810>

Тема публікації «Алгоритм вибору та індивідуалізації моделі бюджетування на підприємстві». DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-61

Особистий внесок здобувача. Дипломна робота є самостійно виконаною кваліфікаційною працею, у якій викладено теоретико-методичні основи та практичні аспекти управління прибутком ТОВ «НВП «Вайсал»».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Її загальний обсяг складає 105 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 20 таблиць, 24 рисунки, список використаних джерел з 39 найменувань, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ
ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ

1.1. Науково-методологічні підходи до визначення сутності системи бюджетування як засіб ефективного управління підприємством

В економічно розвинених країнах бюджетування як спосіб детального обліку та організації витрат в управлінні розроблений достатньо давно і, за останні п'ятдесят років, був упроваджений на переважній більшості підприємств.

В Україні сучасні технології бюджетування почали застосовуватися лише на початку XXI ст., а тому викликають підвищений інтерес у фахівців відповідного спрямування і підприємців. Адже саме впровадження системи бюджетування вважається одним з найдієвіших інструментів підтримки прийняття управлінських рішень, тому що дозволяє передбачити та заздалегідь оцінити фінансову спроможність окремих напрямів бізнесу підприємства, що, в свою чергу, забезпечує фінансову стійкість і успішний розвиток вітчизняних підприємницьких структур [1].

Бюджетуванням прийнято називати процес складання бюджетів підприємства, в результаті якого відбувається об'єднання та координація планування, обліку, аналізу, управління діяльністю підприємств з метою забезпечення найоптимальніших фінансових результатів, а також контролю за його виробничою та фінансово-господарською діяльністю [2].

Аналіз визначень «бюджетування», які дають різні автори дає змогу визначити, що ключовими словами у визначенні цього поняття є «система», «процес», «технологія».

Трактування змісту поняття «бюджетування» зарубіжними і вітчизняними
дослідниками

Трактування поняття «бюджетування»	Автор
1	2
Бюджетування - це процес складання і реалізації документа, відповідно до якого підприємство здійснює свою господарську діяльність	Рудник Н.І. [3]
Бюджетування - процес колективний, який дає змогу погодити діяльність підрозділів усередині компанії і підпорядкувати її загальній стратегічній меті	Фісуненко П.А. [4]
Бюджетуванням прийнято називати процес складання бюджетів підприємства, в результаті якого відбувається об'єднання та координація планування, обліку, аналізу, управління діяльністю підприємства з метою забезпечення найоптимальніших фінансових результатів, а також контролю за його виробничою та фінансово-господарською діяльністю	Ткаченко А.М. [5]
Бюджетування - це процес розробки і реалізації бюджетів	Пожуєва Т.О. [6]
Бюджетування - це управлінська технологія, призначена для підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень	Пар'єва О.О. [7]
Бюджетування - це технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, які отримані у бізнесі на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати прогностичні та отримані фінансові показники	Качагіна Л.В. [8]
Бюджетування - це процес планування виробничо- господарської діяльності підприємства, процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, який охоплює всі сторони господарської структури, що дозволяє зіставити витрати й отримані результати на наступний період	Голов С.Ф. [9]
Бюджетування - це стандартизований процес, що базується як на самостійно розроблених підприємством, так і на загальноновизначених вимогах і процедурах. До останніх належать: 1) розроблення бюджетів усіма підрозділами; 2) забезпечення єдиного порядку підготовки, аналізу і затвердження бюджетів; 3) координація діяльності підрозділів підприємства у процесі розроблення бюджетів; 4) структурованість бюджетів; 5) обґрунтованість показників бюджетів; 6) відкритість бюджетів до змін; 7) участь у бюджетуванні менеджерів усіх підрозділів, що відповідають за виконання бюджету	Тирінов А.В. [10]
Бюджетування - основний елемент системи управління підприємства, який присутній на етапах планування, контролю й аналізу	Потеряйло І.Ю. [11]

1	2
Бюджетування - це не лише складання бюджетів, але і їх виконання, дотримання аналізу відхилень та реорганізації відповідно до реально досягнутого рівня ділової активності	Рудик Н.І.. [12]
Бюджетування - це розроблення бюджетів з метою визначення обсягу та складу витрат, забезпечення покриття цих витрат фінансовими ресурсами з різних джерел	Ювженко Н.М.. [13]
Бюджетування полягає в плануванні діяльності підприємства шляхом розробки системи взаємопов'язаних бюджетів, комплексно орієнтованих на ринкові потреби і покликаних забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток підприємства відповідно до його головної місії та статутних завдань	Лантюгова Д.С. [14]

У сучасній науковій літературі немає єдиної точки зору щодо принципів, які потрібно покласти в основу бюджетування, але слід віднести такі основні принципи [6]:

1. Принцип повноти полягає в тому, що всі операції підприємства, які призводять до надходжень чи виплат грошових коштів, а також впливають на його фінансові результати, повинні бути відображені в бюджеті, тобто розроблення бюджету повинне охоплювати діяльність підприємства з різних боків наскрізно: в поопераційному розрізі та за підрозділами. Це сприятиме більш точному визначенню обсягів грошових надходжень та уможливило вивчення дії чинників, що здійснюють вплив на формування надходжень суб'єктів господарювання.

2. Принцип координації означає, що бюджети окремих центрів прибутковості, затрат, структурних підрозділів тощо повинні складатися з урахуванням можливостей їх зведення в єдиний консолідований бюджет; окрім цього слід узгоджувати стратегічні цілі з показниками довгострокових планів і короткострокових бюджетів.

3. Принцип централізації передбачає, що бюджетування є важливим інструментом фінансового управління підприємством, яке повинно здійснюватися з єдиного центру, а, отже, всі грошові надходження (в т.ч.

позичкові ресурси) повинні служити для покриття всіх вихідних грошових потоків. Цей принцип недоцільно використовувати в системі бюджетування, оскільки він упроваджує авторитарність з боку керівництва вищого рівня та заперечує фінансову самостійність окремих підрозділів підприємства, тим самим суперечить принципу координації, тому що не дозволяє підрозділам самостійно планувати та взаємоузгоджувати бюджети нижчого рівня.

4. Принцип періодичності бюджетування означає, що бюджети повинні поділятися на окремі періоди, тривалість яких визначається специфікою організації фінансової діяльності підприємства (бюджети щоденні, тижневі, щодекадні, за місяць, квартал тощо), що збільшує реальність їх виконання.

5. Принцип прозорості передбачає, що бюджети повинні складатися таким чином, щоб усі задіяні в їх виконанні особи чітко уявляли завдання, які перед ними ставляться та мали стимули до їх виконання. Зацікавленість персоналу в компетентному та кваліфікованому виконанні поставлених перед ними завдань повинна досягатись за рахунок мотивації (у тому числі матеріальної зацікавленості) та відповідальності працівників як у межах окремих підрозділів, так і перед підприємством загалом. Прозорість бюджетів також викликає сумніви, оскільки це входить у протиріччя з правом комерційної таємниці, що широко використовується сучасними підприємствами. Цей принцип недоцільно використовувати при впровадженні бюджетування на підприємствах.

6. Принцип точності наголошує, що всі операції та результуючі з них грошові надходження та виплати повинні базуватися на реальних прогнозах. Слід додати, що ці плани і розрахунки повинні бути деталізовані настільки, щоб підприємство було спроможне врахувати усі зовнішні та внутрішні умови діяльності та чинники впливу. Цей принцип є одним з основних принципів бюджетування.

7. Принцип декомпозиції полягає в тому, що кожний бюджет нижчого рівня є деталізацією бюджету більш високого рівня, тобто бюджети нижчого рівня (за підрозділами, цехами) є «вкладеними» у зведені бюджети за

підрозділами та видами діяльності, часткові бюджети в розділі статей затрат конкретизують зведені бюджети тощо. Цей принцип дещо дублює принцип координації, тому виділяти його окремо в системі бюджетування на підприємствах недоцільно.

Проте деякі автори [7, 9, 14] вважають, що до принципів бюджетування належить віднести також такі принципи, як: принцип реальності, інтегрованості та гнучкості.

Зауважимо, що останній принцип, який передбачає можливість коригування бюджетів у процесі їх розробки й впровадження залежно від змін внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, доцільно вважати одним з головних принципів бюджетування, оскільки саме від здатності підприємства гнучко реагувати на зміни у макро- та мікросередовищі залежатимуть фінансові результати його діяльності.

На основі аналізу принципів побудови системи бюджетування на підприємстві [9, 10, 12], врахування типових помилок, що допускаються при його впровадженні [4, 11] та беручи до уваги те, що процес постановки бюджетування складається з трьох етапів: технології, організації та автоматизації, було сформовано перелік основних вимог щодо впровадження бюджетування на кожному етапі (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Основні вимоги щодо впровадження бюджетування на підприємстві

Вимоги до технології бюджетування	Вимоги до організації бюджетування	Вимоги до автоматизації бюджетування
1	2	3
1. Основа бюджету – прогнозні деталізовані значення майбутніх доходів і витрат. 2. Розгляд декількох можливих варіантів розвитку ринкових виробничих ситуацій.	1. Відношення бюджетів до визначеного періоду часу та визначеність часових границь бюджетного періоду. 2. Процес розробки і затвердження бюджетів – це ланцюг домовленостей між різними членами організації.	1.Правильна автоматизація бюджетних процесів

1	2	3
<p>3. Корисність інформації, сформованої в системі бюджетування для прийняття управлінських рішень</p> <p>4. Врахування бізнес-структури та факторів зовнішнього та внутрішнього середовища при розробці бюджетів.</p> <p>6. Використання коректної термінології.</p> <p>7. Єдність планових та фактичних форм бюджетів.</p> <p>8. Врахування всієї інформації, яка може вплинути на фінансово-економічний стан підприємства</p>	<p>3. Використання бюджетування без відриву від стратегічного планування та системи нормування.</p> <p>4. Взаємозв'язок бюджетування з системою управлінського обліку.</p> <p>5. Правильне виділення центрів фінансової відповідальності.</p> <p>6. Наявність системи мотивації, направленої на досягнення працівниками бюджетних показників.</p> <p>7. Участь в бюджетуванні всіх підрозділів підприємства.</p> <p>8. Планово-фактичний контроль за виконанням бюджетів.</p> <p>9. Наявність регламенту бюджетування та опису фінансової моделі (методики бюджетування).</p> <p>10. Створення на підприємстві бюджетного комітету.</p>	

Таким чином, на основі сформованих вимог для кожного етапу постановки бюджетування на підприємстві, в якості принципів бюджетування пропонується використовувати п'ятнадцять складових (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Принципи впровадження бюджетування на підприємстві

Принцип	Сутність
1	2
Часової визначеності	Бюджети повинні відноситись до визначеного періоду часу, а бюджетний період повинен мати визначені часові границі.
Багатоваріантності	Процес бюджетування потребує розгляду декількох можливих варіантів розвитку ринкових і виробничих ситуацій.
Релевантності інформації	Інформація, сформована в системі бюджетування повинна бути корисною для прийняття управлінських рішень. При плануванні бюджетів важливо враховувати всю основну інформацію, яка може вплинути на фінансовий результат, фінансовий потік і фінансовий стан підприємства та додержуватись єдності планових і фактичних форм звітності.

Продовження табл. 1.2

1	2
Зв'язаності зі стратегією підприємства	Визначені на основі стратегічного плану показники діяльності повинні бути співвіднесені з усіма складовими генерального бюджету, що розробляється на плановий період.
Нормативності	Невідривність нормативів з системою бюджетування.
Коректності	Під час бюджетування необхідно використовувати єдиний понятійний апарат, тобто терміни не повинні мати подвійне значення.
Повноти розробки бюджетування	Бюджетування повинно виконуватись в повній мірі, не викреслюючи жодного етапу впровадження, оскільки тоді воно не буде виконувати функцію управлінської технології.
Невідривності з системою управлінського обліку	Бюджетування і система управлінського обліку повинні бути зв'язані між собою.
Відповідальності	Необхідність правильного виділення центрів фінансової відповідальності підприємства, де впроваджується бюджетування.
Невідривності з системою мотивації	Для забезпечення зацікавленості учасників бюджетування в досягненні підприємством поставлених цілей необхідно розробити механізм мотивації виконання бюджетних показників відповідними центрами фінансової відповідальності.
Послідовності	Процес розробки методології бюджетування і вибір інформаційної системи для його автоматизації – це два послідовних етапи, що не повинні проводитись одночасно.
Участі всіх підрозділів	В бюджетуванні повинні приймати участь всі підрозділи підприємства, а фінансова служба виступати в ролі координатора цього процесу.
Передбачуваності	Забезпечення можливості передбачити негативні ситуації під час досягнення цілей підприємства.
Достовірності	Слід не допускати помилок при розрахунку дефіциту (профіциту) БРГК.
Єдності	Потрібно додержуватись єдності планових і фактичних форм бюджетів. Формати бюджетів і звітів повинні співпадати.
Децентралізації	Прагнення до уникнення надмірної централізації управлінських рішень, за виключенням випадків, коли підприємство знаходиться в кризовому стані.

Таким чином, при постановці бюджетування на підприємстві слід дотримуватися цих принципів, які дозволять уникнути типових помилок, що

виникають при введенні бюджетування на підприємстві. Вони повинні враховуватися при підборі показників, які будуть входити до форматів бюджетів. Чітке визначення та дотримання принципів бюджетування створює умови для ефективної роботи підприємства, раціонального використання ресурсів та запобігає впливу негативних чинників на процес виробництва та реалізації продукції.

Бюджетування є частиною управлінського обліку і застосовується у багатьох сферах управління: у фінансовому менеджменті за його допомогою можна заздалегідь сформулювати досить зрозуміле уявлення про структуру бізнесу організації, регулювати обсяг витрат у межах, що відповідають загальному припливу коштів, визначити, коли і на яку суму повинне бути забезпечене фінансування; у сфері управління комерційною діяльністю цей метод змушує керівників систематично займатися маркетингом для розроблення більш точних прогнозів і визначати найбільш доцільні й ефективні комерційні заходи у межах, забезпечених наявними ресурсними можливостями для їх здійснення; у сфері організації загального управління цей метод чітко визначає значення і місце кожної функції (комерційної, виробничої, фінансової, адміністративної і т. д.), здійснюваної в організації, дозволяє забезпечити належну координацію діяльності цих служб, орієнтуючи їх на спільну діяльність для досягнення затверджених у бюджеті показників; у сфері управління витратами цей метод сприяє більш ощадливому використанню ресурсів і забезпечує пошук шляхів зниження витрат [14].

Бюджетування на підприємстві виконує три основні функції: планування, прогнозу та аналізу. Функція планування є найважливішою, бюджетування – це основа для внутрішньофірмового планування. Тобто виходячи зі стратегічних цілей підприємства, бюджети вирішують завдання розподілу фінансових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства. Функція прогнозу полягає у розрахунку прогнозних показників з виконання планових завдань на основі обліку (бухгалтерського та управлінського). Функція аналізу передбачає зіставлення фактичних даних з

плановими показниками на кожному етапі, виявлення відхилень, наступне коригування дій.

Бюджетування доцільно використовувати:

- за необхідності пошуку шляхів зниження й побудови раціональної структури витрат, зниження питомих витрат продукції, за групами продукції;
- при структуризації доходів і витрат суб'єктів господарювання й визначення прибутковості напрямків бізнесу, товарних груп, структурних підрозділів тощо.;
- при реструктуризації компанії;
- при виникненні важко контрольованих витрат і якщо рух грошових коштів поступово відхиляється від установленого порядку [5, 6].

Таким чином, бюджетування діяльності підприємств дозволяє створити ефективну систему управління фінансами; підвищити інвестиційну привабливість; оптимізувати доходи й витрати в цілому; отримувати консолідовану звітність; розраховувати й оцінювати показники ліквідності та рентабельності підприємств; підвищити ефективність управління в цілому.

1.2. Методичні аспекти організації бюджетування на підприємстві

Сьогодні якість прийнятих управлінських рішень – один із найважливіших чинників, що впливає на ефективність ведення фінансово-господарську діяльність підприємства.

Правильно розроблена та впроваджена система бюджетування допомагає керівництву не лише провести оперативну оцінку результатів своєї діяльності, спрогнозувати показники на майбутнє, а й сприяє ухваленню рішень, спрямованих на зниження витрат та збільшення прибутку.

Проте, існуючі підходи до бюджетування на підприємстві мають свої переваги та недоліки і підходять далеко не всім підприємствам.

Застосування типової моделі бюджетування не завжди призводить до позитивного результату, оскільки вибір тієї чи іншої типової моделі повинен

визначатися специфікою діяльності підприємства. Крім того, вибір бюджетної моделі з урахуванням специфіки діяльності підприємства також не завжди дає позитивний результат, якщо впроваджувана модель не індивідуалізується.

Існують різноманітні підходи до бюджетування на підприємстві (рис. 1.1).

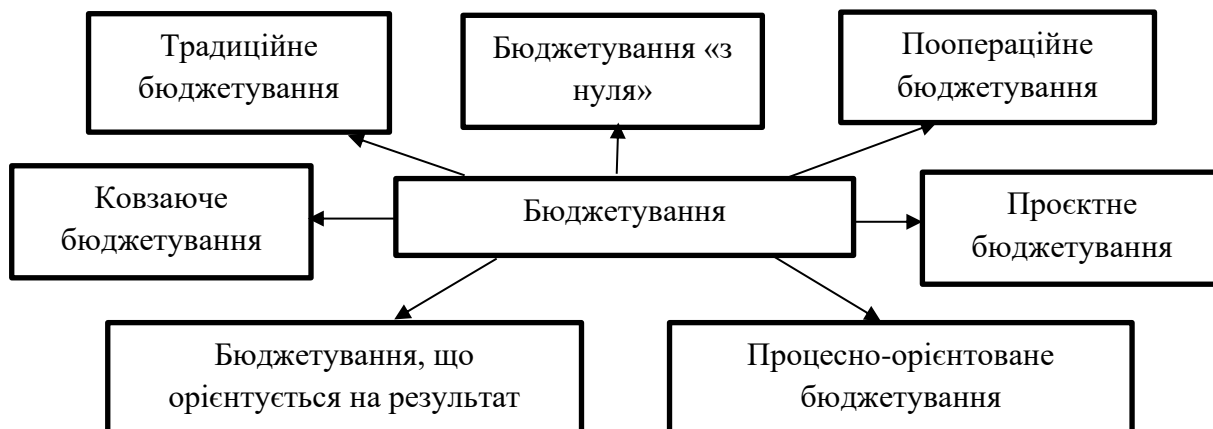


Рис. 1.1. Підходи до бюджетування на підприємстві

Традиційний підхід до бюджетування - це повторюваний процес, використовуючи який компанія прагне визначити доходи та витрати запланованих періодів. Для визначення планових значень використовується підхід зверху-вниз, у якому форми бюджетів спускаються від керівництва підприємства рівня операційних підрозділів. Дані форми заповнюються і знову спрямовуються до керівництва, цього разу вже знизу-вгору [15].

Даний алгоритм повторюється знову, доки результат не буде влаштовувати як керівників, і операційні підрозділи. У результаті затверджуються бюджети на період, що планується, зазвичай на один рік.

Протягом бюджетного періоду формуються проміжні звіти, що показують відхилення фактичних значень від передбачених бюджетом [15].

Цей підхід дозволяє покращити координацію роботи підприємства в цілому, удосконалити інформаційний обмін та взаємодію підрозділів між собою, підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, створити базу для порівняння досягнутих та бажаних результатів.

До недоліків традиційного бюджетування слід зарахувати:

- тривалість розробки бюджетів – досить тривалий процес, потребує значних витрат часу керівного персоналу компанії;
- у разі появи у підприємства нових позапланових можливостей бюджети значно знижують гнучкість прийняття рішень;
- бюджети здебільшого не орієнтовані на стратегію підприємства, або дуже суперечать їй, зазвичай метою бюджетів є збільшення суми прибутку у короткостроковому періоді, а не досягнення довгострокових результатів;
- бюджети самі по собі мають малу цінність в організацію, особливо враховуючи витрати часу, необхідні на їх розробку та оновлення;
- бюджетування орієнтоване насамперед на зниження витрат, а чи не пошук методів збільшення вартості підприємства;
- бюджетування бюрократизує роботу персоналу в організації, не сприяючи використанню творчих та нестандартних підходів.

Етапи традиційного бюджетування представлено на рис. 1.2.

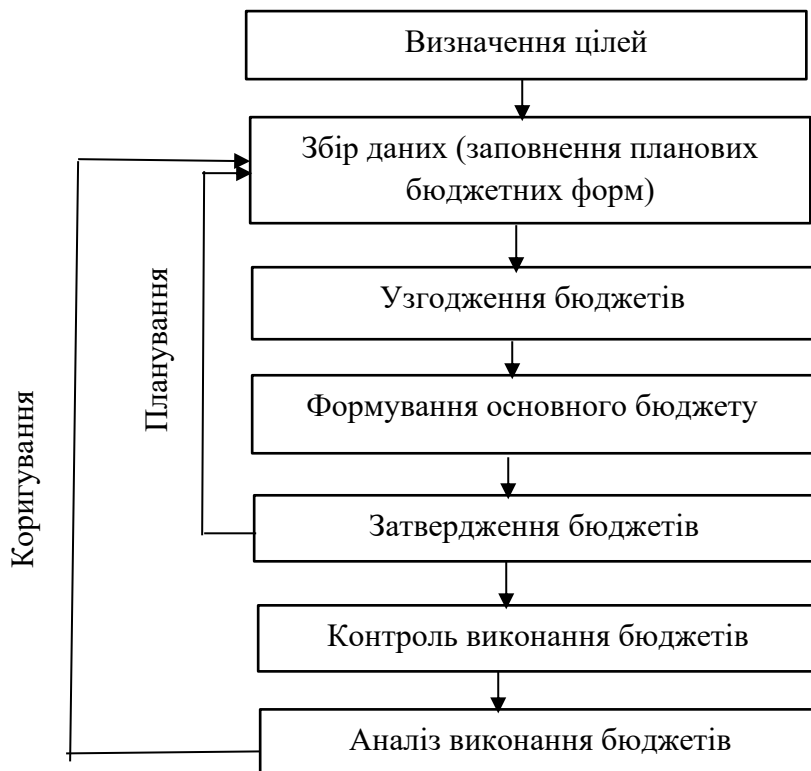


Рис. 1.2. Етапи традиційного бюджетування

Незважаючи на перелічені недоліки традиційного підходу до бюджетування, він використовується в практиці управління на більшості підприємств уже тривалий час. Це зумовлено низкою причин:

- досить значні витрати на модернізацію існуючої системи бюджетування;

- проблема оцінки позитивного ефекту від впровадження нового підходу до бюджетування;

- впровадження нової системи бюджетування може викликати сильний опір персоналу організації, тому що при цьому торкаються інтереси практично всіх сторін;

- традиційний підхід до бюджетування дозволяє охопити діяльність всіх структурних підрозділів підприємства [15].

У сучасних умовах, коли зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства мінлива, і швидкість цих змін продовжує нарощуватися, потрібно використовувати ефективніші інструменти бюджетування.

Бюджетування «з нуля» є методом бюджетування, при якому розробка бюджетів у кожному запланованому періоді проводиться «з нуля» на підставі обґрунтованих гіпотез, а не на основі даних попередніх періодів.

Це дає можливість уникнути малоефективного використання існуючих ресурсів та помилок, допущених при формуванні бюджетів минулих періодів, а також сприяє підвищенню мотивації персоналу шляхом надання ініціативи та відповідальності за прийняття рішень. Стадії процесу бюджетування на «з нуля» представлені на рис. 1.3.

Бюджетування на «з нуля» передбачає, що:

- бюджети витрат складаються точно відповідно до поставлених цілям та завданням;

- не повинні навмисно створювати резерви.

До недоліків бюджетування на «нульовій основі» можна віднести:

- трудомісткість, оскільки бюджети щоразу потрібні розробляти «з нуля», наново проробляючи всі гіпотези та припущення, лежать у тому основі;

- складність та неоднозначність процесу ранжування пакетів рішень;
- суб'єктивність оцінки працівниками статей видатків, що знижує рівень об'єктивності прийняття рішень та виконання короткострокових результатів може досягатися на шкоду стратегічним цілям.

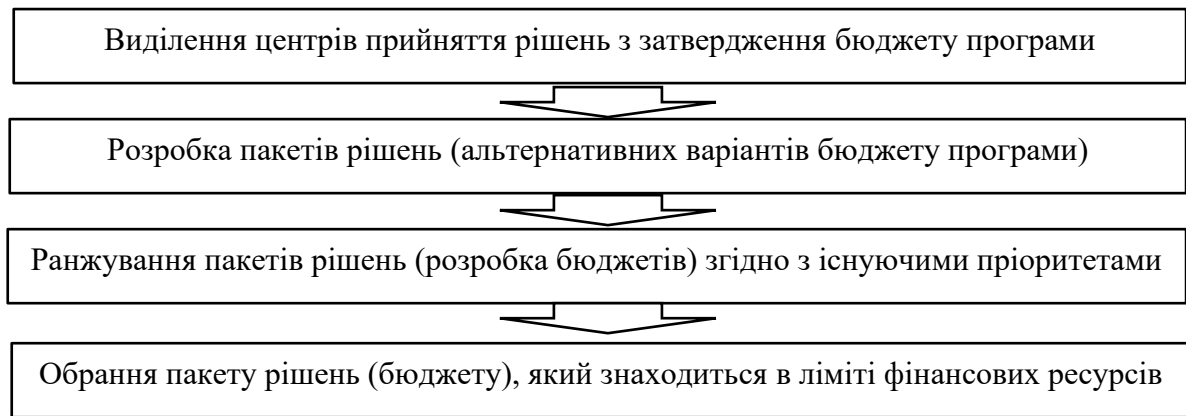


Рис. 1.3. Стадії бюджетування «з нуля»

Процесно-орієнтоване бюджетування спрямоване на виявлення ключових процесів в організації, а також впливу даних процесів для досягнення стратегічних цілей. При цьому найкращі результати від застосування даного підходу досягаються в тому випадку, якщо підприємство вже використовує процесно-орієнтоване управління.

Застосовуючи процесно-орієнтоване бюджетування, підприємство перекладає стратегічні цілі на сукупність видів діяльності. Тому розроблені бюджети більш точні та спрямовані на реалізацію стратегії підприємства [16].

При традиційному підході до бюджетування центри виникнення витрат споживають ресурси, а при процесно-орієнтованому підході Центри виникнення витрат споживають операції. Створення доданої

Вартість вимагає не просто ресурсів, а набору певних бізнес-процесів. Процес процесно-орієнтованого бюджетування представлений на рис. 1.4.

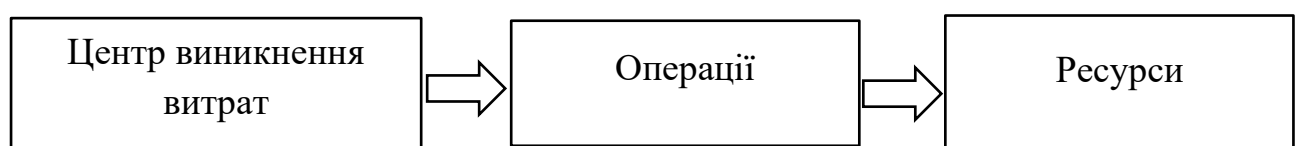


Рис. 1.4. Процес процесно-орієнтованого бюджетування

Традиційні системи бюджетування ігнорують етап планування операцій та не здійснюють планування ресурсів на підставі планованого обсягу операцій [16].

Основні переваги процесно-орієнтованого бюджетування:

- координація операційної діяльності та стратегічних цілей організації;
- виявлення надлишкових (або недостатніх) потужностей та шляхів їх ефективного використання;
- узгодженість бізнес-процесів між структурними підрозділами підприємства;
- можливість контролю на тому рівні, що дозволяє приймати необхідні заходи;
- виконання функції контролю всіх видів діяльності підприємства;
- можливість точної оцінки рентабельності конкретних продуктів або проєктів, оскільки застосовуються продуктно-орієнтовані методи розподілу непрямих витрат;
- планування не тільки виробничої сфери, а й діяльності решти підрозділів

До недоліків процесно-орієнтованого бюджетування можна віднести:

- проблема застосування системи практично;
- висока трудомісткість застосування;
- сувора послідовність процесу планування.

У проєктно-орієнтованому бюджетуванні розроблені бюджети проєктів об'єднуються з основними, операційними та допоміжними бюджетами у єдиний бюджетний процес. Таким чином, при побудові моделі проєктно-орієнтованого бюджету використовуються підходи класичного бюджетування.

Принцип формування системи бюджетів проєктного та процесно-орієнтованого бюджетування ідентичний. Фінансова структура процесно-орієнтованого та проєктного бюджетування характеризується:

- подібно до структури бюджетів у системі традиційного бюджетування, у системі проєктного бюджетування виділяється кілька ступенів ієрархії;
- взаємодія ЦФВ-підрозділів та ЦФВ-проєктів або бізнес процесів ґрунтується на матричному або багатовимірному типі фінансової структури;
- ЦФВ-підрозділи можуть одночасно взаємодіяти із ЦФВ-проєктами, сформованими на основі бізнес-процесів.

Головна відмінність структури бюджетів проєктної моделі бюджетування від структури процесно-орієнтованої та класичної моделей у тому, що структура проєктно орієнтованого бюджетування змінна і може трансформуватися з появою нових або завершення раніше розпочатих проєктів.

Бюджетування, орієнтоване на результат – методологія підготовки та виконання бюджету, за якої планування видатків проводиться у безпосередньому зв'язку з результатами, що досягаються. Мета даної моделі бюджетування – контроль відповідності витрачених ресурсів та отриманих результатів. Цей підхід дозволяє оцінити значимість та економічну ефективність окремо взятих видів діяльності підприємства [16].

Схема процесу бюджетування, орієнтованого на результат, представлена на рис. 1.5.

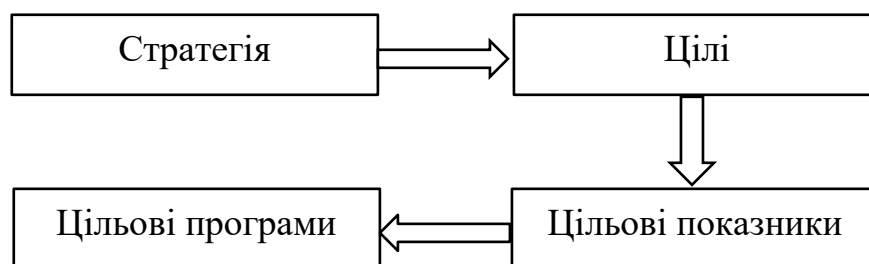


Рис. 1.5. Процес бюджетування, орієнтований на результат

Застосування для підприємства системи бюджетування, орієнтованого на результат дозволяє:

- підвищити ефективність діяльності;
- визначити ефективність окремо взятих видів діяльності підприємства;

- формалізувати стратегію підприємства з використанням конкретних вимірних показників;

- пов'язати систему оплати праці із вкладом працівників у ефективність діяльності підприємства.

Головним недоліком системи бюджетування, орієнтованого на результат, є можливість некоректного визначення планових значень ключових показників ефективності.

При ковзному бюджетуванні бюджети розробляються на досить тривалий період планування (як правило, на 1 рік). Через певний період часу (як правило, 1 місяць) бюджет коригується шляхом додавання до існуючого та скоригованого бюджету одного нового тимчасового періоду та віднімання минулого тимчасового періоду.

Ковзне бюджетування створює можливість вчасно відреагувати на зміну зовнішнього чи внутрішнього середовища організації, оскільки дозволяє усунути помилки, викликані недостатньо частим затвердження нових бюджетів. Якщо виявлене відхилення є тимчасовим, коригуються бюджети періодів, підсумкові показники залишаються колишніми. У разі коли відхилення систематичні, бюджет повністю переглядається.

Однак застосування ковзного бюджетування доцільно не в усіх випадках. У випадку, коли діяльність підприємства характеризується високою стабільністю, використання ковзного бюджетування не має сенсу.

Поопераційне бюджетування спрямоване на технологічні процеси та виробничий цикл підприємства, що дає можливість запланованим показникам своєчасно реагувати на всі поточні коригування технологічного процесу чи модернізацію виробництва (рис. 1.6.).

Отже, підсумовуючи вищезазначене, виконаний аналіз існуючих методичних підходів до складання бюджетів дозволяє сформулювати висновок про відсутність «ідеальної» концепції бюджетування, що забезпечує рівною мірою вирішення всіх завдань управління та одночасно застосовної для досягнення конкретних цілей будь-якого підприємства.

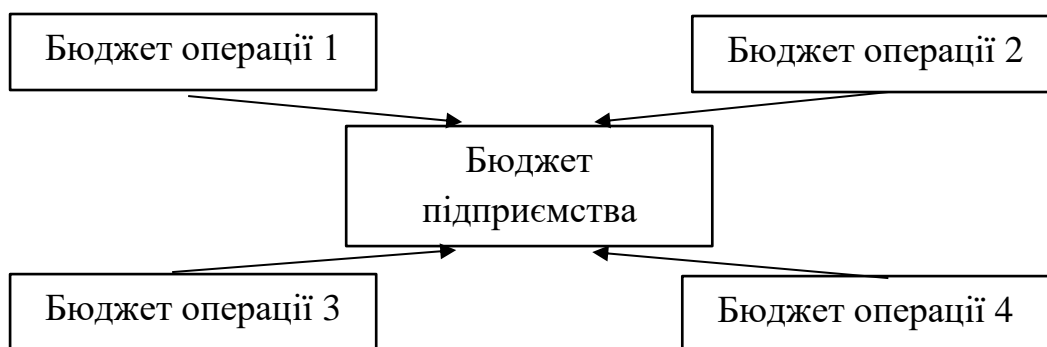


Рис. 1.6. Схема поопераційного бюджетування

В табл. 1.4 представлено переваги та недоліки розглянутих моделей бюджетування.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки існуючих моделей бюджетування

Концепція	Переваги	Недоліки
Традиційне бюджетування	- поліпшення координації роботи; - підвищення ефективності використання фінансових ресурсів	- трудомісткість; - не орієнтованість бюджетів на стратегію; - зміцнення бар'єрів між структурними підрозділами
Бюджетування «з нуля»	- оцінка зовнішнього оточення; - докладне обґрунтування статей бюджету; - попередня оцінка ефективності проекту; - вибір найбільш прибуткового варіанту	- значні часові витрати на розрахунки; - статичність показника
Поопераційне бюджетування	- прив'язка до бізнес-процесів; - релевантність інформації для управління	- відсутність зв'язку між роботою підрозділів та фінансовим результатом
Ковзаюче бюджетування	- гнучкість; - оперативність; - точність планування; - свобода від помилок минулих років; - відсутнє необґрунтоване щорічне збільшення бюджету; - виявлення проблем на етапі планування	- збільшення часу на збирання інформації
Бюджетування, що орієнтується на результат	- оцінка ефективності програми; - інтеграція стратегічного планування з поточним	- трудомісткість розрахунків; - висока невизначеність показника
Процесно-орієнтоване бюджетування	- координація операційної діяльності та стратегічних цілей організації; - можливість контролю на тому рівні, який дозволяє вживати необхідних заходів - точна оцінка рентабельності конкретних продуктів чи проектів	- проблема застосування; - висока трудомісткість застосування; - сувора послідовність процесу планування

Таким чином, можна зробити висновок, що використання бюджетування на підприємстві вимагає використання індивідуального підходу до розробки системи бюджетів, з урахуванням специфіки його виробництва та управління.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління прибутком підприємства

Велика роль прибутку в розвитку підприємства і забезпеченні інтересів його власників і персоналу визначає необхідність ефективного управління ним при дієвій та правильно сформованій системі управління прибутком підприємства. Розглядаючи поняття системи, потрібно відзначити, що це набір взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих частин, складених у такому порядку, що дозволяє утворити єдине ціле [17].

Система управління прибутком підприємства – це сукупність взаємопов'язаних елементів, кожний з яких має функціональне призначення та спільна дія котрих, за певних умов, забезпечує досягнення механізму отримання прибутку заданої величини. Система управління прибутком є складовою частиною загальної системи управління підприємством.

Розглядаючи першу складову системи управління прибутком – концепції управління, необхідно відмітити, що головною метою управління прибутком є забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному і перспективному періоді. Головна мета покликана забезпечувати одночасно гармонізацію інтересів власників з інтересами держави і персоналу підприємства.

Виходячи з головної мети, система управління прибутком, покликана вирішувати наступні основні завдання :

- забезпечення максимізації розміру формованого прибутку, що відповідає ресурсному потенціалу підприємства і ринковій кон'юктурі;
- забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем формованого прибутку і припустимим рівнем ризику;

- забезпечення високої якості формованого прибутку;
- забезпечення виплати необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам підприємства;
- забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до задач розвитку підприємства в майбутньому періоді;
- забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства;
- забезпечення ефективності програм участі персоналу в прибутку [10].

Система управління прибутком реалізує свою головну мету й основні завдання шляхом здійснення визначених функцій. Ці функції підрозділяються на дві основні групи, обумовлені комплексним змістом розглянутої системи управління прибутком:

1. Функції управління прибутком як керуючої системи.
2. Функції управління прибутком як спеціальної області керування підприємством.

До групи функцій управління прибутком як керуючої системи відносять:

- розробка цілеспрямованої комплексної стратегії керування прибутком підприємства. У процесі реалізації цієї функції виходячи з загальної стратегії економічного розвитку підприємства і прогнозу кон'юнктури товарного і фінансового ринків, формується система цілей і цільових показників формування і використання прибутку на довгостроковий період; визначаються пріоритетні задачі, розв'язувані в найближчій перспективі і розробляється система дій підприємства по основних напрямках розвитку його прибутку;
- створення організаційних структур, що забезпечують прийняття і реалізацію управлінських рішень по формуванню і використанню прибутку на різних рівнях. Організаційні структури будуються по ієрархічній чи функціональній ознаці з виділенням конкретних «центрів відповідальності». У процесі реалізації цієї функції управління прибутком необхідно забезпечити постійну адаптацію цих організаційних структур до мінливих умов функціонування підприємства і напрямкам діяльності;

– формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень. У процесі реалізації цієї функції повинні бути визначені обсяги і зміст інформаційних потреб керування прибутком; сформовані зовнішні і внутрішні джерела інформації, що задовольняють ці потреби; організований постійний моніторинг конкурентної позиції підприємства і кон'юнктури товарного і фінансового ринків;

– здійснення аналізу різних аспектів формування і використання прибутку. У процесі реалізації цієї функції проводиться експрес-аналіз окремих операцій; досліджується рівень і динаміка основних показників розвитку прибутку в розрізі видів діяльності підприємства; здійснюється фундаментальний аналіз факторів, що впливають на формування і використання прибутку в розглянутому періоді;

– здійснення планування формування, розподілу і використання прибутку. Реалізація даної функції зв'язана з розробкою системи поточних планів і оперативних бюджетів за основними напрямками діяльності, що генерує прибуток. Основою такого планування є розроблена стратегія управління прибутком, що вимагає конкретизації на кожному етапі поступального руху підприємства до поставлених стратегічних цілей;

– розробка діючої системи стимулювання формування прибутку і її ефективного використання. У процесі реалізації функції формується система заохочень і санкцій у розрізі керівників і менеджерів окремих структурних підрозділів підприємства за виконання чи невиконання встановлених цільових показників, нормативів і планових завдань;

– здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень в області формування і використання прибутку. Реалізація цієї функції управління прибутком пов'язана зі створенням систем внутрішнього контролю на підприємстві; розподілом конкретних обов'язків окремих служб і функціональних менеджерів; визначенням системи

контрольованих показників і періодів; оперативним реагуванням на результати суспільного контролю;

У групі функцій управління прибутком як спеціальної області керування підприємством основними є :

– управління формуванням прибутку. Функціями цього управління є обґрунтування цільової потреби в загальній сумі прибутку, необхідної для ефективного розвитку підприємства; прогнозування можливостей одержання прибутку в розрізі окремих видів його діяльності; формування цільових критеріїв норми прибутку по підприємству і забезпечення їх досягнення;

– управління розподілом і використанням прибутку. У процесі реалізації цієї функції забезпечується своєчасна сплата податків за рахунок прибутку; формується система пропорцій розподілу прибутку на капіталізуючу і споживану його частини; забезпечується формування фінансових ресурсів за рахунок прибутку для розвитку окремих видів діяльності, а усередині них – по окремих напрямках використання. Відомо, що ефективно управління прибутком підприємства забезпечується реалізацією ряду принципів [7].

Що ж стосується наступного елемента системи управління прибутком, зазначимо, що процес управління прибутком підприємства базується на визначеному механізмі. Механізм управління прибутком являє собою систему основних елементів, що регулюють процес розробки і реалізації управлінських рішень в області його формування, розподілу і використання.

Велику роль в механізмі управління прибутком відіграє система організаційного забезпечення управління прибутком. Це взаємозалежна сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень щодо окремих аспектів формування прибутку та несуть відповідальність за результати цих рішень [8].

Останнім часом організаційне управління прибутком базується на формуванні більш ефективних структурних підрозділів підприємства – центрів відповідальності. Вихідним моментом створення системи управління

прибутком на основі виділення центрів відповідальності є персоніфікація відповідальності за прийняття рішень.

Система управління прибутком також може функціонувати тільки за умови наявності відповідної бази даних, що являється її інформаційним забезпеченням. На його підставі можна, по-перше, налагодити постійний моніторинг процесу формування прибутку, по-друге, оцінювати рівень операційного та загального прибутку, а по-третє, аналізувати чинники впливу на обсяг прибутку. Джерелами інформації для прийняття рішень стосовно процесів управління прибутком є дані маркетингового аналізу, бухгалтерського та управлінського обліку.

Для вирішення конкретних задач управління прибутком підприємства застосовується цілий ряд спеціальних систем та методів аналізу, що дозволяють отримати кількісну оцінку окремих аспектів його формування, розподілу та використання.

Для ефективного управління прибутком підприємства, доцільно виокремлювати такі системи і методи його аналізу:

- горизонтальний – порівняння показників прибутку в динаміці. В процесі використання даної системи аналізу розраховуються темпи росту окремих видів прибутку, визначаються загальні тенденції його зміни;

- вертикальний (структурний) – визначення структури прибутку за сферами діяльності, видами продукції, а також структурний аналіз податків, активів, капіталу; структурний аналіз розподілу прибутку;

- порівняльний аналіз прибутку – базується на співставленні окремих груп аналогічних показників прибутковості між собою. В процесі використання цієї системи аналізу розраховуються розміри абсолютних і відносних відхилень показників, що порівнюються.;

- аналіз коефіцієнтів рентабельності, ефективності розподілу прибутку, інших фінансових коефіцієнтів;

- інтегральний аналіз прибутку – система, що дозволяє отримати найбільш загальну характеристику умов його формування [6].

Постійне одержання прибутку не є випадковістю, а виступає результатом планової діяльності [18]. Виконання планів отримання прибутку – це втілення планових завдань у роботу підприємства, яке є основним функціональним етапом економічного управління діяльністю підприємства. З цією метою виділяють три методи планування прибутку:

1. Метод прямого розрахунку. В його основі лежить розрахунок прибутку від реалізації продукції за асортиментом. Основою розрахунку прибутку служить прогнозований обсяг продажу, оскільки саме з ним пов'язана виробнича програма і запаси. Цей обсяг обмежується наявними виробничими потужностями, саме вони і є відправною точкою планування. Після визначення обсягу продажу розробляється виробнича програма на основі укладених контрактів.

2. Аналітичний метод – застосовується при незначних змінах в асортименті продукції та при відсутності інфляції, зростанні цін і собівартості. При використанні аналітичного методу розрахунок ведеться окремо за порівнянною і непорівнянною товарною продукцією. Перевага аналітичного методу полягає в тому, що він показує вплив різних факторів на величину прибутку. Але ця перевага виявляється тільки при стабільних умовах господарювання.

3. Визначення точки беззбитковості – тобто визначення обсягу і вартості продажу, при яких підприємство здатне покрити всі свої витрати, не одержуючи прибутку. Цей метод планування прибутку базується на принципі розподілу витрат на постійні і змінні та розрахунку маржинального прибутку. Після визначення точки беззбитковості планування прибутку будується на основі ефекту операційного (фінансового) важеля, тобто того запасу фінансової стійкості, при якому підприємство може дозволити собі знизити обсяг реалізації, що не приведе до збитковості. В процесі своєї діяльності підприємство повинно проводити внутрішній контроль у системі управління прибутком. Такий контроль являє собою процес систему перевірки та

забезпечення реалізації всіх управлінських рішень щодо його формування, розподілу та використання.

Призначення контролю прибутку представляє собою порівняння звітних показників із плановими за відповідний період, виявлення відхилень і направлення їх на аналіз.

Проте слід відмітити, що управління прибутком здійснює не лише само підприємство, а й держава.

Державне регулювання питань формування і розподілу прибутку підприємства являє собою один з напрямків економічної політики держави. Законодавчі і нормативні основи цієї політики регулюють одержання і розподіл прибутку підприємств у різних формах.

До числа основних з цих форм відносяться: податкове регулювання; регулювання механізму амортизації основних засобів і нематеріальних активів; регулювання розмірів відрахувань прибутку в резервний фонд; регулювання мінімальних розмірів заробітної плати й інші. Найважливішими елементами системи управління прибутком є об'єкт та суб'єкт його управління.

Об'єктом управління прибутком є сукупність фінансових відносин, які виникають у процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта господарювання з приводу трансформації доходу від зазначених видів діяльності в прибуток підприємства. Необхідно зазначити, що у процесі своєї діяльності, підприємство повинно проводити політику максимізації прибутку, що включає: управління формуванням та розподілом і використанням прибутку. Управління формуванням прибутку є складовою системою загального управління прибутком, що, окрім цього, охоплює і управління його розподілом. Ця система виконує такі завдання: збільшення обсягу прибутку загалом за рахунок збільшення його від основної діяльності; зниження витрат у процесі його формування; забезпечення стабільності в одержанні прибутку; розподіл одержання прибутку в часі (рис. 1.7).

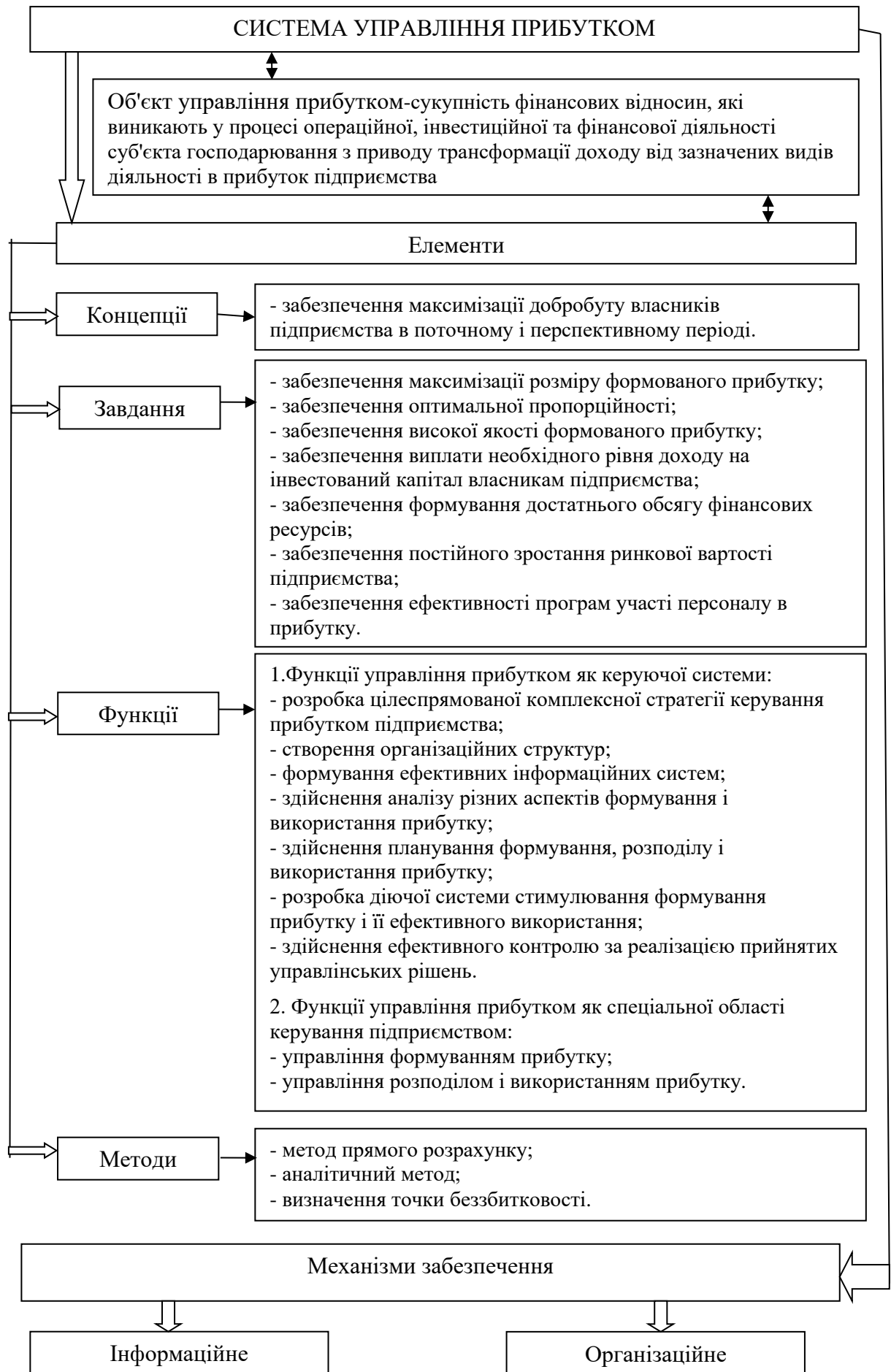


Рис. 1.7. Система управління прибутком підприємства

При розподілі прибутку важливим є оптимальне поєднання таких завдань його ефективного використання: здійснення розподілу прибутку відповідно до стратегії розвитку підприємства; підвищення рівня добробуту власників підприємства, шляхом реалізації дивідендної політики; забезпечення приросту ринкової вартості суб'єкта господарювання у коротко- та довготерміновій перспективі; підвищення інвестиційної привабливості підприємства; забезпечення ефективного впливу на трудову активність працівників, що здійснюється шляхом участі працівників у розподілі прибутку; реалізація соціального розвитку підприємства; поповнення фінансових ресурсів підприємства; розвиток матеріально-технічної бази за рахунок капіталізованої частини прибутку; підвищення рівня платоспроможності підприємства за рахунок скерування капіталізованого прибутку в обіговий капітал; зменшення ризиків діяльності внаслідок формування та поповнення резервного фонду, фонду резерву виплат дивідендів, інших фондів спеціального призначення.

Структурна модель системи стратегічного управління прибутком підприємства повинна формуватися із комплексу взаємопов'язаних базових блоків стратегічного управління прибутком:

1) блоку стратегічної організації управління прибутком, що передбачає: впровадження адекватних організаційних змін та формування обґрунтованої політики кожного структурного підрозділу підприємства; збалансування (приведення у відповідність) із обраною стратегією управління прибутком ресурсної бази, внутрішніх зв'язків, ключових цілей та завдань, сфери відповідальності працівників підприємства;

2) блоку стратегічного планування прибутку, який спрямований на вирішення важливих завдань щодо обґрунтування цільової суми прибутку з урахуванням стадії життєвого циклу та набору стратегічних цілей підприємства;

3) у рамках блоку стратегічного аналізу прибутку реалізуються процедури стратегічної комплексної оцінки процесу управління прибутком на

підставі даних моніторингу прибутковості підприємства з метою формування адекватних планів і програм щодо забезпечення ефективного функціонування системи стратегічного управління прибутком підприємства;

4) блоку стратегічного моніторингу і контролю управління прибутком підприємства, який забезпечує ефективну реалізацію прийнятих заходів менеджменту та розробку і виконання адекватних управлінських рішень щодо оптимізації системи стратегічного управління прибутком підприємства з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Основною перевагою вище зазначеного підходу до формування структурної моделі системи стратегічного управління прибутком підприємства є цілісно-комплексний характер даного підходу, який забезпечує узгоджену взаємодію усіх базових блоків стратегічного управління прибутком з урахуванням прямого та зворотного зв'язку між ними для забезпечення ефективного стратегічного управління прибутком, яке сприяє стійкому зростанню прибутковості, ринкової вартості та довгостроковому економічному розвитку підприємства [10, 16].

Таким чином, можна констатувати, що процес управління формуванням прибутку полягає в аналізі прибутку підприємства в передплановому періоді та плануванні обсягів і оптимального складу формування прибутку у плановому періоді. Управління розподілом прибутку підприємства являє собою процес формування напрямків його майбутнього використання відповідно до цілей та завдань розвитку підприємства, а саме оптимізація пропорцій між частинами прибутку, що споживається, і частинами прибутку, що капіталізується.

Оскільки бюджетування розглядається як управлінська технологія фінансової діяльності підприємства, то процес бюджетування прямо пов'язаний з управлінням прибутком.

Головною задачею з управління прибутком є пошук шляхів його раціонального формування, ефективного розподілу та використання з метою

спрямування його на розвиток діяльності підприємства та зростання його ринкової вартості.

Управління формуванням прибутку на основі гнучкої системи бюджетування забезпечує його максимізацію, оптимальну пропорційність між рівнем прибутку та величиною допустимого ризику, забезпечує постійне зростання ринкової вартості підприємства, підтримку високого рівня конкурентоспроможності підприємства у довгостроковому періоді, його ліквідності та платоспроможності, підтримку інвестиційної привабливості бізнесу.

Цього можна досягти лише за умови ефективного управління доходами та витратами, оптимізації структури обігових коштів, підвищення продуктивності праці та збалансованого підходу до оцінки результатів діяльності на основі бюджетування.

Важливою умовою для раціонального формування концептуальних основ стратегічного управління прибутком підприємства є обґрунтування такого визначення економічної сутності даного процесу, яке комплексно відображає змістовно-структурну характеристику та особливості реалізації процесу стратегічного управління прибутком у системі корпоративного менеджменту.

Стратегічне управління прибутком підприємства — це комплексний процес розробки та реалізації обґрунтованих управлінських рішень у розрізі процесів формування, розподілу, використання прибутку, спрямованих на забезпечення стійкого підвищення прибутковості, ринкової вартості та досягнення довгострокового економічного розвитку підприємства, що сприяє успішній реалізації його головної мети. Важливим етапом є обґрунтування та реалізація набору ключових умов для забезпечення менеджерами ефективного стратегічного управління прибутком підприємства [18].

Даний набір передбачає дотримання управлінцями наступних умов:

1) інтегрованість системи стратегічного управління прибутком із системою менеджменту підприємства. Оскільки, прийняття та реалізація

управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на величину прибутку суб'єкта господарювання, що об'єктивно обумовлює необхідність органічної інтегрованості системи стратегічного управління прибутком із системою корпоративного менеджменту;

2) комплексний характер процесів розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Усі управлінські рішення в розрізі процесів формування, розподілу та використання прибутку тісно взаємопов'язані, а тому, повністю або частково впливають на кінцевий результат функціонування системи стратегічного управління прибутком підприємства;

3) високий динамізм і адаптивність управління, оскільки реалізація навіть найбільш ефективних рішень щодо управління прибутком, які були прийняті у попередньому періоді, може бути недоцільною у перспективній діяльності підприємства, що обумовлено високим рівнем динамічності та непередбачуваності бізнес середовища, а особливо змінами кон'юнктури фінансового і товарного ринків. До того ж, необхідно враховувати перманентний процес зміни в часі внутрішніх умов діяльності підприємства, зокрема при переході стадій його життєвого циклу;

4) багатоваріантність (альтернативність) підходів для розробки ефективних управлінських рішень. Так, у процесі розробки управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання прибутку необхідно об'єктивно враховувати відповідні альтернативні варіанти, вибір яких здійснюється відповідно до засад стратегії управління прибутком конкретного підприємства;

5) спрямованість на забезпечення успішного досягнення стратегічних цілей економічного розвитку підприємства. Адже, яким б прибутковими не були ті чи інші проекти управлінських рішень в поточному періоді, все ж їх слід відхилити у разі невідповідності даних рішень основній меті підприємства та стратегічним напрямом його розвитку [19].

Однією із базових концептуальних засад стратегічного управління прибутком підприємства є набір основних завдань даного процесу, серед яких [19]:

- 1) забезпечення оптимальної величини прибутку відповідно до наявного економічного потенціалу і умов ринкової кон'юнктури;
- 2) дотримання збалансованого (прийняттого) співвідношення між величиною прибутку та рівнем ризиків;
- 3) досягнення високого рівня якості прибутку за процесами його формування, розподілу та використання;
- 4) забезпечення стійкого зростання прибутковості, ринкової вартості підприємства;
- 5) підвищення платоспроможності та досягнення фінансової рівноваги підприємства;
- 6) забезпечення довгострокового економічного розвитку суб'єкта господарювання;
- 7) забезпечення оптимального задоволення інтересів власників підприємства (у т.ч. шляхом здійснення дивідендних виплат тощо);
- 8) забезпечення підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства.

В основу забезпечення раціонального формування та ефективного функціонування системи стратегічного управління прибутком підприємства має бути покладено комплекс основних принципів стратегічного управління прибутком суб'єктів господарювання (табл. 1.5).

Забезпечення ефективного функціонування системи стратегічного управління прибутком, як важливої технології стратегічного менеджменту підприємства потребує реалізації адекватного підходу до формування структури даної системи, що сприяє успішній реалізації основних цілей та завдань останньої.

Комплекс основних принципів стратегічного управління прибутком
підприємств

Основні принципи стратегічного управління прибутком	Характеристика основних принципів стратегічного управління прибутком підприємств
1	2
Системності та ієрархічності	Стратегічне управління прибутком є основною складовою системи стратегічного менеджменту підприємства та реалізується з урахуванням принципів і засад даної системи
Комплексності	Процес прийняття ефективних управлінських рішень передбачає комплексне врахування умов, правил, ресурсів і факторів формування прибутку підприємства
Цілеспрямованості	Важливою складовою стратегічного управління прибутком підприємства є інноваційно-інвестиційні проекти, реалізація яких здійснюється у зонах стратегічних інтересів та стратегічних зонах господарювання
Реалізації ситуаційно-ресурсного підходу	Стратегічні управлінські рішення приймаються на підставі оцінки стану усіх факторів та ресурсів, що впливають (або можуть впливати) на можливість забезпечення стійкого підвищення прибутковості підприємства у довгостроковому періоді
Ієрархічності цілей	Процеси розподілу і використання прибутку повинні відбуватися з урахуванням пріоритетності тих цілей, реалізація яких сприяє стійкому підвищенню прибутковості, ринкової вартості та досягненню довгострокового економічного розвитку підприємства
Капіталовідтворення	Важлива функція стратегічного управління прибутком спрямована на забезпечення перманентного відтворення та зростання вартості капіталу підприємства
Активності	Для забезпечення стійкого підвищення прибутковості, ринкової вартості та досягнення довгострокового економічного розвитку підприємству необхідно здійснювати цілеспрямований вплив на зовнішнє середовище з метою створення найбільш сприятливих умов для успішної реалізації основних цілей суб'єкта господарювання
Розвитку виробничо-технологічної основи підприємства	Забезпечення високого рівня розвитку виробничо-технологічної бази підприємства та ефективного використання його виробничих ресурсів
Мотиваційного характеру	Розробка мотиваційного механізму створення, відбору та реалізації інноваційних продуктів

1	2
Позитивного впливу на генерування доданої вартості	Функціонування системи стратегічного управління прибутком повинно забезпечувати високий рівень ефективності кожного етапу формування і розподілу доданої вартості у формі прибутку
Моніторингу умов формування та розподілу прибутку	Створення частково децентралізованої системи стратегічного моніторингу управління прибутком підприємства
Колективного прийняття управлінських рішень	Формування уявлення про прийнятний або бажаний обсяг генерування та отримання підприємством прибутку має колективний суб'єктивний характер, який відображає очікування фахівців, які приймають відповідні управлінські рішення
Децентралізації управління	Децентралізація стратегічного управління прибутком на основі прийняття ефективних управлінських рішень за відповідними зонами стратегічних інтересів підприємства

Таким чином, для забезпечення ефективного стратегічного управління прибутком підприємств, спрямованого на стійке підвищення прибутковості, ринкової вартості та досягнення довгострокового економічного розвитку суб'єктів господарювання їх менеджери повинні забезпечити належне врахування та адекватну реалізації наступних цілей:

- 1) забезпечення ефективної господарської діяльності та підвищення прибутковості підприємства у довгостроковій перспективі;
- 2) забезпечення стійкого зростання ринкової вартості та досягнення довгострокового економічного розвитку суб'єкта господарювання;
- 3) впровадження та використання інноваційних технологій у господарському процесі;
- 4) забезпечення ефективного використання капіталу (активів, власного капіталу, довго- та короткострокових позикових коштів) для генерування економічного розвитку підприємства;
- 5) забезпечення оптимальної мобілізації та реалізації наявних можливостей і концентрації потужностей для формування надійного потенціалу економічного розвитку підприємства;

б) забезпечення ефективного використання потенціалу прибутковості та економічного розвитку підприємства за умов непередбачуваних змін та ризиків бізнес середовища.

Висновки за розділом 1

Бюджетування є основним засобом забезпечення управління необхідною оперативною інформацією про технологічні і господарські процеси, які у поєднанні з іншою інформацією за допомогою оперативного аналізу дають змогу своєчасно оцінювати результатів діяльності підприємства, вчасно реагувати на зміни у його роботі, уникати їх в майбутньому та приймати поточні і стратегічні управлінські рішення.

Бюджетування на підприємстві призводить до прогнозування можливих втрат, наявності чи надлишку фінансових ресурсів, які можуть лягти в основу оптимізації діяльності підприємства для забезпечення запланованої норми прибутку, ефективності використання усіх видів ресурсів, підвищення якості управління та конкурентоспроможності підприємства. Цей процес зумовлює необхідність комплексного підходу як до формування, так і до розподілу та раціонального використання прибутку підприємства.

Таким чином, у бюджетному плані узагальнюються у грошовому виразі всі планові показники роботи підприємства, визначаються обсяги, напрями використання грошових коштів, відображаються економічні відносини підприємства з його працівниками, з іншими підприємствами, банками, бюджетом. За економічним змістом у фінансовому плані відображаються результати господарської діяльності підприємства впродовж певного періоду, джерела і обсяги формування та напрями використання фінансових ресурсів, у тому числі для внутрішньогосподарських потреб.

Найбільш ефективно можна впроваджувати повну систему бюджетування на великих підприємствах зі значною кількістю відокремлених підрозділів та напрямків діяльності, оскільки за рахунок бюджетування

максимально досягається: покращання координації дій підрозділів, узгодження напрямків їх діяльності; підвищення оперативності й ефективності у прийнятті управлінських рішень; покращання фінансових результатів на підставі управління прибутком і витратами на операційному рівні, більш раціонального розподілу й використання ресурсів, оптимізації витрат і здійснення оперативного контролю за постійними й змінними витратами; поліпшення платоспроможності за рахунок ефективного управління грошовими потоками тощо.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ
ТОВ «НВП «ВАЙСАЛ»»

2.1. Характеристика діяльності ТОВ «НВП «Вайсал»»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробниче підприємство «Вайсал»» створено та зареєстровано в Дніпропетровській області в 2007 році.

Діяльність підприємства спрямована на виконання таких основних завдань:

- монтаж промислового обладнання;
- неспеціалізована оптова торгівля
- діяльність у галузі інженерних розробок та надання технічних консультацій у цій галузі
- технічні випробування та аналізи
- дослідження та експериментальні розробки в галузі суспільних та гуманітарних наук;
- інші види освіти, не включені до інших категорій.

Особливість ТОВ «НВП «Вайсал»» в тому, що це невиробниче підприємство.

Майно підприємства складають його основні фонди і обігові кошти, а також інші матеріальні цінності, вартість яких відображається у його незалежному балансі і належить йому за правом власності або повного господарського володіння, користування і розпорядження.

Основними джерелами формування майна ТОВ «НВП «Вайсал»» є:

- статутний капітал, що його передають підприємству засновники, у порядку і обсязі, визначених установчим договором;
- прибутки, які одержані від виконання статутної діяльності;
- кредити банків і інших кредиторів.

Одним з основних завдань виробничо-господарської діяльності підприємства є отримання прибутку. Прибуток є важливим джерелом фінансування виробничого і соціального розвитку підприємства.

Прибуток підприємства є показником фінансових результатів його господарської діяльності, що визначається відповідно до вимог закону.

Чистий прибуток, одержаний після сплати відсотків по кредитах банків, сплати податків та інших обов'язкових платежів до бюджету, залишається в повному розпорядженні підприємства, загальні збори учасників якого визначають напрям його використання.

Збитки, що виникли в процесі здійснення підприємством господарської діяльності, покриваються в першу чергу за рахунок резервного (страхового) фонду. У разі недостатності коштів резервного (страхового) фонду загальні збори учасників можуть прийняти рішення про направлення на покриття збитків коштів із інших фондів підприємства.

Обрана політика щодо фінансування підприємства базується на принципах використання власних та залучених коштів. На підприємстві залучені кошти представлені поточними зобов'язаннями, короткостроковими та довгостроковими кредитами банків.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Рентабельність – це показник, що характеризує економічну ефективність. Економічна ефективність – відносний показник, що порівнює отриманий ефект з витратами або ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту. Існує безліч коефіцієнтів рентабельності, використання кожного з яких залежить від характеру оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Від цього в першу чергу залежить вибір оціночного показника (прибутку), використовуваного в розрахунках [20]. Найчастіше використовується чотири різних показника: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування, чистий прибуток. Залежно від того, з

чим порівнюється обраний показник прибутку, виділяють три групи коефіцієнтів рентабельності:

- рентабельність капіталу;
- рентабельність продажів;
- рентабельність виробництва.

Рентабельність сукупного капіталу:

$$ROA = \frac{\text{П до опод.}}{\text{Серед. варт. СК}} \quad (2.1)$$

де *П до опод.* – прибуток до оподаткування;

Серед. варт. СК – середньорічна вартість сукупного капіталу.

Рентабельність власного капіталу:

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{Серед. варт. ВК}} \quad (2.2)$$

де *ЧП* – чистий прибуток;

Серед. варт. ВК – середньорічна вартість власного капіталу.

Рентабельність позичкового капіталу:

$$R_{np} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Серед. варт. ДЗ} + \text{Серед. варт. ПЗ}} \quad (2.3)$$

де *Серед. варт. ДЗ* – середньорічна вартість довгострокових зобов'язань;

Серед. варт. ПЗ – середньорічна вартість поточних зобов'язань.

Рентабельність активів:

$$Ra = \frac{\text{ЧП}}{\text{Серед. варт. А}} \quad (2.4)$$

де *Серед. варт. А* – середньорічна вартість активів.

Рентабельність оборотних активів:

$$Ro_a = \frac{\text{ЧП}}{\text{Серед. варт. ОА}} \quad (2.5)$$

де *Серед. варт. ОА* – середньорічна вартість оборотних активів.

Валова рентабельність продаж:

$$GPM = \frac{\text{ВП}}{\text{ЧД від р.}} \quad (2.6)$$

де *ВП* – валовий прибуток;

ЧД від р. – чистий дохід від реалізації.

Чиста рентабельність продаж:

$$Roa = \frac{ЧП}{ЧД\ від\ р.} \quad (2.7)$$

Результати розрахунків коефіцієнтів рентабельності представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «НВП «Вайсал»»
за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Відхилення +/-		
	2018	2019	2020	2018-2019	2019-2020	2018-2020
Рентабельність капіталу						
Рентабельність сукупного капіталу	0,23	0,19	0,22	-0,04	0,03	-0,01
Рентабельність власного капіталу	0,19	0,20	0,18	0,01	-0,02	-0,01
Рентабельність позичкового капіталу	1,01	0,75	0,46	-0,26	-0,29	-0,55
Рентабельність активів						
Рентабельність активів	0,16	0,16	0,13	0,00	-0,03	-0,03
Рентабельність необоротних активів	11,41	24,63	1,58	13,22	-23,05	-9,83
Рентабельність оборотних активів	0,16	0,16	0,14	0,00	-0,02	-0,02
Рентабельність продаж						
Валова рентабельність продаж	0,10	0,12	0,28	0,02	0,16	0,18
Чиста рентабельність продаж	0,04	0,04	0,03	0,00	-0,01	0,00

Рентабельність сукупного капіталу у 2019 році зменшилась на 0,04 у порівнянні з 2018 роком. У 2020 році показник знову зріс на 0,03 і становить 0,22, а це означає, що на одиницю активів припадає 0,22 грн. прибутку.

Рентабельність власного капіталу протягом 2019-2020 рр. зменшувалась. У 2020 році коефіцієнт мав значення 0,18, а у 2019 р. – 0,20. Це означає, що одержаний прибуток у 2020 р. в розрахунку на одну гривню капіталу власників дорівнює 0,18 грн.

Рентабельність позикового капіталу зменшилась у періоді з 2018 до 2019 рр. на 0,26. У період з 2018-2020 рр. – на 0,55. У 2020 році коефіцієнт мав найнижче значення 0,46. Це означає, що на одиницю капіталу, залученого ззовні припадає 0,46 грн.

Рентабельність необоротних активів збільшилась протягом 2018-2019 рр. на 13,22 і становила 24,63. Це значить, що величина чистого прибутку, що припадає на кожну гривню необоротних активів, становить 24,63 грн. у звітному періоді. У 2020 році показник зменшився і становив 1,58. Зниження цього показника є негативним результатом.

Валова рентабельність продаж показує скільки припадає валового прибутку на одиницю доходу. У 2020 році показник збільшився на 0,18 у порівнянні з 2018 роком. Валова рентабельність виробництва збільшувалась протягом 2018-2020 рр. У 2020 р. показник становив 0,28, що означає 0,28 грн. валового прибутку припадає на одиницю доходу.

Далі приведемо графіки, на яких зображено зміну основних коефіцієнтів рентабельності протягом періоду 2018-2020 рр. (рис. 2.1).

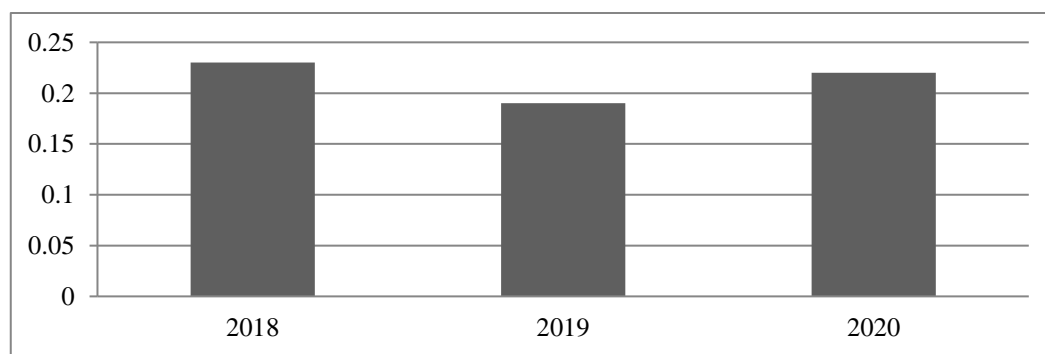


Рис. 2.1. Динаміка рентабельності сукупного капіталу ТОВ «НВП «Вайсал»» за 2018-2020 рр.

На даному графіку можна побачити зміну рентабельності сукупного капіталу. У 2018 році рентабельність становила 0,23, у 2019 році знизилась до показника 0,19 – це є негативним явищем, оскільки рентабельність сукупного капіталу показує дохід, отриманий на одиницю вкладеного капіталу. У 2020 році даний показник рентабельності знову зріс і становить 0,22.

Розглянемо зміну показника рентабельності власного капіталу та позичкового капіталу за 2018-2020 рр. (рис. 2.2, 2.3).

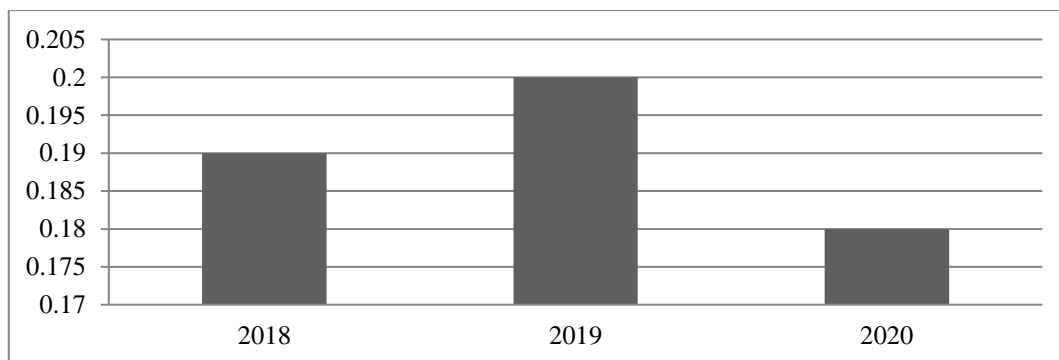


Рис. 2.2. Динаміка рентабельності власного капіталу ТОВ «НВП «Вайсал»» за 2018-2020 рр.

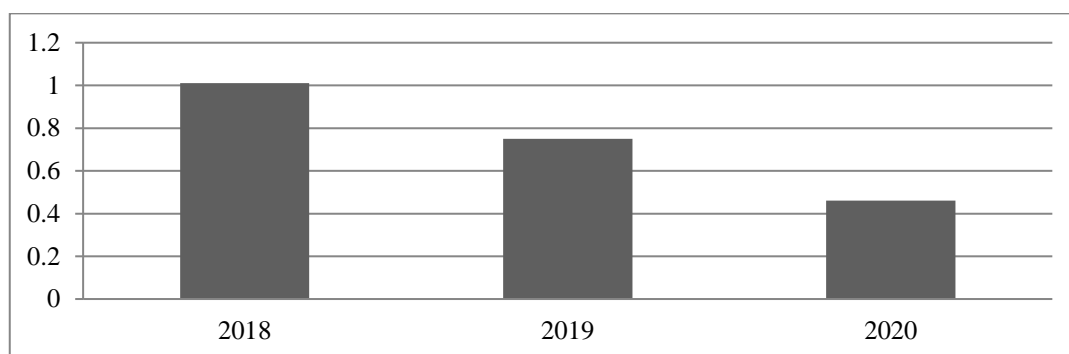


Рис. 2.3. Динаміка рентабельності позичкового капіталу ТОВ «НВП «Вайсал»» за 2018-2020 рр.

Виходячи з даних графіків (рис. 2.2, 2.3) можна зробити наступні висновки. Рентабельність власного капіталу у 2019 році мала найвищий показник 0,20, у той час як рентабельність позичкового капіталу за той самий період становила 0,75. У 2020 році рентабельність власного капіталу знизилась до 0,18. Зниження рентабельності власного капіталу свідчить про неефективне вкладення власного капіталу у діяльність підприємства. У 2018 році рентабельність позичкового капіталу мала значення 1,01 – найвищий показник за 3 роки, це мало вплив на рентабельність власного капіталу за той самий період, оскільки показник був досить низьким – 0,19.

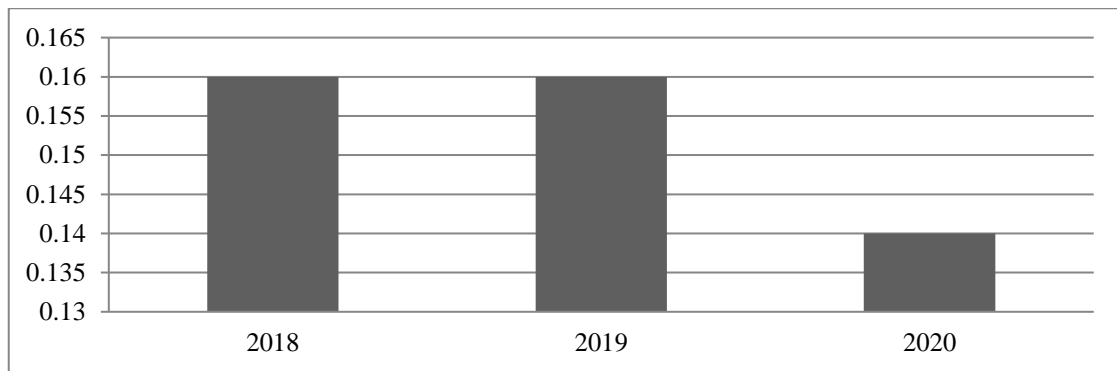


Рис. 2.4. Динаміка рентабельності оборотних активів ТОВ «НВП «Вайсал»» за 2018-2020 рр.

Рентабельність оборотних активів показує віддачу кожної гривні, вкладеної в оборотні активи. Згідно графіку можна зробити висновок, що у 2018 та 2019 роках показник був незмінним, у 2020 році коефіцієнт знизився до 0,14. Це означає, що прибуток на кожен гривню вкладеного активу складає 0,14 грн.

Розглянемо зміну валової рентабельності продаж в період 2018-2020 рр. (рис. 2.5). Валова рентабельність продажів показує ефективність виробничої діяльності й цінової політики підприємства; показує скільки припадає валового прибутку на одиницю доходу. На графіку можемо побачити зріст коефіцієнта у 2019 та 2020 роках. Причиною зростання цього коефіцієнта може бути зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції, надання послуг. У 2018 році показник був найнижчим і становив – 0,1.

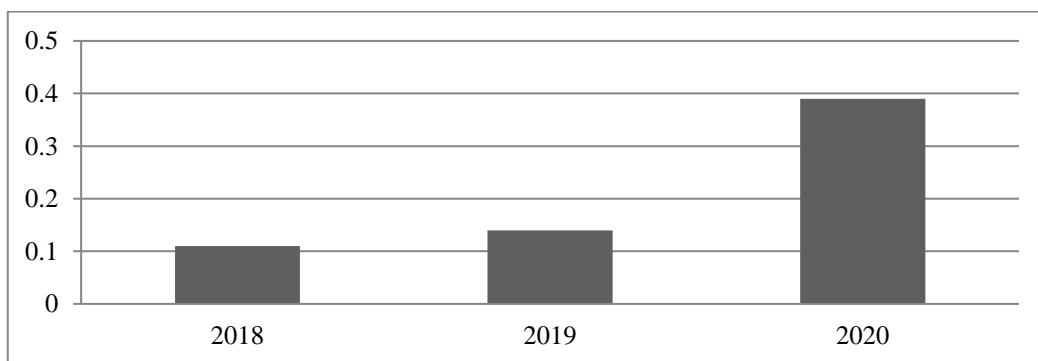


Рис. 2.5. Динаміка валової рентабельності продаж ТОВ «НВП «Вайсал»» за 2018-2020 рр.

Одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства - стабільність його діяльності з позиції довгострокової перспективи. Вона пов'язана насамперед із загальною фінансовою структурою підприємства, ступенем його залежності від кредиторів і інвесторів.

Фінансова стійкість – це спроможність підприємства забезпечувати пропорційний розвиток при збереженні достатнього рівня плато- та кредитоспроможності. Фінансова стійкість – один із головних чинників, що впливає на досягнення підприємством фінансової рівноваги та фінансової стабільності.

Оцінку фінансової стійкості підприємства доцільно проводити з використанням як коефіцієнтів, розрахованих по пасиву балансу, так і коефіцієнтів, що відображають взаємозв'язок між джерелами формування коштів підприємства та структурою вкладень (активами). Далі формули коефіцієнтів [21, 22].

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії):

$$K_{авт} = \frac{ВК}{ВБ} \quad (2.8)$$

ВК – власний капітал;

ВБ – валюта балансу.

Коефіцієнт фінансової залежності (коефіцієнт фінансування):

$$K_{фін} = \frac{ВБ}{ВК} \quad (2.9)$$

ВБ – валюта балансу;

ВК – власний капітал.

Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левереджу):

$$K_{фр} = \frac{ЗК}{ВК} \quad (2.10)$$

ЗК – залучений капітал;

ВК – власний капітал.

Коефіцієнт покриття залучених коштів власним капіталом (коефіцієнт платоспроможності):

$$\text{Кпл. спр} = \frac{\text{ВК}}{\text{ЗК}} \quad (2.11)$$

ВК – власний капітал;

ЗК – залучений капітал.

Коефіцієнт поточної заборгованості:

$$\text{Кп. з} = \frac{\text{КЗ}}{\text{ВБ}} \quad (2.12)$$

КЗ – короткострокові зобов'язання;

ВБ – валюта балансу.

Коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом:

$$\text{Кзаб} = \frac{\text{ВОК}}{\text{ОА}} \quad (2.13)$$

ВОК – власний оборотний капітал;

ОА – оборотні активи

Коефіцієнт маневреності власного капіталу:

$$\text{Кман} = \frac{\text{ВОК}}{\text{ВК}} \quad (2.14)$$

ВОК – власний оборотний капітал;

ВК – власний капітал.

Коефіцієнт фінансової стійкості (довгострокового фінансування):

$$\text{Кфс} = \frac{\text{ВОК+ДЗ}}{\text{ВБ}} \quad (2.15)$$

ВОК – власний оборотний капітал;

ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ВБ – валюта балансу.

У табл. 2.2 представлено результати розрахунків коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «НВП «Вайсал»» за 2018-2020 рр.

В результаті проведених розрахунків можна побачити, що коефіцієнт фінансової незалежності зменшувався протягом періоду, що аналізується. На кінець 2020 року коефіцієнт становив 0,66. Нормативне мінімальне значення коефіцієнта оцінюється на рівні 0,5. Цей коефіцієнт характеризує можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, його

незалежність від позикових джерел. Зменшення показника є негативним явищем, це означає, що залежність від позикових джерел зростає.

Таблиця 2.2

Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості (капіталізації) підприємства за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення +/-		
				2018-2019	2019-2020	2018-2020
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,90	0,79	0,66	-0,11	-0,13	-0,24
Коефіцієнт фінансової залежності (коефіцієнт фінансування)	1,11	1,27	1,51	0,16	0,24	0,40
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левереджу)	0,11	0,27	0,51	0,16	0,24	0,40
Коефіцієнт покриття залучених коштів власним капіталом (коефіцієнт платоспроможності)	9,34	3,74	1,98	-5,60	-1,76	-7,36
Коефіцієнт поточної заборгованості	0,10	0,21	0,34	0,11	0,13	0,24
Коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом	0,90	0,79	0,61	-0,11	-0,18	-0,29
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,98	0,99	0,79	0,02	-0,20	-0,18
Коефіцієнт фінансової стійкості (довгострокового фінансування)	0,88	0,78	0,53	-0,10	-0,26	-0,35

За період 2018-2020 рр. зріс коефіцієнт фінансової залежності до 1,51. Нормативним значенням коефіцієнта залежності вважається <2. Зростання цього показника означає збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства, тобто у кожній 1,51 грн., вкладеній в активи підприємства, 51 коп. – позикові.

Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левереджу) також збільшився за період 2018-2020 рр. і має значення 0,51. У той час як у 2018 році коефіцієнт дорівнював 0,11. Цей коефіцієнт характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань. Нормативним значенням вважається <0,25. Зростання цього коефіцієнта свідчить про підвищення залежності від залучених джерел, втрату фінансової автономії.

Коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом протягом даного періоду зменшувався і у 2020 році становив 0,61. Коефіцієнт показує яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власного капіталу. Чим вище значення даного показника, тим вище рівень платоспроможності та кредитоспроможності підприємства. Отже зменшення цього показника є негативним явищем.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшувався протягом 2018-2020 рр. Коефіцієнт характеризує частку власних оборотних активів у власному капіталі. Коефіцієнт фінансової стійкості показує співвідношення власних і залучених засобів, вкладених в діяльність підприємства. Характеризує здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування. Нормальним вважають значення в межах від 0,85 до 0,9. Протягом зазначеного періоду показник знижувався і у 200 р. становив 0,53.

Розглянемо зміну показників фінансової стійкості за період 2018-2020 рр. на графіках (рис. 2.6-2.11).

Коефіцієнт автономії характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Нормативне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити зобов'язання [22].

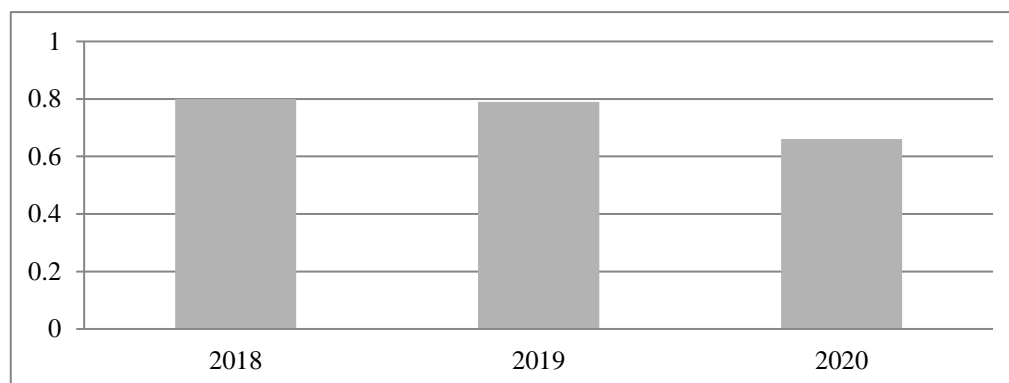


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнту фінансової незалежності ТОВ «НВП «Вайсал»» за 2018-2020 рр.

На основі даного графіку можна побачити, що коефіцієнт фінансової незалежності за весь період вище, ніж нормативне значення, що є позитивним явищем, але також видно зниження коефіцієнту в період 2018 по 2020 рік з 0,8 до 0,66 відповідно.

Розглянемо зміну коефіцієнту фінансової залежності, або коефіцієнту фінансування на рис. 2.7.

Коефіцієнт фінансової залежності (коефіцієнт фінансування) – це показник, обернений до коефіцієнту автономії. Зростання цього показника обумовлює збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства [21]. На графіку можна побачити стрімкий зріст показника у 2020 році до 1,51 – це означає, що залежність підприємства від позикових коштів збільшилась.

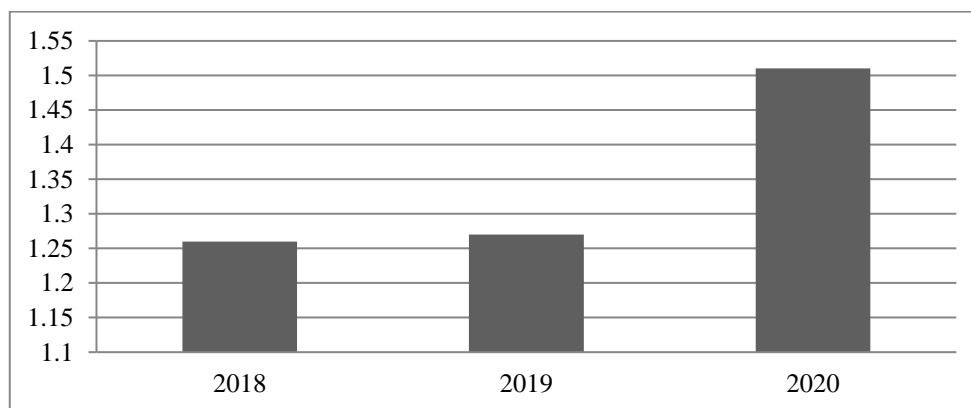


Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнту фінансової залежності ТОВ «НВП «Вайсал»» за 2018-2020 рр.

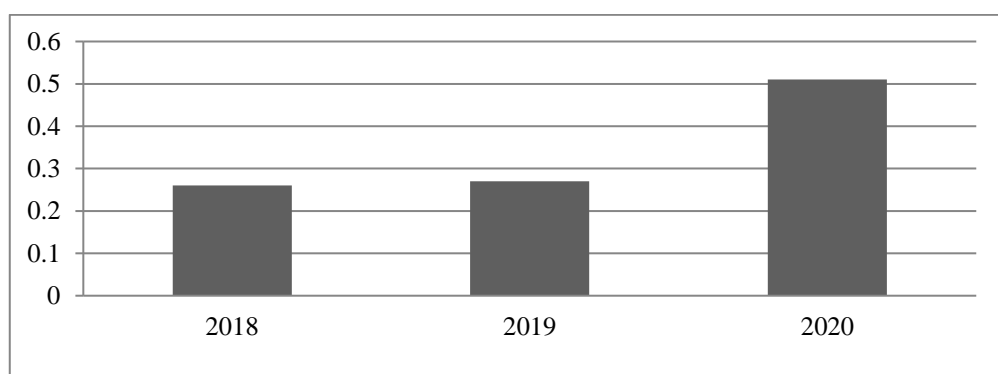


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнту фінансового ризику ТОВ «НВП «Вайсал»» за 2018-2020 рр.

Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левереджу) відображає структуру капіталу підприємства, а також, певною мірою, ризик структури капіталу [22]. З даного графіку видно збільшення показника у 2020 році – коефіцієнт дорівнює 0,51, що є негативним явищем, оскільки – більше значення коефіцієнта фінансового левереджу відповідає більшій частці боргового капіталу в структурі капіталу, а отже, більшому ризику структури капіталу.

Зміна коефіцієнту забезпечення власним оборотним капіталом протягом 201-2020 рр. зображена на рис. 2.9.

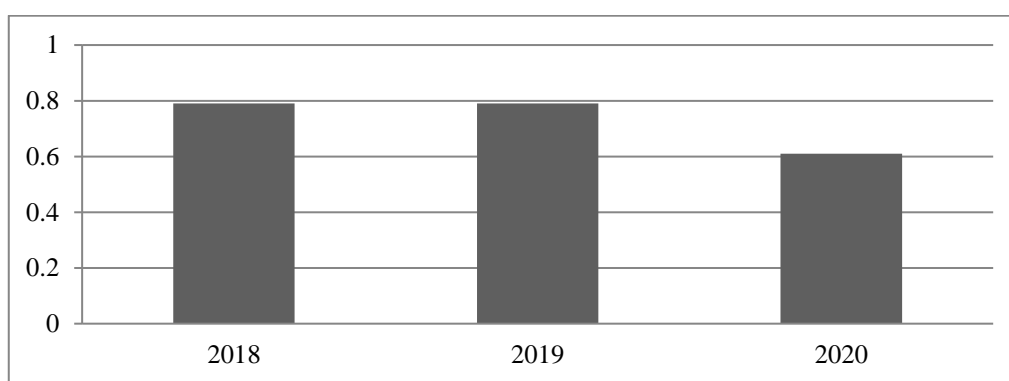


Рис. 2.9. Динаміка коефіцієнту забезпечення власними оборотними коштами ТОВ «НВП «Вайсал»» за 2018-2020 рр.

Коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом показує яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власного капіталу. Чим вище значення даного показника, тим вище рівень платоспроможності та кредитоспроможності підприємства [22]. Як видно з даного графіку, показник знизився в період з 2019-2020 рр. і становить 0,6 – це є негативним явищем, оскільки рівень платоспроможності підприємства став низьким.

Розглянемо зміну коефіцієнту маневреності власного капіталу протягом 2018-2020 рр.

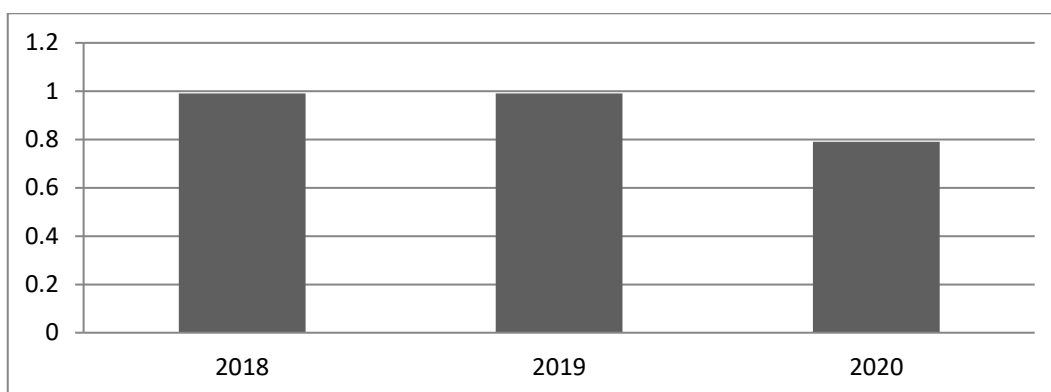


Рис. 2.10. Динаміка коефіцієнту маневреності власного капіталу ТОВ «НВП «Вайсал»» за 2018-2020 рр.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування його поточної діяльності [21]. Вважається, що значення коефіцієнта повинно бути не менше 0,2, що дозволить забезпечити достатню гнучкість у використанні власного капіталу. На графіку видно, що коефіцієнт знизився на 0,2 у 2020 році, це означає, що частка власних коштів, вкладених в оборотні активи, також зменшилась.

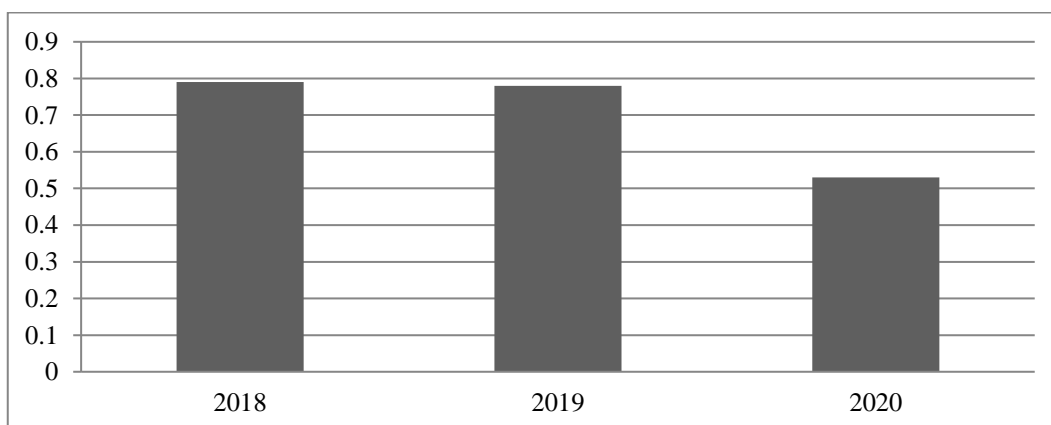


Рис. 2.11. Динаміка коефіцієнту фінансової стійкості ТОВ «НВП «Вайсал»» за 2018-2020 рр.

Коефіцієнт фінансової стійкості (довгострокового фінансування) – дає найбільш загальну характеристику фінансової стійкості підприємства. Оскільки на графіку ми бачимо зниження коефіцієнту до 0,53 у 2020 році (на кожну гривню власних коштів припадає 0,53 грн позичених), то можна

зробити висновок, що залежність підприємства від зовнішніх кредиторів знизилась, а отже фінансова стійкість підприємства підвищилась.

2.3. Аналіз формування і використання фінансових ресурсів ТОВ «НВП «Вайсал»»

Аналіз структури капіталу є передумовою для визначення ефективності його використання. Функціонування капіталу на підприємстві характеризується його постійним кругообігом, під час якого він може перебувати у будь-який час на різних стадіях, зазнавати змін як у джерелах формування, так і у розміщенні. Тому вивчення динаміки капіталу доцільно зосередити на аналізі структури джерел його формування, напрямках їх структурного, раціонально збалансованого розміщення.

Оптимізація структури капіталу – одне з найважливіших і найскладніших завдань, що розв'язуються у процесі оцінки фінансової діяльності. Оптимальна структура капіталу являє собою таке співвідношення використання власних і залучених коштів, за якого забезпечується найефективніша пропорційність між коефіцієнтом фінансової рентабельності і коефіцієнтом фінансової стійкості підприємства [23, 24].

Отже, проаналізуємо власні та позикові фінансові ресурси ТОВ «НВП «Вайсал»». Дані представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз власних та позикових коштів ТОВ «НВП «Вайсал»»

Найменування статі	Код рядка	На кін. 2018 року	На кін. 2019 року	На кін. 2020 року	Відхилення		
					2018-2019	2019-2020	2018-2020
1	2	3	4	5	6	7	8
ПАСИВ		0	0	0	0	0	0
1.ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ		0	0	0	0	0	0
Зареєстрований капітал	1400	0,5	0,5	0,5	0	0	0
Додатковий вкладений капітал	1410	469,6	469,6	469,6	0	0	0

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Резервний капітал	1415	0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	762,9	1009,8	1313	246,9	303,2	550,1
Усього за розділом 1	1495	1233	1479,9	1783,1	246,9	303,2	550,1
2. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	1595	0	0	0	0	0	0
3. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ		0	0	0	0	0	0
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0	0	0
Поточна заборгованість по довгострокових зобов'язаннях	1610	0	0	0	0	0	0
товари, роботи і послуги	1615	229,3	455,5	743,8	226,2	288,3	514,5
за розрахунками з бюджетом	1620	47,7	66,8	64,5	19,1	-2,3	16,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	54,2	54,6	54,2	0,4	54,6
розрахунками зі страхування	1625	16,2	10,6	11,9	-5,6	1,3	-4,3
з оплати праці	1630	35,9	37,4	48,4	1,5	11	12,5
інші поточні зобов'язання	1690	0	177,3	623	177,3	445,7	623
Усього за розділом 3	1695	329,1	747,6	1491,6	418,5	744	1162,5
4 Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами	1700	0	0	0	0	0	0
БАЛАНС	1900	1562,1	2227,5	3274,7	665,4	1047,2	1712,6

Дані табл. 2.3 свідчать, що власні кошти підприємства складаються з: позикових коштів, які становлять 0,5 тис. грн; додаткового вкладеного капіталу, який також має постійне значення 469,6 тис. грн; також з нерозподіленого прибутку, який, як видно з рисунку збільшується кожного року і на кінець 2020 року становить – 1313,0 тис. грн. Якщо порівняти цей показник з 2018 роком зі значенням 762,9 тис. грн, то можна побачити, що нерозподілений прибуток зріс майже вдвічі.

Зростання даного показника є позитивним явищем. Оскільки нерозподілений прибуток – це сума чистого прибутку, яка залишається після всіх його вилучень, що здійснюються за рішенням власників, він може бути використаний на: збільшення статутного капіталу (у разі перереєстрації статуту); відрахування до резервного капіталу; нарахування дивідендів (але, на ТОВ «НВП «Вайсал»» цей варіант виключений); покриття збитків поточного року; інші потреби.

У 2018 році підприємство має поточну заборгованість за товари, роботи та послуги, величина яких постійно зростає, та в 2020 році прийняла значення – 743,8 тис. грн. Також є зобов'язання за розрахунками з бюджетом, які у 2019 році мали найвищий показник – 66,8 тис. грн, але у 2020 році знизились до 64,5 тис. грн. У 2018 році підприємство мало незначну заборгованість з оплати праці та зі страхування, у 2020 році заборгованість з оплати праці зросла до 48,4 тис. грн. У 2019 та 2020 роках на підприємстві з'явилися інші поточні зобов'язання, які на кінець 2020 року мали досить високий показник – 623,0 тис. грн. Зобов'язання з податку на прибуток на 2020 рік становили 54,6 тис. грн.

Проведемо аналіз ліквідності балансу підприємства на основі коефіцієнтів ліквідності [25].

Коефіцієнт покриття (поточний коефіцієнт ліквідності):

$$КП = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2) = \text{Поточні активи} / \text{Поточні пасиви} \quad (2.16)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності (проміжний коефіцієнт покриття):

$$КЛ_{шв.} = (A1 + A2) / (П1 + П2) = (ПА - З) / ПП \quad (2.17)$$

де ПА – поточні активи;

З – запаси;

ПП – поточні пасиви.

Коефіцієнт абсолютної (миттєвої) ліквідності:

$$КЛ_{абс.} = П1 / (П1 + П2) = \text{Грошові кошти} / \text{Поточні пасиви} \quad (2.18)$$

Чистий оборотний капітал:

$$\text{ЧОК} = \text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.19)$$

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності підприємства представлений у табл.

2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності підприємства за 2018-2020 рр.

Назва показника	Нормативне значення	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Коефіцієнт покриття (поточний коефіцієнт ліквідності), КП	1,5-2,5	4,8	4,7	2,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності (проміжний коефіцієнт покриття), КЛ _{ср.}	До збільшення	0,57	1,56	0,8
Коефіцієнт абсолютної (миттєвої) ліквідності, КЛ _{абс.}	До збільшення	1	1	1
Чистий оборотний капітал, ЧОК, (тис.грн)	До збільшення	974,3	1226,2	1479,9

Коефіцієнт покриття – на кінець 2018 року становив 4,8, далі показник зменшувався та у 2020 році досяг значення 2,6. Це означає, що на кожну 1 грн. поточних зобов'язань (боргів) підприємство має 4,8 та 2,6 грн. відповідно поточних активів. Нормативне значення цього показника 1,5-2,5. В нашому випадку показник відрізняється від норми, це може бути пов'язано із уповільненням обертання капіталу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2018 році підвищився до показника 0,57 – це означає, що на кожну гривню поточної заборгованості підприємство має лише 57 коп. ліквідних активів. У 2019 коефіцієнт становив 1,56.

Коефіцієнт абсолютної (миттєвої) ліквідності показує, яка частина поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно. В період 2018-2020 рр. показник становить 1.

Чистий оборотний капітал збільшився протягом 2018-2020 рр. з 974,3 тис. грн. у 2018 р. до 1479,9 тис. грн. у 2020 р.

2.4. Аналіз впливу якості управління прибутком на фінансовий стан підприємства

Оскільки прибуток – це основний результативний показник діяльності підприємства, то важливо виявити його залежність від різноманітних факторів та оцінити їх вплив на прибуток.

Отже треба провести факторний аналіз, та визначити які показники впливають на формування чистого прибутку даного підприємства.

Факторний аналіз прибутку – це методика комплексного системного вивчення та виміру впливу факторів на величину результативного показника, а саме прибутку підприємства [25].

За допомогою Форми №2 «Звіт про фінансові результати» за 2018 рік проаналізуємо вплив факторів. Вихідні дані подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для факторного аналізу прибутку за 2018 р.

Найменування статі	Код рядка	На поч. періоду	На кін. періоду	Абсол. Відхил	Відносн. відхил.%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4360,6	4340,2	-20,4	-0,47
Інші операційні доходи	2120	0,3	0	-0,3	-100,00
Інші доходи	2240	0	0	0	0
Разом доходи	2280	4360,6	4340,2	-20,4	-0,47
Собівартість реалізованої продукції	2050	3830,1	3918,9	88,8	2,32
Інші операційні витрати	2180	297,3	221	-76,3	-25,66
Інші витрати	2270	5,3		-5,3	-100,00
Разом витрати	2285	4132,7	4139,9	7,2	0,17
Фінансовий результат до оподаткування	2290	228,2	200,3	-27,9	-12,23
Податок на прибуток	2300	43,8	32,6	-11,2	-25,57
Чистий прибуток	2350	184,4	167,7	-16,7	-9,06

Проаналізувавши табл. 2.5, зробимо висновок, що основними показниками, які впливають на прибуток є: чистий дохід від реалізації

продукції, собівартість реалізованої продукції, інші операційні витрати, тому що за допомогою них формується кінцевий результат (чистий прибуток).

Отже, згідно табл. 2.5 вплив факторів на формування прибутку підприємства можна подати у такому вигляді:

$$\text{ЧП} = \text{ЧД} - \text{С} - \text{ІОВ} - \text{ПП} \quad (2.20)$$

де ЧП – чистий прибуток;

ЧД – чистий дохід;

С – собівартість;

ІОВ – інші операційні витрати;

ПП – податок на прибуток.

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{чд}} = \Delta\text{ЧД} - \Delta\text{С} - \Delta\text{ІОВ} - \Delta\text{ПП}$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{с}} = \text{ЧД}_1 - \Delta\text{С} - \text{ІОВ}_0 - \text{ПП}_0$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{іов}} = \text{ЧД}_1 - \text{С}_1 - \Delta\text{ІОВ} - \text{ПП}_0$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{пп}} = \text{ЧД}_1 - \text{С}_1 - \text{ІОВ}_1 - \Delta\text{ПП}$$

Тепер розрахуємо вплив кожного фактору:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{чд}} = \Delta\text{ЧД} - \Delta\text{С} - \Delta\text{ІОВ} - \Delta\text{ПП} = (4340,2 - 4360,6) - 3830,1 - 297,7 - 43,8 = -4192$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{с}} = \text{ЧД}_1 - \Delta\text{С} - \text{ІОВ}_0 - \text{ПП}_0 = 4340,2 - (3918,9 - 3830,1) - 297,7 - 43,8 = 3909,9$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{іов}} = \text{ЧД}_1 - \text{С}_1 - \Delta\text{ІОВ} - \text{ПП}_0 = 4340,2 - 3918,9 - (221,0 - 297,3) - 43,8 = 453,8$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{пп}} = \text{ЧД}_1 - \text{С}_1 - \text{ІОВ}_1 - \Delta\text{ПП} = 4340,2 - 3918,9 - 221,0 - (32,6 - 43,8) = 211,5$$

Зміна прибутку у 2018 році склала -16,7 тис. грн. Зменшення прибутку було обумовлене ростом собівартості реалізованої продукції на 88,8 тис. грн. Позитивно на зміну чистого прибутку вплинули інші операційні витрати, які у звітному періоді зменшились на 76,3 тис. грн, (або на 25,6%). Отже за рахунок інших операційних витрат чистий прибуток збільшився на 453,8 грн. До зменшення чистого прибутку також призвело зменшення чистого доходу

підприємства на 20,4 тис. грн. у звітному періоді. За рахунок впливу цього фактору, чистий прибуток зменшився на 4192 тис. грн.

Таблиця 2.6

Вплив факторів на чистий прибуток підприємства за 2018 р.

Фактор	Методика розрахунків	Сума впливу, тис. грн.
Зміна чистого прибутку, у т.ч. за рахунок :		
а) чистого доходу;	$\Delta\text{ЧПчд} = \Delta\text{ЧД} - \text{C0} - \text{IOB0}$	-4192
б) собівартості ;	$\Delta\text{ЧПс} = \text{ЧД1} - \Delta\text{C} - \text{IOB0}$	3909,9
в) інші операційні витрати;	$\Delta\text{ЧПіов} = \text{ЧД1} - \text{C1} - \Delta\text{IOB}$	453,8
г) податок на прибуток	$\Delta\text{ЧПпп} = \text{ЧД1} - \text{C1} - \text{IOB1} - \Delta\text{ПП}$	211,5

За допомогою Ф№2 «Звіт про фінансові результати» за 2019 рік проаналізуємо вплив факторів. Вихідні дані подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для факторного аналізу прибутку за 2019 р.

Найменування статі	Код рядка	На поч. періоду	На кін. періоду	Абсол. Відхил	Відносн. відхил.%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4340,2	5431,3	1091,1	25,14
Інші операційні доходи	2120	0	0	0	0
Інші доходи	2240	0	0	0	0
Разом доходи	2280	4340,2	5431,3	1091,1	25,14
Собівартість реалізованої продукції	2050	3918,9	4781,7	862,8	22,02
Інші операційні витрати	2180	221	390,9	169,9	76,88
Інші витрати	2270	0	0	0	0
Разом витрати	2285	4139,9	5172,6	1032,7	24,95
Фінансовий результат до оподаткування	2290	200,3	258,7	58,4	29,16
Податок на прибуток	2300	32,6	40,7	8,1	24,85
Чистий прибуток	2350	167,7	218	50,3	29,99

Проаналізувавши табл. 2.7 зробимо висновок, що основними показниками, які впливають на прибуток є: чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, інші операційні витрати, податок на прибуток тому що за допомогою них формується кінцевий результат (чистий прибуток).

Тепер розрахуємо вплив кожного фактору.

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{чд}} = \Delta\text{ЧД} - \text{C0} - \text{IOB0} - \text{ПП0} = (5431,3 - 4340,2) - 3918,9 - 221,0 - 32,6 = -3081,4$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{с}} = \text{ЧД1} - \Delta\text{С} - \text{IOB0} - \text{ПП0} = 5431,3 - (4781,7 - 3918,9) - 221,0 - 32,6 = 4314,9$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{іов}} = \text{ЧД1} - \text{С1} - \Delta\text{IOB} - \text{ПП0} = 5431,3 - 4781,7 - (390,2 - 221,0) - 32,6 = 447,8$$

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{пп}} = \text{ЧД1} - \text{С1} - \text{IOB1} - \Delta\text{ПП} = 5431,3 - 4781,7 - 390,2 - (40,7 - 32,6) = 251,3$$

Таблиця 2.8

Вплив факторів на чистий прибуток підприємства за 2019 рік

Фактор	Методика розрахунків	Сума впливу, тис. грн.
Зміна чистого прибутку, у т.ч. за рахунок :		
а) чистого доходу;	$\Delta\text{ЧП}_{\text{чд}} = \Delta\text{ЧД} - \text{C0} - \text{IOB0}$	-3081,4
б) собівартості ;	$\Delta\text{ЧП}_{\text{с}} = \text{ЧД1} - \Delta\text{С} - \text{IOB0}$	4314,9
в) інші операційні витрати;	$\Delta\text{ЧП}_{\text{іов}} = \text{ЧД1} - \text{С1} - \Delta\text{IOB}$	447,8
г) податок на прибуток	$\Delta\text{ЧП}_{\text{пп}} = \text{ЧД1} - \text{С1} - \text{IOB1} - \Delta\text{ПП}$	251,3

Зміна прибутку у 2019 році зіставила 50,3 тисяч гривень. Негативний вплив на чистий прибуток мало збільшення собівартості у звітному періоді на 862,8 тис. грн. Також негативно на зміну чистого прибутку вплинули інші операційні витрати, які у звітному періоді збільшились на 169,9 тис. грн, а також податок на прибуток, який збільшився на кінець 2019 року.

Аналогічні розрахунки були проведені за даними 2020 року та встановлено, що зміна прибутку у 2020 році склала 28,9 тис. грн.. Позитивно на зміну чистого прибутку вплинули інші операційні витрати. За допомогою

впливу цього фактору прибуток збільшився на 260,4 тис. грн. За допомогою собівартості прибуток збільшився на 6366,4 тис. грн. За рахунок впливу чистого доходу, чистий прибуток зменшився на 3419,1 тис. грн.

Висновки за розділом 2

Успішне функціонування будь-якого підприємства в ринкових умовах можливе лише за умови досягнення певних фінансових результатів, показниками яких є прибуток і рентабельність. Прибуток і рентабельність характеризують відповідно абсолютну і відносну ефективність діяльності підприємства. Як відносний показник ефективності діяльності підприємства, рентабельність вимірює дохідність підприємства з різних позицій. В показниках рентабельності проявляється взаємозв'язок абсолютної величини економічного ефекту (прибутку) і обсягу засобів, які використовуються для його одержання. Проаналізувавши рентабельність даного підприємства, можна сказати, що не всі показники відповідають нормам, деякі з них значно знизилися впродовж 2018-2020 років. Так, рентабельність власного капіталу у 2020 році знизилась, коефіцієнт мав значення 0,18, а у 2019 р. – 0,20. Це означає, що одержаний прибуток у 2020 р. в розрахунку на одну гривню капіталу власників дорівнює 0,18 грн.

Провівши факторний аналіз підприємства, можна сказати, що основними факторами, які негативно впливали на величину чистого прибутку є собівартість, операційні витрати та податок на прибуток.

Проаналізувавши фінансову стійкість, можна сказати, що не всі показники дорівнюють нормативним показникам. Деякі показники знизились. Так, показник фінансової незалежності зменшився у 2020 році, звичайно зріс показник фінансової залежності, що означає збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. Підприємство має не стійке фінансове положення. Спостерігається також порушення платоспроможності, тобто необхідне залучення додаткових джерел фінансування.

Проаналізувавши власні та позикові кошти підприємства, можна зробити висновок, що із власних коштів увагу привертає лише нерозподілений прибуток, який збільшився за період 2018-2020 рр. Зареєстрований капітал та додатковий капітал залишалися незмінними протягом трьох років.

Що стосується позикових коштів, то з аналізу видно, що довгострокових зобов'язань підприємство не має, так само як і не має короткострокових кредитів в банках. Існує поточна заборгованість за товари, роботи та послуги – вона ж має найвище значення протягом 2018-2019 років. У 2019 році з'явилися інші поточні зобов'язання, які склали – 177,3 тис. грн, а у 2020 році їх частка зросла до 623,0 тис. грн, також з'явилась заборгованість з податку на прибуток, цей показник склав 54,6 тис. грн. на кінець року.

Таким чином, отримані результати свідчать, що на підприємстві існують певні проблеми, які варто вирішити для забезпечення ефективності його діяльності. У 3 розділі кваліфікаційної роботи буде запропоновано заходи щодо поліпшення фінансового стану підприємства на основі системи бюджетування.

РОЗДІЛ 3

ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ НА ОСНОВІ БЮДЖЕТУВАННЯ

3.1. Стратегія управління прибутком ТОВ «НВП «Вайсал»

Управлінням прибутком підприємства – це побудова системи управління, що враховує тактичні та стратегічні аспекти управління, спрямована на підвищення кінцевих результатів діяльності суб'єкта господарювання, яку розглядають як сутність взаємопов'язаних елементів, кожний з яких виконує певну роботу, спільна дія котрих забезпечує досягнення механізму отримання прибутку заданої величини. Ключовою метою управління прибутком є пошук шляхів найбільш ефективного формування та розподілу найкращого, що має забезпечити розвиток компанії та підвищення її ринкової вартості.

Ефективне управління прибутковістю необхідне для забезпечення збільшення добробуту власників підприємств на цей момент і у перспективі. Ця мета повинна забезпечувати одночасно гармонізацію інтересів власників з інтересами держави і персоналу підприємства. Кожне підприємство має планувати заходи для збільшення прибутку. Загалом ці заходи можуть бути такими:

- підвищення якості продукції;
- нарощування обсягів реалізації продукції/надання послуг;
- розширення ринків збуту;
- зниження собівартості продукції;
- кваліфіковане здійснення цінової політики, оскільки на ринку діють переважно вільні (договірні) ціни
- диверсифікація виробництва;

- здійснення заходів щодо підвищення продуктивності праці своїх працівників та застосування системи участі працівників у прибутках підприємства;
- грамотна побудова договірних відносин із постачальниками, посередниками, покупцями;
- постійне проведення наукових досліджень аналізу ринку, поведінки споживачів і конкурентів [26, 27].

На думку Стецюка С. С., ключовими завданнями управління прибутком підприємства є: забезпечення максимізації обсягу створеного прибутку, що відповідає ресурсному потенціалу суб'єкта господарювання та кон'юктурі ринку; забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку та прийнятним рівнем ризику; забезпечення якісного прибутку забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства; збереження конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі; забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства; підтримка інвестиційної привабливості [28].

Ефективність управління доходами багато в чому залежить від якості проведених аналізів, доцільності виявлених резервів збільшення прибутку, економічної доцільності планів формування та використання прибутку на майбутнє. Метою управління прибутком є розробка ефективної стратегії та політики формування прибутку підприємства, обґрунтування раціональних напрямів його використання та визначення оптимального рівня рентабельності фінансових вкладень у довгостроковій перспективі. Слід зазначити, що внутрішнє планування компанії все частіше займає місце в стратегічному управлінні.

Результати аналізу діяльності підприємства та підходів до управління прибутком підприємства ТОВ «НВП «Вайсал»» свідчать про необхідність розробки комплексу заходів щодо вдосконалення управління прибутком підприємства. У роботі пропонується зосередити увагу на розробці стратегії управління прибутком, використовуючи систему бюджетування та

розширення ринків збуту продукції/надання послуг.

Очікувані результати реалізації комплексу заходів для ТОВ «НВП «Вайсал» наведені в таблиці. 3.1

Таблиця 3.1

Комплекс управлінських рішень щодо підвищення якості управління
прибутком ТОВ «НВП «Вайсал»

Комплекс управлінських рішень	Складові комплексу управлінських рішень	Очікуваний ефект
Розробка стратегії управління прибутком	- обґрунтування розміру цільового прибутку; - визначення обсягу послуг, що надаються підприємством для забезпечення цільового розміру прибутку; - створення книги замовлень підприємства; - розробка цінової політики підприємства; - обґрунтування ресурсної політики	- підвищення ефективності використання ресурсів компанії; - залучення нових клієнтів шляхом запровадження гнучкої цінової політики та надання знижок постійним клієнтам; - підвищення прозорості управління бізнес-процесами на підприємстві шляхом уточнення цілей та завдань в сфері управління прибутком
Впровадження системи бюджетування з метою підвищення якості управління прибутку	- діагностика факторів ризику; - розробка ймовірних сценаріїв розвитку ринкової ситуації; - аналіз ринків збуту; - вибір системи бюджетування, що буде найефективнішою для підприємства; - розробка комплексу бюджетів	- підвищення готовності компанії до зміни умов ведення бізнесу; - зменшення збитків підприємства через виникнення ризикової ситуації; - удосконалення управління ризиками на підприємстві

Варто зазначити, що реалізація запропонованої стратегії дасть довгостроковий ефект, підвищить інвестиційну привабливість підприємства, підвищить його ринкову вартість, мінімізує фінансові ризики підприємства.

З метою мінімізації ризику підприємства доцільно зосередитися на комплексі заходів, що обмежують концентрацію ризиків, що спрямовано на визначення відносно безпечних сфер діяльності в умовах невизначеності та ризику. Обмежуються:

- максимальний розмір позикових коштів, що використовуються у підприємницькій діяльності;
- мінімальний розмір високоліквідних активів;

- максимальна сума кредиту, наданого одному клієнту;
- максимальна сума вкладу, розміщеного в одному банку;
- максимальний термін перенаправлення коштів у дебіторську заборгованість [27, 29].

Крім того, зосередженість на диверсифікації ризиків також підвищить готовність підприємства до негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Запропоновані заходи щодо покращення управління прибутком ТОВ «НВП «Вайсал» спрямовані не лише на максимізацію прибутку компанії, а й на її довгостроковий успіх на цільовому ринку. Розробка стратегії управління прибутком підприємства базується на результатах аналізу його ресурсного потенціалу, визначення збалансованості його складових, що позитивно впливає не тільки на процеси управління прибутком, а й на основні бізнес-процеси підприємства.

3.2. Алгоритм індивідуалізації системи бюджетування на підприємстві як спосіб підвищення ефективності його функціонування

Сьогодні якість прийнятих управлінських рішень – один із найважливіших чинників, що впливає на ефективність ведення фінансово-господарську діяльність підприємства.

Правильно розроблена та впроваджена система бюджетування допомагає керівництву не лише провести оперативну оцінку результатів своєї діяльності, спрогнозувати показники на майбутнє, а й сприяє ухваленню рішень, спрямованих на зниження витрат та збільшення прибутку.

Проте, існуючі підходи до бюджетування на підприємстві мають свої переваги та недоліки і підходять далеко не всім підприємствам.

Застосування типової моделі бюджетування не завжди призводить до позитивного результату, оскільки вибір тієї чи іншої типової моделі повинен визначатися специфікою діяльності підприємства. Крім того, вибір бюджетної

моделі з урахуванням специфіки діяльності підприємства також не завжди дає позитивний результат, якщо впроваджувана модель не індивідуалізується.

Тому при виборі бюджетної моделі необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства. Для підвищення ефективності впроваджуваної системи бюджетування необхідна індивідуалізація обраної моделі конкретного підприємства

В розділі 1 кваліфікаційної роботи було визначено особливості кожної з існуючих моделей бюджетування та вивчено переваги та недоліки кожної з них.

Бюджетування охоплює діяльність підприємства загалом і дозволяє побудувати економічну модель бізнесу. Правильність системи бюджетування свідчить про її відповідність типу бізнесу, розміру компанії, ступеня сформованості процесів тощо. Тому доцільним є розробка алгоритму вибору та індивідуалізації процесу бюджетування з урахуванням особливостей функціонування конкретного підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що використання бюджетування на підприємстві вимагає використання індивідуального підходу до розробки системи бюджетів, з урахуванням специфіки його виробництва та управління.

Для цього нами детально було розглянуто та класифіковано фактори, що визначають специфіку підприємства та можуть впливати на систему бюджетів.

Автор [30] стверджує, що реальне практичне бюджетування має враховувати такі фактори: кількість співробітників підприємства; графік виробництва; трудові відносини; політику ціноутворення; ресурси; впровадження та розвиток нової продукції; забезпеченість сировиною; технологічні тенденції; рівень запасів; коефіцієнт оборотності; відповідність продуктів та послуг сучасним технологіям; надійність вихідних даних; стабільність даної галузі; сезонні коливання; фінансові потреби.

Крім того, слід враховувати економічні та політичні аспекти, конкурентоспроможність, змінну клієнтську базу, споживчі переваги та питому вагу компанії на ринку [30].

Автор [6] вважає, що насамперед велике значення мають зовнішні умови, в яких діє підприємство, їх стійкість чи мінливість.

Внутрішньофірмова система бюджетування залежить від цілого ряду факторів: масштабу організації; готовності персоналу організації до роботи у системі бюджетування, і насамперед готовності керівників підприємства; традицій підприємства; особливостей функціонування підприємства: особливостей виробничого процесу, особливостей застосовуваних технологій, розташування компанії [31].

Фінансова модель бюджетування формується під впливом наступних факторів: стратегії розвитку підприємства; тимчасового періоду бюджету; системи обліку на підприємстві (бухгалтерського, управлінського, податкового); цілей розробки фінансової моделі (у тому числі інформація, необхідна керівникам підприємства для прийняття рішень); існуючих обмежень, лімітів; архітектура бюджетної системи підприємства.

У свою чергу, до факторів, що впливають на архітектуру бюджетної системи підприємства, належать: організаційна структура підприємства; схема організації бізнесів та бізнес-процесів підприємства; фінансова модель бюджетування [32].

Отже, різними авторами запропоновано досить широке коло чинників, які, на їх думку, визначають специфіку підприємства і впливають на процес бюджетування. Вибір найбільш доцільної бюджетної моделі дозволить підприємству зменшити час та витрати на впровадження бюджетної моделі; підвищити чіткість розуміння роботи компанії; покращити фінансові показники у найкоротші терміни; забезпечити можливість подальшого зростання та розвитку системи.

В рамках проведеного нами дослідження було визначено такі фактори, які впливають на вибір моделі бюджетування на підприємстві (рис. 3.1).

Масштаб організації відіграє значну роль у розробці системи бюджетів. Чим більше організація, що складніша її організаційна структура, то більше необхідна координація роботи між її підрозділами. Наприклад, організаційна

структура невеликих підприємств характеризується достатньою простотою бізнес-процесів.

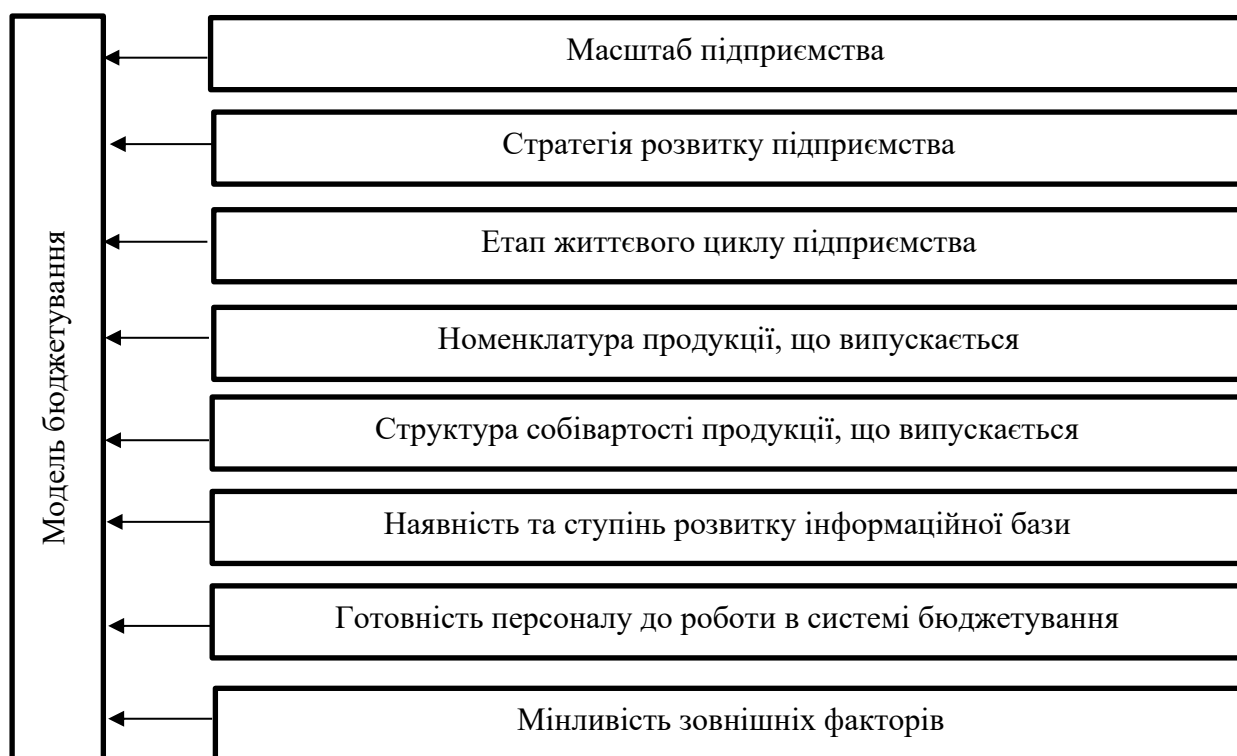


Рис. 3.1. Фактори, що впливають на вибір моделі бюджетування

Відповідно, бюджетна модель повинна відповідати наступним критеріям:

- Універсальність і простота застосування;
- Зрозумілість учасникам бюджетного процесу;
- зміст оптимальної кількості бюджетів та бюджетних статей; - сприяння ефективному управлінню досягненням встановлених цілей організації;
- Здатність адаптуватися у разі зміни стратегії діяльності компанії [33].

Щодо великих підприємств, неможливо організувати злагоджену роботу без формалізованої системи обміну плановою та фактичною інформацією між різними центрами відповідальності. Тому, з розвитком підприємства, відбувається спочатку поява, та був формалізація системи планування, з'являються регламенти, процедури, пишуться становища, тобто бюджетування оформляється документально.

Стратегія розвитку компанії – це економічно обґрунтований, глибоко продуманий, раціональний вибір моделі економічного та соціального розвитку організації на довгострокову перспективу (5-10 років), орієнтованої на зовнішні та внутрішні умови функціонування, сприяє оптимальному досягненню стратегічних цілей і завдань, в тому числі зміцненню конкурентних переваг організації. Наявність стратегії підприємства передбачає конкретизацію цілей підприємства у довгостроковій перспективі. Ефективність системи бюджетування безпосередньо залежить від наявності стратегії розвитку підприємства, а головне - від того, наскільки компанія дотримується існуючої стратегії.

Життєвий цикл організації - сукупність стадій розвитку, які проходить підприємство у період свого існування

На кожному етапі життєвого циклу підприємство прагне досягнення властивих даному етапу цілей. Бюджетування, як інструмент управління, має враховувати характерні особливості етапу життєвого циклу підприємства та сприяти вирішенню проблем, що виникають на конкретному етапі. Тому для забезпечення ефективності використання системи бюджетування виділяються ключові процеси в організації та розробляється відповідна система бюджетів. Наприклад, підприємствам, що перебувають на етапі становлення, доцільна розробка бюджетів руху коштів. Тоді як, для підприємств, що знаходяться на етапі розширення, доцільно складання бюджетів прямих та накладних витрат.

Номенклатура продукції – це перелік продукції, що випускається підприємством, об'єднаний в асортиментні групи, а також окремі одиниці. Структура і серійність продукції безпосередньо впливає систему бюджетів для підприємства. Вочевидь, що у підприємстві, що випускає серійну продукцію, планування відрізнятиметься від планування для підприємства, що випускає одиничну продукцію. Наприклад, підприємству, що виготовляє продукцію «на замовлення» невеликими партіями, використовувати традиційну систему бюджетування, що передбачає формування операційних та фінансових бюджетів на основі бюджету продажів, складеного в натуральному вираженні,

неможливо, оскільки не можна з достатньою точністю визначити, яка продукція і в якому обсязі буде реалізовано.

Під *структурою собівартості* розуміються її склад у межах елементів чи статтею витрат та його частка у повної собівартості. Вона перебуває у русі, і на неї впливають такі фактори:

- специфіка підприємства;

- прискорення науково-технічного прогресу. Цей чинник впливає на структуру собівартості багатопланово. Але основний вплив у тому, що під впливом цього чинника частка живої праці зменшується, а частка уречевленого праці собівартості продукції збільшується;

- рівень концентрації, спеціалізації, кооперування, комбінування і диверсифікації виробництва;

- географічне місцезнаходження підприємства;

- інфляція та зміна процентної ставки банківського кредиту.

Виходячи зі специфіки, виділяють підприємства:

- трудомісткі (у структурі собівартості продукції велика частка заробітної плати);

- матеріаломісткі (у структурі собівартості продукції переважають матеріальні витрати);

- фондомісткі (велика частка амортизації);

- енергоємні (велика частка палива та енергії у структурі собівартості).

Таким чином, структура собівартості безпосередньо впливає на систему бюджетів підприємства, оскільки на підприємстві, що виготовляє матеріаломістку продукцію, структура бюджетів буде відрізнятися від підприємства, що виготовляє трудомістку продукцію.

Інформаційна база є певним способом організовану сукупність даних, що зберігаються в пам'яті обчислювальної системи у вигляді файлів, за допомогою яких задовольняються інформаційні потреби управлінських процесів і задач. Інформаційна база є основою для прийняття управлінських рішень та формування планової звітності. Наявність у повному обсязі

інформаційної бази на підприємстві дозволяє детально проаналізувати діяльність організації у попередніх періодах та є базою для розробки ефективної системи бюджетів.

Готовність персоналу організації до роботи у системі бюджетування, в свою чергу, впливає на ефективність впровадження системи бюджетів. Насамперед, без усвідомлення керівниками необхідності впровадження системи бюджетів бюджетування неможливе. У сучасних умовах, коли майже всі підприємства є самостійними господарюючими суб'єктами, немає єдиних та обов'язкових стандартів щодо планування діяльності та відсутній адміністративний примус підприємства до планування. Тим часом, у міру розвитку компанії, обов'язково настає такий момент, коли гостро проявляється потреба у фінансовому чи іншому плануванні, яке визначатиме напрямки діяльності всього підприємства на певний період. Виникає необхідність застосування процедур інформаційного обміну та підтримки його в актуальному стані. Саме в цей момент бюджет набуває форми цього документа. Разом із форматами створюються структури чи підрозділи, відповідальні за планування та бюджетування, розподіляється відповідальність за розробку та виконання бюджетів. Крім того, необхідно розуміти, що за короткий термін, розпочавши «з нуля», неможливо налагодити та впровадити повну систему бюджетів. На це буде потрібний додатковий робочий час, а відповідно, і додаткові витрати [33, 34].

Щодо *зовнішніх умов*, саме через нестабільність зовнішнього середовища, процес бюджетування для менеджерів виглядає проблематичним, адже необхідно врахувати не лише минулі результати та становище підприємства у конкурентному середовищі ринку, а й зовнішні фактори. Основні ускладнення процесу бюджетування в сучасних умовах відбуваються через неможливість виконання спочатку поставлених цілей керівництвом компанії:

- поліпшення фінансових показників діяльності компанії;

- підвищення ефективності використання фінансових ресурсів у розрізі показника собівартості продукції та рентабельності бізнесу;
- ефективне управління ресурсами підприємства;
- забезпечення координації між структурними підрозділами;
- мотивація робочого персоналу через досягнення загальних та локальних цілей у складеному бюджеті підприємства;
- виявлення потенційних ризиків діяльності організації та їх шляхів ліквідації [34].

Отже, дослідження наукової літератури на тему впровадження систем бюджетування на підприємстві [31-33] дозволило зробити висновок, що принципи вибору моделі бюджетування найчастіше описані як рекомендації. Однак у теорії та практиці бюджетування відсутні методики, за допомогою яких можливий вибір бюджетної моделі з огляду на специфіку діяльності конкретного підприємства. Тому в рамках даного дослідження нами розроблено інструментарій, що дозволяє вибрати та індивідуалізувати бюджетну модель, враховуючи становище підприємства щодо запропонованих вище факторів, які, у свою чергу, визначають специфіку діяльності підприємства.

Для визначення ступеня впливу різних чинників на вибір системи бюджетування пропонуємо використання матриці оцінки ефективності застосування різноманітних моделей (табл. 3.2)

Дана матриця дозволяє визначити найбільш ефективну модель бюджетування для конкретного підприємства. Вимірюваним показником є: ефективність застосування конкретної моделі, з положення підприємства щодо конкретного чинника. Зазначимо, що матриця побудована на методі бальної оцінки, який ґрунтується на побудові шкали балів.

Матриця оцінки ефективності запровадження різних моделей бюджетування

Фактор	Положення підприємства відповідно до зазначеного фактору	Значущість фактору, %	Оцінка, балів							Оцінка з урахуванням значущості фактору, балів						
			M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Масштаб підприємства																
Стратегія розвитку підприємства																
Етап життєвого циклу підприємства																
Номенклатура продукції, що випускається																
Структура собівартості продукції, що випускається																
Наявність та ступінь розвитку інформаційної бази																
Готовність персоналу до роботи в системі бюджетування																
Мінливість зовнішніх факторів																

* де M1-M7 – підходи до бюджетування, відповідно до рис. 1.1

Зазначимо, що до найпоширеніших видів бальних шкал відносяться:

- номінальні, цифри або символи служать умовними позначеннями для ідентифікації об'єктів або їх властивостей;
- порядкові, цифрами позначають послідовність об'єктів чи властивостей за рівнем їх важливості;
- інтервальні, утворені від порядкових, позначають розміри відмінностей між об'єктами чи властивостями; у цих шкалах відстані між позначеннями рівні та встановлюються довільно;
- раціональні, як і інтервальні, відбивають співвідношення розмірів об'єкта за наявності нульової точки відліку [31, 35].

Після проведеного нами детального аналізу особливостей застосування кожного з типу моделей бальної оцінки [36, 37], ми пропонуємо використовувати шести бальну шкалу оцінки, в якій п'ять із шести ступенів призначені для оцінки ефективності застосування моделі, а один – для характеристики моделі, застосування якої в цих умовах неможливе (5 – найбільш ефективна модель, 0 – модель не прийнятна для застосування).

Для отримання об'єктивних результатів необхідно оцінити ступінь впливу кожного фактора на вибір моделі бюджетування, значимість впливу факторів прийнято виразити у відсотках.

Зазначимо, що вихідними даними для заповнення матриці є відомості керівників підприємства та його структурних підрозділів про стан справ на підприємстві.

В результаті обробки даних може скластися декілька результатів:

- одна з моделей набирає максимальну кількість балів;
- кілька моделей набирають однакову кількість балів або розрив відносно невеликий.

У разі лідирування кількох моделей фахівцю необхідно, використовуючи метод експертної оцінки, вибрати бюджетну модель, впровадження якої, на його думку, буде найефективнішим для конкретної організації. Якщо даний вибір скрутний, то розробляється індивідуальна система бюджетування, яка

включатиме поєднання методик декількох моделей. Після вибору спеціалістом найбільш ефективною для підприємства моделі бюджетування потрібно її індивідуалізувати, враховуючи становище підприємства щодо факторів, які, в свою чергу, визначають специфіку підприємства.

Візуалізація описаного нами алгоритму вибору бюджетної моделі з урахуванням особливостей його функціонування представлено на рис. 3.2.

Підсумовуючи зазначене варто зазначити, що в умовах низької фінансової результативності і платоспроможності вітчизняних підприємств, необхідність та доцільність впровадження прогресивної управлінської технології – бюджетування – є аксіоматичною, адже її роль полягає у координації всіх сторін діяльності та зусиль усіх підрозділів на досягнення намічених результатів і, як наслідок, забезпечення високої ефективності підприємництва. Система управлінського обліку, що ефективно функціонує, дозволяє отримувати об'єктивну та якісну інформацію про діяльність підприємства, яка є основою для ухвалення вірних управлінських рішень. В свою чергу, бюджетування як інструмент управління дозволяє організувати стійку роботу підприємства. Проте практика останніх років показує, що впровадження універсальних бюджетних моделей не гарантує підвищення ефективності роботи підприємства, а найчастіше тільки збільшує трудомісткість управлінських процесів на підприємстві.

Тому застосування розробленого алгоритму вибору моделі бюджетування із врахуванням особливостей функціонування підприємства дозволить отримати найбільший ефект від впровадження системи бюджетування та, відповідно, підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

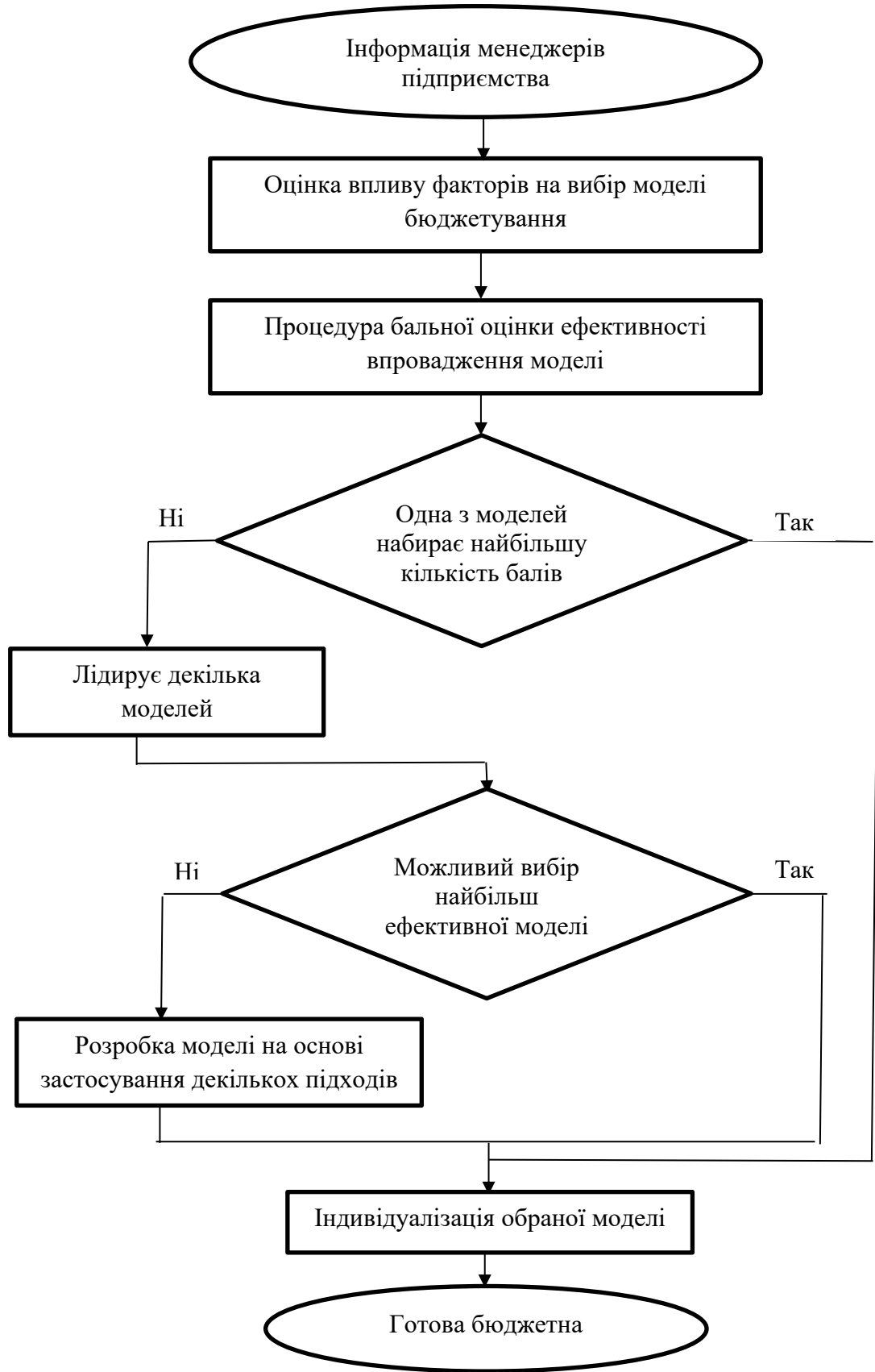


Рис. 3.2. Алгоритм вибору моделі бюджетування із врахуванням особливостей функціонування підприємства

3.3. Оптимізація прибутку підприємства при реалізації обраної стратегії розвитку ТОВ «НВП «Вайсал»»

Одним із істотних способів оптимізації прибутку є розробка на підприємстві системи заходів щодо прискорення залучення грошових коштів. Головна ідея даної системи полягає в тому, щоб конвертувати в грошові кошти дебіторську заборгованість щонайшвидше [38].

З цією метою повинна розроблятися і здійснюватися фінансова політика управління дебіторською заборгованістю, направлена на оптимізацію загального розміру такої заборгованості і забезпечення своєчасного її погашення з урахуванням можливостей розширення об'єму реалізації продукції.

Спеціалістами в галузі управління прибутком підприємства виділені наступні складові системи управління дебіторською заборгованістю [38, 39]:

1. Аналіз дебіторської заборгованості в попередніх періодах.
2. Розробка кредитної політики підприємства.
3. Формування політики інкасації дебіторської заборгованості. [38].

Методологія реалізації відмічених елементів системи управління дебіторською заборгованістю достатньо детально описана в економічній літературі і може бути застосована на українських підприємствах. Проте слід більшою мірою акцентувати увагу на механізмах дії на покупців за допомогою системи цінкових знижок, оскільки дана система, як інструмент управління дебіторською заборгованістю, запозичена із зарубіжного фінансового менеджменту і повинна бути пристосована до умов здійснення господарської діяльності підприємствами України.

У економічно розвинених державах найпоширенішою формою цінкових знижок, направлених на стимулювання контрагентів до своєчасного і навіть дострокового виконання своїх платіжних зобов'язань, є схема типу «d / k - n».

Суть відміченої схеми полягає в наступному:

– покупцю надається знижка у розмірі $d\%$ у разі оплати одержаного товару протягом k днів з початку періоду кредитування (наприклад, з моменту отримання або відвантаження товару);

– покупець виплачує повну вартість товару, якщо оплата здійснюється в період $(k + 1) - n$ -й день терміну кредитування;

– у разі несплати протягом n днів необхідної суми покупець вимушений додатково оплачувати неустойку, величина якої змінюється залежно від моменту погашення покупцем своїх зобов'язань.

Будь-який параметр даної схеми може змінюватися, проте найістотнішим є величина знижки. При визначенні її розміру оцінюється сума втрат продавця у зв'язку із зростанням знижки, виходячи з очікуваної кількості покупців, які на неї згодні, а також вартість вивільнених унаслідок прискорення інкасації дебіторської заборгованості грошових коштів. Надання знижки вважається за доцільне, якщо ефект від прискорення інкасації перевищує витрати за поданням знижки. У разі зміни іншого параметра відміченої системи також оцінюються можливі доходи і втрати.

Надання знижок вигідне як покупцю, так і продавцю, оскільки перший виграє від зменшення витрат на придбання товарів, а другий одержує вигоду у зв'язку з прискоренням обороту засобів, авансованих в дебіторську заборгованість і з можливим залученням нових клієнтів, які розглядають такі знижки як зниження ціни.

Проте існують деякі нюанси, що ускладнюють реалізацію розглянутого механізму прискорення інкасації дебіторської заборгованості на вітчизняних підприємствах. По-перше, зниження ціни продукції у зв'язку з достроковим погашенням покупцями своїх платіжних зобов'язань ставить в невідповідні умови клієнтів, що розраховуються з продавцем на умовах попередньої оплати або готівкою або за допомогою акредитивів. По-друге, механізм розрахунку ефективності знижок, що надаються, заснований на зіставленні можливих доходів з вірогідним зниженням об'єму виручки від реалізації і не вирішує задачі формування необхідного грошового потоку.

Пропонується вдосконалений підхід до визначення цінових знижок, що дозволяють сформуванню необхідний грошовий потік в процесі управління дебіторською заборгованістю, основна ідея якого полягає як в оцінці можливого прибутку або збитку унаслідок надання знижок, так і у визначенні суми грошових надходжень і зіставленні її з необхідною величиною витрати грошових коштів у відповідному періоді часу.

Розрахунок величини цінових знижок, що надаються споживачам продукції за здійснення оплати за відсутності дебіторської заборгованості, повинен орієнтуватися на очікуваний рівень рентабельності (за винятком ряду випадків, коли підприємству необхідно одержати грошові кошти в збиток прибутку) [39]. Крім того, рекомендується надавати споживачам цінові знижки за дострокове погашення своїх зобов'язань, розмір яких повинен встановлюватися, виходячи з необхідної підприємству суми грошових коштів, а оптимальна величина – визначатися на підставі приведеної економіко-математичної моделі, яка описана наступними параметрами:

$НГК$ – сума надходження грошових коштів в певному періоді часу, викликана достроковим погашенням дебіторської заборгованості;

N – необхідна підприємству сума грошових коштів в певному періоді часу;

$ДЗ_{ij}$ – j -й вид дебіторської заборгованості i -го періоду погашення;

$ЦЗ_{ijk}$ – k -й вид цінової знижки (виражений десятковим дробом), що надається споживачам за дострокову оплату j -го виду заборгованості i -го періоду погашення;

V_{ijk} – k -я частка споживачів, що згодилися на k -ю цінову знижку, надану за дострокову оплату j -го виду заборгованості i -го періоду погашення;

$ЦЗ_{ij}^0$ – цінова знижка (виражена десятковим дробом), що надається споживачам за здійснення розрахунків при відсутності j -го виду заборгованості i -го періоду погашення;

S_i – величина процента за кредитом (виражена десятковим дробом), що надається комерційним банком на i -й період часу;

r – дисконтна ставка, виражена десятковим дробом;

t_i – число інтервалів часу i -го періоду дисконтування;

z_i – i -та величина, приведена до дійсної вартості чистого грошового потоку, що визначається як різниця між сумою погашення дебіторської заборгованості та величиною повернення кредиту з урахуванням відсотків;

Z – загальна величина чистого грошового потоку. Що визначається як різниця між сумою погашення дебіторської заборгованості та величиною повернення кредиту з урахуванням відсотків;

n – число періодів погашення дебіторської заборгованості;

i – порядковий номер, що вказує на період погашення дебіторської заборгованості;

m_i – кількість видів дебіторської заборгованості i -го періоду погашення;

j – порядковий номер виду дебіторської заборгованості i -го періоду погашення;

k – порядковий номер цінової знижки, що надається за дострокову сплату j -го виду заборгованості i -го періоду погашення, i відповідає долі споживачів, що погодилися на неї.

Модель може бути побудована, виходячи з наступних цілей:

– максимізації позитивного грошового потоку у встановленому періоді часу, викликаного достроковим погашенням дебіторської заборгованості;

– максимізації чистого грошового потоку, визначуваного як різниця між сумою погашення дебіторської заборгованості і величиною повернення кредиту з урахуванням відсотків [39].

При побудові моделі необхідно виходити з умови, що величина цінової знижки за дострокове погашення дебіторської заборгованості повинна бути менше розміру знижки, що надається споживачам за здійснення розрахунків за відсутності заборгованості. Інакше підприємство може втратити контрагентів, що здійснюють попередню або негайну виплату за одержану продукцію (роботи, послуги). Сума дебіторської заборгованості повинна встановлюватися як чиста реалізаційна вартість.

Реалізація першої з вказаних вище цілей досягається шляхом оцінки суми надходження грошових коштів при різних варіантах знижок і частки споживачів, що згодилися на них (остання величина визначається підприємством), і вибору максимального значення позитивного грошового потоку. В цьому випадку математична модель виглядає таким чином:

$$НГК = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{m_j} ДЗ_{ij} * (1 - ЦЗ_{ijk}) * V_{ijk} \rightarrow \max \quad (3.1)$$

$$ЦЗ_{ijk} < ЦЗ_{ij}^0 \quad (3.2)$$

$$i = \overline{1, n}, j = \overline{1, m} \quad (3.3)$$

Якщо величина позитивного грошового потоку в результаті дострокового погашення дебіторської заборгованості не забезпечує підприємство сумою грошових коштів, необхідних у встановленому періоді часу, грошовий недолік може бути покритий шляхом залучення кредиту.

У такій ситуації схвалювані фінансові рішення можуть орієнтуватися не стільки на максимізацію позитивного грошового потоку в певному інтервалі часу, скільки на отримання найбільшого значення чистого грошового потоку, визначуваного як різниця між сумою погашення дебіторської заборгованості і величиною повернення використовуваного кредиту з урахуванням відсотків.

При цьому слід враховувати, що різні види дебіторської заборгованості мають різні терміни погашення. Це, у свою чергу, потребує залучення кредитів також на різні періоди і приведення оцінюваної величини чистого грошового потоку до співставного, з погляду вартості грошей в часі, вигляді (останнє досягається за допомогою дисконтування) [38].

У такій ситуації, математична модель, що забезпечує вибір оптимальних розмірів цінних знижок, що надаються різними категоріями дебіторів, виглядатиме таким чином:

$$Z = \sum_{i=1}^n z_i \rightarrow \max, \quad (3.4)$$

$$z_i = \sum_{j=1}^{m_j} [ДЗ_{ij} * (1 - V_{ijk}) - (N - ДЗ_{ij} * (1 - ЦЗ_{ijk}) * V_{ijk}) * (1 + S_i)] * \frac{1}{(1 + r)^{t_i}}, \quad (3.5)$$

$$ДЗ_{ij} * (1-ЦЗ_{ijk}) * V_{ijk} < N \quad (3.6)$$

$$ЦЗ_{ijk} < ЦЗ_{ij}^0 \quad (3.7)$$

$$i = \overline{1, n}, j = \overline{1, m}. \quad (3.8)$$

Результати розрахунків основних показників розглянутої математичної моделі для декількох варіантів цінкових знижок слід групувати у таблицю (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок параметрів економіко-математичної моделі вибору оптимальних розмірів цінкових знижок при управлінні дебіторською заборгованістю

Величина знижки, ЦЗ _k	Доля дебіторів, що погодилися на дану знижку, V _k	Позитивний грошовий потік, ДЗ*(1-ЦЗ _k) *V _k	Недостача грошових коштів, N- ДЗ*(1- ЦЗ _k)*V _k	Вартість кредиту з урахуванням відсотків, (N- ДЗ*(1- ЦЗ _k)*V _k)* (1+S)	Надходження грошових коштів в результаті погашення заборгованості, що лишилася, ДЗ*(1- V _k)	Чистий грошовий потік, Z

Отже, можна зробити висновок, що характерна для вітчизняних підприємств проблема невчасності погашення дебіторської заборгованості або непогашення її взагалі та, як результат, зниження прибутковості, може бути частково вирішена шляхом застосування системи цінкових знижок, що надаються споживачам за дострокове погашення своїх зобов'язань.

Висновки до розділу 3

На основі поставлених в кваліфікаційній роботі в даному розділі було сформульовано стратегію управління прибутком ТОВ «НВП «Вайсал», яка полягає у таких основних підходах: розробка стратегії управління прибутком; впровадження системи бюджетування з метою підвищення якості управління прибутку.

Для досягнення сформульованої стратегії на першому етапі було розроблено алгоритм вибору моделі бюджетування із врахуванням особливостей функціонування підприємства, який дозволить отримати найбільший ефект від впровадження системи бюджетування та, відповідно, підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

На другому етапі було проведено моделювання грошових потоків в процесі управління дебіторською заборгованістю як інструменту підвищення ефективності управління прибутком підприємства та розроблено економіко-математичну модель вибору оптимальних розмірів цінних знижок при управлінні дебіторською заборгованістю.

Запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність управління прибутком ТОВ «НВП «Вайсал»» у стратегічному періоді.

РОЗДІЛ 4

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗРОБЛЕНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ТОВ «НВП «ВАЙСАЛ»»

4.1. Оцінка ефективності застосування різних моделей бюджетування для ТОВ «НВП «Вайсал»»

При виборі ефективної для ТОВ «НВП «Вайсал»» моделі бюджетування використаємо раніше запропонований у розділі 3 кваліфікаційні роботи алгоритм вибору бюджетної моделі з враховуючи специфіки діяльності підприємства (рис. 3.2).

Першим етапом є характеристика підприємства, виходячи з факторів, що визначають специфіку організації.

Коротка характеристика діяльності ТОВ «НВП «Вайсал»» була надана в п. 2.1 кваліфікаційної роботи.

Стратегію підприємства не формалізовано, власники підприємства лише уявляють шлях розвитку компанії. На даний момент підприємство займається розробкою та формалізацією конкретних стратегічних цілей.

Компанія знаходиться на етапі розширення, для цього етапу характерно:

- діяльність спрямовано на збільшення виручки;
- метою організації є максимальна реалізація переваг;
- трансформація організаційної структури до функціонального типу;
- розподіл низки функцій менеджерам;
- формалізація процесів.

Номенклатура продукції/послуг досить невелика, підприємство випускає продукцію/послуги одиничними партіями, використовуючи індивідуальний підхід. Це зумовлено специфікою послуг, що надає підприємство.

На підприємстві досить розвинена система збору інформації на різних етапах діяльності. Але частина даних реєструється та зберігається тільки в

паперовому вигляді і не збирається до загальної, електронної системи зберігання інформації.

Щодо готовності персоналу до роботи в системі бюджетування, підприємство підбирає персонал, який здатний навчатися та ефективно працювати при впровадженні нових процесів.

Мінливість зовнішніх умов впливає тільки на вартість деяких матеріалів, оскільки їхня ціна прив'язана до курсу долара. Загалом від зовнішніх умов залежність підприємства слабка.

В рамках дослідження проведено оцінку значущості кожного фактору та ефективності застосування різних моделей бюджетування, результати оцінки представлені у табл. 4.1.

В таблиці 4.1 позначки моделей бюджетування відповідають таким:

M1 – традиційне бюджетування

M2 – бюджетування «з нуля»

M3 – процесно-орієнтоване бюджетування

M4 – проєктне бюджетування

M5 – бюджетування, що орієнтується на результат

M6 – ковзаюче бюджетування

M7 – поопераційне бюджетування

За результатами аналізу матриці дві із запропонованих моделей бюджетування набрали найбільшу кількість балів:

- традиційне бюджетування (20,4 балів);

- проєктне бюджетування (19,2 балів).

В рамках запропонованого алгоритму необхідно методом експертної оцінки вибрати з провідних бюджетних моделей найбільш ефективну для цього підприємства.

Таблиця 4.1

Матриця оцінки ефективності запровадження різних моделей бюджетування для ТОВ «НВП «Вайсал»»

Фактор	Положення підприємства відповідно до зазначеного фактору	Значущість факторів, %	Оцінка, балів							Оцінка з урахуванням значущості фактору, балів						
			M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Масштаб підприємства	Мале підприємство	100	6	4	5	5	2	3	3	6	4	5	5	2	3	3
Стратегія розвитку підприємства	Стратегія не формалізована	90	3	1	2	5	1	3	3	2,7	0,9	1,8	4,5	0,9	2,7	2,7
Етап життєвого циклу підприємства	Розширення	80	6	1	4	4	2	3	3	4,8	0,8	3,2	3,2	1,6	2,4	2,4
Номенклатура продукції, що випускається	Індивідуальний підхід, одиничні партії	50	4	2	4	2	3	3	6	2	1	2	1	1,5	1,5	3
Структура собівартості продукції, що випускається	Основна доля витрат – матеріали, заробітна плата, амортизаційні відрахування	50	3	4	4	4	3	3	3	1,5	2	2	2	1,5	1,5	1,5
Наявність та ступінь розвитку інформаційної бази	Розвинута інформаційна база	40	5	6	5	5	5	5	5	2	2,4	2	2	2	2	2
Готовність персоналу до роботи в системі бюджетування	Кваліфікований персонал, готовий до роботи в системі бюджетування	20	5	6	5	5	5	5	5	1	1,2	1	1	1	1	1
Мінливість зовнішніх факторів	Незначний вплив зовнішніх факторів	10	4	5	5	5	5	3	5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,5
РАЗОМ										20,4	12,8	17,5	19,2	11	14,4	16,1

На підприємстві ТОВ «НВП «Вайсал»» реалізовано систему калькулювання собівартості, також підприємство виготовляє продукцію/надає послуги на замовлення, використовуючи індивідуальний підхід, відповідно для підвищення ефективності системи бюджетування на підприємстві доцільно запровадити проєктне бюджетування.

Основною перевагою проєктного бюджетування є гнучкий підхід до формування собівартості продукції, що враховує особливості функціонування ТОВ «НВП «Вайсал»».

4.2. Реалізація моделі вибору оптимальних розмірів цінових знижок при управлінні дебіторською заборгованістю при реалізації обраної стратегії розвитку ТОВ «НВП «Вайсал»»

Механізм реалізації розробленої у розділі 3 моделі представлено нижче (для простоти розрахунків використовується один вид дебіторської заборгованості одного періоду погашення, тобто $n=1, t-1$).

Підприємство має дебіторську заборгованість за товари, роботи та послуги в розмірі 3251,1 тис. грн. Необхідна сума грошових коштів в даному періоді часу – 3000 тис. грн.

Максимально можлива величина цінової знижки, що надається дебіторам за дострокове погашення заборгованості, 3,5% (визначена, виходячи із знижки, що надається споживачами за здійснення оплати за відсутності заборгованості). Процентна ставка за банківським кредитом для встановленого періоду погашення дебіторської заборгованості складає 7%.

У таблиці 4.2 представлений розрахунок основних показників розглянутої математичної моделі для декількох варіантів цінових знижок.

Таблиця 4.2

Розрахунок основних показників економіко-математичної моделі для декількох варіантів цінових знижок

Величина знижки, ЦЗ_k	Доля дебіторів, що погодилися на дану знижку, V_k	Позитивний грошовий потік, $\text{ДЗ}*(1-\text{ЦЗ}_k)*V_k$	Недостача грошових коштів, $N-\text{ДЗ}*(1-\text{ЦЗ}_k)*V_k$	Вартість кредиту з урахуванням відсотків, $(N-\text{ДЗ}*(1-\text{ЦЗ}_k)*V_k)*(1+S)$	Надходження грошових коштів в результаті погашення заборгованості, що лишилася, $\text{ДЗ}*(1-V_k)$	Чистий грошовий потік, Z
1	2	3	4	5	6	7
1	2	126,3167	4873,683	5214,84	6252,073	1037,233
1,5	2	188,52	4811,48	5148,283	6188,277	1039,993
2	5	312,6033	4687,397	5015,513	6060,683	1045,17
2,5	5	311,01	4688,99	4999,643	6060,683	1061,04
3	10	618,8267	4381,173	4687,853	5741,7	1053,847
3,5	10	615,6367	4384,363	4691,267	5741,7	1050,433

На підставі даних таблиці 4.2 можна бачити, що максимальне значення чистого грошового потоку, визначуваного як різниця між сумою погашення дебіторської заборгованості і величиною повернення кредиту з урахуванням відсотка, досягається при цінній знижці, встановленій у розмірі 2,5%, і складає 1061,04 тис. грн.

Тому пропонується надавати цінну знижку у розмірі 2,5%, оскільки при ній спостерігається максимальні чистий та позитивний грошові потоки.

Слід зазначити, що використання запропонованого механізму прискорення інкасації дебіторської заборгованості доцільне по відношенню до господарських осіб, що мають заборгованість перед підприємством, а також до споживачів, термін виникнення заборгованості яких незначний, а вірогідність її непогашення невелика.

Підводячи підсумок сказаному вище, можна зробити висновок, що застосування системи цінових знижок, що надаються споживачам за дострокове погашення своїх зобов'язань, може стати ефективним інструментом управління прибутком ТОВ «НВП «Вайсал»».

4.3. Порівняльний аналіз ефективності функціонування ТОВ «НВП «Вайсал» за результатами реалізації обраної стратегії розвитку

Після впровадження заходів з розширенням кількості послуг та оптимізації ринків збуту з метою підвищення прибутковості ТОВ «НВП «Вайсал», що має клієнтську орієнтацію, очікується зміна позиції ТОВ «НВП «Вайсал» в матриці фінансової стратегії.

Прогнозується збільшення виручки за рахунок підвищення кількості та якості наданих послуг. Решта показників для розрахунку результатів фінансової та господарської діяльності залишаться на рівні 2020 року.

Дані для розрахунку взяті з річної звітності:

- Форма №1 «Баланс» за 2018-2020 рр. (Додаток А)
- Форма №2 «Звіт про рух грошових коштів» за 2018-2020 рр. (Додаток Б).

Методика розрахунку основних показників матриці фінансової стратегії представлено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Методика розрахунку показників матриці фінансової стратегії

Показник	Формула	Позначення
ДФЕП	$\Delta \text{ФЕП} = \text{ПА} - \text{ГК} - \text{КЗ}$	ПА - поточні активи, тис. грн; ГК – грошові кошти підприємства, тис. грн.; КЗ – кредиторська заборгованість підприємства, тис. грн.
РГД	$\text{РГД} = \text{БРЕІ} - \Delta \text{ФЕП} - \text{ВІ} + \text{ЗПМ}$	ВІ – виробничі інвестиції, тис. грн.; ЗПМ – звичайний продаж майна, тис. грн
РФД	$\text{РФД} = \Delta \text{ПК} - \text{ФВПК} - \text{ПП} - (\text{Д} + \text{ДВФД}),$	$\Delta \text{ПК}$ – різниця позикових коштів, тис. грн.; ФВПК – фінансові витрати з обслуговування позикових коштів, тис. грн.; ПП – податок на прибуток підприємства, тис.; Д – дивіденди, тис. грн.; ДВФД – доходи та витрати фінансової діяльності підприємства, тис. грн
РФГД	$\text{РФГД} = \text{РГД} + \text{РФД}$	РГД – результат господарської діяльності РФД – результат фінансової діяльності

Розрахунок показників для визначення позиції ТОВ «НВП «Вайсал» в матриці фінансової стратегії після впровадження заходів наведено в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Розрахунок показників для визначення позиції ТОВ «НВП «Вайсал» в матриці фінансової стратегії, тис. грн

Показник	Фактичні показники	Прогнозні показники	Відхилення, тис. грн	Відхилення, %
1	2	3	4	5
Додана вартість	4119,2	5040,4	921,20	22,36
БРЕІ	4119,2	5040,4	921,20	22,36
Прибуток за капіталом (ПК)	4086,6	4999,7	913,10	22,34
НРЕІ	4086,6	4999,7	913,10	22,34
Величина середньорічних активів (\bar{A})	1040,2	1392,8	352,60	33,90
Загальна рентабельність ($R_{ЗАГ}$)	4	3,6	-0,40	-10,00
Чиста рентабельність ($R_{ЧИСТ}$)	3,9	3,5	-0,40	-10,26
Рентабельність за капіталом ($R_{КАП}$)	3,9	3,5	-0,40	-10,26
Δ ФЕП	207,9	262,8	54,90	26,41
РГД	3911,3	4777,2	865,90	22,14
РФД	133,7	39,2	-94,50	-70,68
РФГД	4045	4816,4	771,40	19,07
РГД / \bar{A}	3,7	3,4	-0,30	-8,11
РФД / \bar{A}	0,13	0,03	-0,10	-76,92
РФГД / \bar{A}	3,9	3,5	-0,40	-10,26
Позиція підприємства у матриці фінансової стратегії (квадрат)	Квадрат 6 «Холдинг»	Квадрат 4 «Рантьє»		

На рис. 4.1 відображено зміну бруто- і нетто-результатів експлуатації інвестицій ТОВ «НВП «Вайсал» після запропонованих заходів.

Зростання бруто-результату та нетто-результатів експлуатації інвестицій свідчить про підвищення ефективності в управлінні фінансово-господарськими операціями, що спрямовано на збільшення прибутковості, надійності та гнучкості ТОВ «НВП «Вайсал».

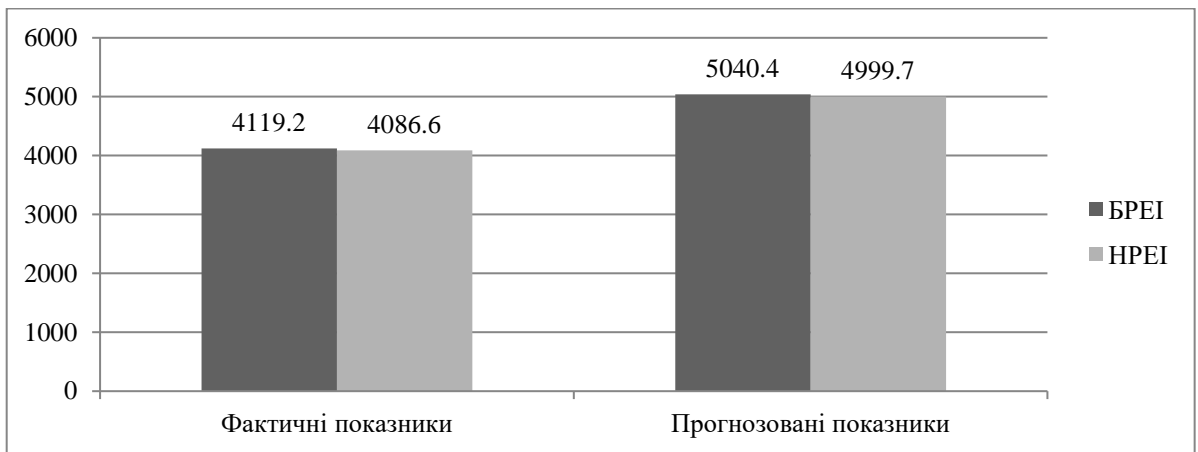


Рис. 4.1. Зміна бруто- і нетто-результатів експлуатації інвестицій ТОВ «НВП «Вайсал» після впровадження заходів, тис. грн

На рис. 4.2 відображено зміну динаміки результатів господарської та фінансової діяльності ТОВ «НВП «Вайсал» після запропонованих заходів.



Рис. 4.2. Зміна результатів господарської та фінансової діяльності ТОВ «НВП «Вайсал» після запропонованих заходів

Отже, показник «результат господарської діяльності» (РГД) характеризує достатність власних коштів ТОВ «НВП «Вайсал» для фінансування його виробничих потреб у планованому періоді. Після впровадження заходів значення показника РГД зростає, що говорить про ліквідність підприємства після фінансування всіх витрат, пов'язаних з господарською діяльністю.

Результат фінансової діяльності – це зміна обсягу заборгованості підприємства, скоригована на розмір фінансових витрат (відсотків за кредит),

дивідендних виплат та податкових платежів.

На рис. 4.2 видно, що РФД зменшився у прогнозованому періоді, проте все одно залишається додатнім, а це свідчить про залучення додаткових джерел фінансових ресурсів, незважаючи на їх платність.

Для того, щоб знайти положення підприємства у матриці фінансової стратегії, треба показники РГД та РФД поділити на середньорічну суму активів підприємства (табл. 4.5).

За таких значень РГД та РФД показник РФГД набуває позитивного значення після впровадження заходів.

Отже, стратегія розширення асортименту та якості наданих послуг позитивно вплине на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Таблиця 4.5

Визначення позиції ТОВ «НВП «Вайсал» в матриці фінансової стратегії після впровадження змін

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Прогноз
Результат господарської діяльності (РГД)	2,9	2,7	3,7	3,4
Результат фінансової діяльності (РФД)	0,19	0,18	0,13	0,04

У табл. 4.6 відображено прогнозна позиція підприємства, яка перемістилась з квадрата 6 «Холдинг» у квадрат 4 «Рантьє».

Таблиця 4.6

Матриця фінансових стратегій

Стадія фінансового розвитку	Гальмування	Стабілізація	Зростання
	РФД << 0	РФД ≈ 0	РФД >> 0
РГД >> 0	1. «Батько сімейства»	4. «Рантьє» ←	6. «Холдинг»
РГД ≈ 0	7. «Епізодичний дефіцит»	2. «Стійка рівновага»	5. «Атака»
РГД << 0	9. «Кризовий стан»	8. «Дилема»	3. «Нестійка рівновага»

Детально розглянемо позицію підприємства у матриці фінансових стратегій.

У 2020 році ТОВ «НВП «Вайсал» перебувало в квадраті 6, що має назву «Холдинг». У цьому випадку спостерігається надлишок ліквідних засобів, які можливо використати для нарощування обсягів виробництва. Трактуючи матриці фінансової стратегії передбачає, що знаходження у цьому квадранті свідчить про можливість створення і фінансування дочірніх підрозділів та філій, особливо коли загальній обсяг РГД є вище нуля та збільшується в наступних періодах. Це можна пояснити розвитком підприємства у 2020 році. Проте, цей стан є дуже нестійким і потрібно багато зусиль, щоб утримувати підприємство на такому рівні. У прогнозованому періоді можна побачити, що підприємство перемістилося до квадрату 4 «Рантьє», тобто у розпорядженні підприємства є вільні кошти для реалізації проектів при використанні позикового капіталу. Існують ліквідні ресурси для нарощування обсягів виробництва компанії. Згідно економічної інтерпретації підприємство перебуває на стадії стабілізації.

З табл. 4.6 видно, що тенденція зміни результату господарської діяльності є позитивною, тобто можна стверджувати, що керівництво підприємства надає перевагу використанню власних коштів для фінансування його розвитку, тобто дотримується принципу самофінансування.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство знаходиться за своїм фінансовим станом в зоні над діагоналлю, де значення показників позитивні і відбувається створення ліквідних засобів.

В табл. 4.7 зведено прогнозні зміни в підприємства після впровадження заходів щодо підвищення прибутковості та надійності із застосуванням розроблених оптимізаційних заходів.

Таблиця 4.7

Зміна показників прибутковості та надійності ТОВ «НВП «Вайсал» після
впровадження запропонованих заходів

Показник	Зміна, тис. грн.	За рахунок яких заходів
Чистий прибуток	+ 49 720	Зростання чистого доходу за рахунок розширення кількості наданих послуг та оптимізації ринків збуту
Основні засоби	+ 86 100	Збільшення отриманих доходів
Результат господарської діяльності (РГД)	+ 865,90	Завдяки дотримання принципу самофінансування свого розвитку

Отже, стратегія розширення кількості послуг та оптимізації ринків збуту підприємства позитивно вплине на його прибутковість.

Висновки до розділу 4

Для вирішення поставлених в кваліфікаційній роботі задач, в даному розділі було проведено оцінку ефективності застосування різних моделей бюджетування для ТОВ «НВП «Вайсал»» з урахуванням факторів, що визначають специфіку підприємства.

За результатами проведених розрахунків дві із запропонованих моделей бюджетування набрали найбільшу кількість балів: традиційне бюджетування (20,4 балів) та проєктне бюджетування (19,2 балів).

Оскільки на підприємстві реалізовано систему калькулювання собівартості, також ТОВ «НВП «Вайсал»» виготовляє продукцію/надає послуги на замовлення, використовуючи індивідуальний підхід, найбільш ефективним буде проєктне бюджетування.

Також у даному розділі було прослідковано як підприємство змінить свою позицію у матриці фінансової стратегії після впроваджених заходів. ТОВ «НВП «Вайсал» з позиції «Холдинг» у 2020 році переміститься у квадрат «Рантьє».

Найбільший комерційний та фінансовий успіх характеризує квадрант "Холдинг". Підприємство перебуває у стані фінансового розквіту, має фінансові можливості для фінансування не тільки свого виробничого розвитку, а й усіх інших потреб і навіть створення дочірніх підприємств. Дане становище підприємства сприяє залученню додаткових кредитів, хоча потреба в них не обумовлена виробничою необхідністю.

Наявні усі можливості й для подальшого ефективного розвитку. Проте, слід постійно оцінювати динаміку прибутковості та вартість позикового капіталу для збереження досягнутого становища, оскільки цей стан є дуже нестійким і потрібно багато зусиль, щоб утримувати підприємство на такому рівні.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених в кваліфікаційній роботі завдань були отримані такі основні висновки.

Встановлено, що бюджетування є основним засобом забезпечення управління необхідною оперативною інформацією про технологічні і господарські процеси, які у поєднанні з іншою інформацією за допомогою оперативного аналізу дають змогу своєчасно оцінювати результатів діяльності підприємства, вчасно реагувати на зміни у його роботі, уникати їх в майбутньому та приймати поточні і стратегічні управлінські рішення.

Доведено, що при постановці бюджетування на підприємстві слід дотримуватися основних принципів (часової визначеності, багатоваріантності, релевантності інформації, коректності, нормативності та ін.), які дозволять уникнути типових помилок, що виникають при введенні бюджетування на підприємстві. Чітке визначення та дотримання принципів бюджетування створює умови для ефективної роботи підприємства, раціонального використання ресурсів та запобігає впливу негативних чинників на процес виробництва та реалізації продукції.

Досліджено підходи до бюджетування на підприємстві та встановлено, що використання бюджетування на підприємстві вимагає використання індивідуального підходу до розробки системи бюджетів, з урахуванням специфіки його виробництва та управління.

Проведений аналіз методичних підходів до оцінки ефективності управління прибутком дозволив встановити, що забезпечення ефективного функціонування системи стратегічного управління прибутком, як важливої технології стратегічного менеджменту підприємства потребує реалізації адекватного підходу до формування структури даної системи, що сприяє успішній реалізації основних цілей та завдань останньої.

На основі проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «НВП «Вайсал»» було встановлено, що не всі показники рентабельності відповідають нормам, деякі з них значно знизилися впродовж 2018-2020 років.

Проведений факторний аналіз підприємства дозволив встановити, що основними факторами, які негативно впливали на величину чистого прибутку є собівартість, операційні витрати та податок на прибуток.

Проаналізувавши фінансову стійкість, можна сказати, що не всі показники дорівнюють нормативним показникам. Деякі показники знизились. Так, показник фінансової незалежності зменшився у 2020 році, звичайно зріс показник фінансової залежності, що означає збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. Підприємство має не стійке фінансове положення. Спостерігається також порушення платоспроможності, тобто необхідне залучення додаткових джерел фінансування.

Таким чином, отримані результати свідчать, що на підприємстві існують певні проблеми, які варто вирішити для забезпечення ефективності його діяльності.

В розділі 3 сформульовано стратегію управління прибутком ТОВ «НВП «Вайсал», яка полягає у таких основних підходах: розробка стратегії управління прибутком; впровадження системи бюджетування з метою підвищення якості управління прибутку.

Для досягнення сформульованої стратегії на першому етапі необхідна реалізація алгоритму вибору моделі бюджетування із врахуванням особливостей функціонування підприємства, який дозволить отримати найбільший ефект від впровадження системи бюджетування та, відповідно, підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому, а на другому етапі – вирішення економіко-математичної моделі оптимізації управління прибутком, яка складається з таких кроків: на першому етапі слід визначити прибуток від реалізації продукції на z -му ринку з урахуванням ніші, яку може займати підприємство на цьому ринку по i -му виду продукції, та провести їх ранжування за критерієм максимального прибутку; на другому етапі слід визначити (змоделювати) оптимальну

номенклатуру та обсяг реалізації продукції i -го виду для Z ринків, реалізація товарів на яких приносить підприємству максимальний прибуток.

На основі проведених розрахунків та враховуючи те, що на підприємстві реалізовано систему калькулювання собівартості, а також ТОВ «НВП «Вайсал»» виготовляє продукцію/надає послуги на замовлення, використовуючи індивідуальний підхід, найбільш ефективним буде проєктне бюджетування.

Запропоновані в кваліфікаційні роботі заходи дозволять ТОВ «НВП «Вайсал»» змінити свою позицію у матриці фінансової стратегії з позиції «Холдинг» переміститися у квадрат «Рантьє».

Таким чином, можна констатувати, що на підприємстві наявні усі можливості й для подальшого ефективного розвитку. Проте, слід постійно оцінювати динаміку прибутковості та вартість позикового капіталу для збереження досягнутого становища, оскільки цей стан є дуже нестійким і потрібно багато зусиль, щоб утримувати фірму на такому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Руденко В. В. Зарубіжний досвід впровадження бюджетування, орієнтованого на результат. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 1. URL: <http://www.uk.x-pdf.ru/5ekonomika/1807102-1-zarubizhniy-dosvidvprovadzhennya-byudzhetyvannya-ori-ntovanogo-rezultatstatti-analizu-tsya-dosvid-vprovadzhennya-byudzhetyv.php>
2. Пар'єва О. О. Методики бюджетування інноваційної діяльності підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. Бізнес Інформ. 2016. № 10. С. 266–270.
3. Рудик Н.І. Розвиток бюджетування як маркетингової управлінської технології. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 392–395.
4. Фісуненко П.А. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. Молодий вчений. 2016. № 5. С. 178–181.
5. Ткаченко А.М. Бюджетування – ефективний засіб попередження впливу кризових явищ. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_005.pdf
6. Пожуєва Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. Вісник економічної науки України. 2017. № 1. С. 73–77.
7. Пар'єва О.О. Сутність процесу бюджетування і елементи його структури.
X Всеукраїнська науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України», 16–20 травня 2016 р. С. 71–74. URL: <https://economics.opu.ua/files/science/oblik/2016/71.pdf>
8. Качагіна Л.В. Бюджетування як найбільш ефективний напрямок фінансового менеджменту // Вісник Криворізьського економічного інституту КНЕУ. — 2009. — №4. — С. 65—69
9. Голов С.Ф. Методи бюджетного планування / С.Ф. Голов // Фінанси України. — 2010. — №12. — С. 37 – 46.

10. Тирінов А.В. Організація бюджетування на підприємстві як частина управлінського обліку / А.В. Тирінов // Науковий вісник херсонського державного університету. Серія економічні науки. – Вип. 34. – 2019. – С. 149-152

11. Потеряйло І.Ю. Зарубіжний досвід застосування програмно-цільового методу бюджетування на сучасному етапі в Україні / І.Ю. Потеряйло // Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права ім. Короля Данила Галицького. 2015. № 11. С. 331–337

12. Рудик Н.І. Розвиток бюджетування як маркетингової управлінської технології / Н.І. Рудик // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет. – Вип. 21. – 2018. – С. 392-395

13. Ювженко Н.М. Традиційні та сучасні методи бюджетування: переваги і недоліки / Н.М. Ювженко // Бізнес-інформ. – 2018. – №7. – С. 239-245

14. Лантюгова Д. С. Бюджетирование с нулевой базой // Экономическая наука и практика : материалы V Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2017 г.). Чита : Молодой ученый, 2017. С. 45–49. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/221/11925/>

15. Квасницька Р.С. Етапи процесу бюджетування на промислових підприємствах / Р.С. Квасницька // Інфраструктура ринку. – 2017. – №3.– С.47-50.

16. Миколайчук І.П. Удосконалення процесу бюджетування в системі фінансового управління підприємствами споживчої кооперації / І.П. Миколайчук // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2016. – № 5 (77). – С.152-160.

17. Гуменюк В.С. Теоретичні основи управління прибутком підприємств / В.С. Гуменюк // Інфраструктура ринку. – 2018. Вип. 20. – С. 51-55

18. Єпіфанова І.Ю. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності / І.Ю. Єпіфанова, В.С. Гуменюк // Економіка та суспільство. – 2016. – № 3. – С. 189-192.

19. Гаватюк Л.С. Прибутковість українських підприємств: реалії сьогодення / Л.С. Гаватюк, Н.В. Дармограй, Г.М. Хімійчук // Молодий вчений. – 2016. - № 1 (28). – С. 40-43.
20. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон – Тернопіль:, ТНЕУ, – 2016 – 304 с.
21. Денисенко М.П. Основи аспекти оцінки фінансового стану підприємств / М.П. Денисенко, О.В. Зазимко // Агросвіт. – 2015. – № 10.
22. Базилінська. О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О.Я. Базилінська. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 328 с.
23. Павловська О.В. Фінансовий аналіз: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення / О.В. Павловська — К.: КНЕУ, 2010. — 388 с.
24. Фролова Т.О. Фінансовий аналіз: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення / Т.О. Фролова. — К.: Видавництво європейського університету, 2011. — 253 с.
25. Ковтуненко Ю.В. Фінансовий аналіз діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності / Ю.В. Ковтуненко, А.Г. Олексійчук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. Вип. 18. – С. 234-238
26. Талавіна Є.В. Розробка стратегії управління прибутком торгівельних підприємств / Є.В. Талавіна, А.В. Золотарьова // Ефективна економіка. – 2019. – №7. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.7.34](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.34)
27. Одіжний В.О. Стратегічний підхід до управління прибутком підприємства / В.О. Одіжний // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 20. – С. 874-878
28. Стецюк С. С. Фактори впливу на прибуток м'ясопереробних підприємств Черкаської області Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2013. Вип. 1. С. 72-81.
29. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А.О. Касич // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.

30. Федорченко О.Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві / О.Є. Федорченко // Економіка і держава. – 2015. – №11. – С. 37-39.
31. Проць Н.В. Особливості процесу впровадження системи бюджетування / Н.В. Проць // Інвестиції: практика і досвід. – 2015. – №16. – С. 89-92.
32. Фісуненко П. А. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством / П.А. Фісуненко, А.А. Сорока // Молодий вчений. – 2016. – №5 (32). – С179–181.
32. Столяров Г.П. (2016). Теоретичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві / Г.П. Столяров, Р.П. Пєнова // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2016. – №4 (57). – С. 84-94
33. Кучер С.В. Процес бюджетування на малих підприємствах України як елемент ефективного управління / С.В. Кучер, Н.О. Ковальчук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. - №20. – С.993-996
34. Квасницька Р.С. Етапи процесу бюджетування на промислових підприємствах / Р.С. Квасницька // Інфраструктура ринку. – 2017. – Вип. 3. – С.47-50
35. Засадний Б.А. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства // Б.А. Засадний, А.В. Ткаченко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2021. – №35. – С. 33-37
36. Новосад В.П., Селіверстов, Р.Г., Артимб І.І. Кількісні методи експертного оцінювання. Науково--методична розробка К. : НАДУ. – 2009
37. Демчук А.В. Бюджетування підприємства в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності: сутність, технологія, проблеми / А.В. Демчук // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 682. – С. 41-47.
38. Васильєва Н.К. Методи і моделі оптимізації в економіці: Навчальний посібник Дніпропетровськ: РВВ ДДАУ, 2008.142 с.

39. Беллман Р. Динамическое программирование / Р. Беллман. — М.: Изд-во иностранной литературы, 1960. — 400 с.

Аналітична таблиця, створена на основі Форми 1 «Баланс»

ТОВ «НВП «Вайсал» за 2018-2020 рр.

Найменування статі	Код рядка	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року
ПАСИВ		0	0	0
1.ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ		0	0	0
Зареєстрований капітал	1400	0,5	0,5	0,5
Додатковий вкладений капітал	1410	469,6	469,6	469,6
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	762,9	1009,8	1313
Усього за розділом 1	1495	1233	1479,9	1783,1
2. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	1595	0	0	0
3. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ		0	0	0
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Поточна заборгованість по довгострокових зобов'язаннях	1610	0	0	0
товари, роботи і послуги	1615	229,3	455,5	743,8
за розрахунками з бюджетом	1620	47,7	66,8	64,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	54,2	54,6
розрахунками зі страхування	1625	16,2	10,6	11,9
з оплати праці	1630	35,9	37,4	48,4
інші поточні зобовязання	1690	0	177,3	623
Усього за розділом 3	1695	329,1	747,6	1491,6
4 Зобовязання, пов'язані з необоротними активами	1700	0	0	0
БАЛАНС	1900	1562,1	2227,5	3274,7

Додаток Б

Аналітична таблиця, створена на основі Форми 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «НВП «Вайсал» за 2018-2020 рр.

Найменування статі	Код рядка	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року	На кінець 2020 року
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4360,6	4340,2	5431,3
Інші операційні доходи	2120	0,3	0	0
Інші доходи	2240	0	0	0
Разом доходи	2280	4360,6	4340,2	5431,3
Собівартість реалізованої продукції	2050	3830,1	3918,9	4781,7
Інші операційні витрати	2180	297,3	221	390,9
Інші витрати	2270	5,3		0
Разом витрати	2285	4132,7	4139,9	5172,6
Фінансовий результат до оподаткування	2290	228,2	200,3	258,7
Податок на прибуток	2300	43,8	32,6	40,7
Чистий прибуток	2350	184,4	167,7	218

Ректорові Національно ТУ
«Дніпровська політехніка»
проф. Олександр АЗЮКОВСЬКОМУ

ЛИСТ-ЗАМОВЛЕННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Просимо Вас доручити студенту групи 072м-20-1 Фінансово-економічного факультету Навчально-наукового інституту економіки спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» Єгору ПОДОЛЬНОМУ виконати кваліфікаційну роботу магістра на тему: «Управління прибутком підприємства на основі системи бюджетування (на прикладі ТОВ «НВП «Вайсал»))» з використанням обліково-аналітичної інформації підприємства.

Тема роботи є актуальною для даного підприємств, тому що рекомендацій щодо управління підприємством на основі бюджетування, як ефективного інструменту управління прибутком, представлені в роботі, надають можливість для підвищення прибутковості ТОВ «НВП «Вайсал»».

Фінансово-економічна інформація ТОВ «НВП «Вайсал», передана для виконання кваліфікаційної роботи, підпадає під дію внутрішнього «Положення про комерційну таємницю» та не підлягає оприлюдненню.

Керівник
ТОВ «НВП «Вайсал»»



Сергій ХУДОЛІЙ

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу студента
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»
фінансово-економічного факультету
навчально-наукового інституту економіки
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
на тему «Управління прибутком підприємства на основі системи бюджетування
(на прикладі ТОВ «НВП «Вайсал»)»
Єгора ПОДОЛЬНОГО

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо ефективності управління прибутком з використанням бюджетування на підприємстві.

У роботі розкрито теоретичні основи системи бюджетування як засобу ефективного управління підприємством, систематизовано методичні аспекти організації бюджетування на підприємстві.

Проведено аналіз результатів фінансової діяльності ТОВ «НВП «Вайсал». Розроблено методичні підходи до підвищення ефективності управління прибутком підприємства на основі формування алгоритму індивідуалізації системи бюджетування.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати носять реальний характер і можуть бути використані ТОВ «НВП «Вайсал» в процесі планування фінансової діяльності в майбутніх періодах.

Слід зазначити, що кваліфікаційна робота виконана в повному обсязі, зміст відповідає тематиці роботи, тому заслуговує оцінки «відмінно».

Керівник
ТОВ «НВП «Вайсал»»



Сергій ХУДОЛІЙ

ВІДЗИВ

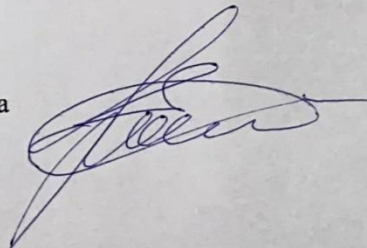
на кваліфікаційну роботу студента групи 072м-20-1
ПОДОЛЬНОГО ЄГОРА ІГОРОВИЧА

«Управління прибутком підприємства на основі системи бюджетування
(на прикладі ТОВ «НВП «Вайсал»)»,

яка представлена для присвоєння ступеня «магістр» кваліфікації «магістр фінансів,
банківської справи та страхування» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»

1. **Мета кваліфікаційної роботи** — узагальнення та розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо ефективності управління прибутком з використанням бюджетування на підприємстві.
2. **Обрана тема актуальна** оскільки використання системи бюджетування на підприємстві сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства, що, в свою чергу, забезпечує можливість прийняття швидких і якісних управлінських рішень у сфері розробки й впровадження стратегії управління прибутком підприємства.
3. **Тема кваліфікаційної роботи магістра** безпосередньо пов'язана з об'єктом діяльності магістра спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування».
4. **Задачі кваліфікаційної роботи** містять елементи наукового дослідження, що відповідає вимогам освітньо-кваліфікаційної характеристики магістра.
5. **Автором** удосконалено методичні підходи до підвищення ефективності управління прибутком підприємства на основі формування алгоритму індивідуалізації системи бюджетування.
6. **Робота з керівником роботи та інновації запропонованих рішень.** Студент Подольний Є.І. відвідував консультації, та, прислухаючись до порад керівника, виконував роботу самостійно. **Кваліфікаційна робота** містить обґрунтування удосконалених методичних підходів щодо діяльності підприємства.
7. **Самостійність при виконанні та оформленні результатів досліджень.** Ступінь самостійності при виконанні кваліфікаційної роботи Подольного Є.І. достатня.
8. **Виконання презентації.** Презентація віддзеркалює основні положення кваліфікаційної роботи.
9. **Дотримання стандартів.** Оформлення пояснювальної записки виконано у відповідності зі стандартами ЄСКД.
10. **Робота Подольного Є.І. отримала позитивну оцінку зовнішнього рецензента.**
Таким чином констатуємо, що кваліфікаційна робота Подольного Є.І. рекомендується до захисту з оцінкою 77 балів.

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи магістра
д.е.н., проф.



О.В. Єрмошкіна