

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ**

**БЮДЖЕТ ДОХОДІВ І ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ТА
НАПРЯМКИ ЙОГО ОПТИМІЗАЦІЇ**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконав: студент 4 курсу, групи 472,
денної форми навчання
спеціальності 072 «Фінанси банківська
справа та страхування»

Кожухов Євгеній

Керівник: доцент кафедри фінансів і кредиту
Харабара Віолетта Миколаївна _____

До захисту допущено:

На засіданні кафедри

Протокол № 15 від „30” травня 2023 р.

Завідувач кафедрою фінансів і кредиту

_____ проф. Нікіфоров П.О.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ПОНЯТТЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ.....	5
1.1 Фінансова сутність доходів.....	5
1.2 Витрати та їх особливості у господарській діяльності підприємств.....	10
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ І	
ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ІНДИКАД».....	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІНДИКАД».....	16
2.2 Особливості формування бюджету доходів та витрат у 2020-2022 рр.....	21
РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ	
БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ.....	28
3.1 Основні проблеми, які виникають при формуванні бюджету доходів і витрат.....	28
3.2 Перспективи вдосконалення бюджету доходів і витрат.....	33
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Впродовж тривалого періоду часу Україна є державою з ринковою економікою. Це свідчить, що головна увага у процесі налагодження співпраці з підприємствами має приділятися їх орієнтованості на досягнення результатів, вмінню активно використовувати існуючі можливості та протидіяти викликам. При цьому не слід забувати і про те, що традиційно головним напрямком діяльності України, який до того ж сприяє отриманню значного прибутку є сільське господарство. Саме тому останніми роками пришвидшується темп зростання сільськогосподарських підприємств. Головне значення при врахуванні умов як їх ефективного функціонування, так і подальшого розвитку має приділятися особливостям проведення певної діяльності. Зокрема, ефективному створенню основного фінансового плану діяльності, тобто бюджету.

Актуальність даної теми обумовлена тим, що бюджет є основним документом, на підставі врахування наведених в ньому даних, відбувається формування дохідної та видаткової частин, що сприяє у майбутньому ефективній організації діяльності. Окрема увага має приділятися особливостям бюджету доходів та витрат підприємства, а також можливим напрямкам його оптимізації під час кризових явищ, які негативним чином впливають на нестабільність функціонування компаній.

Якщо розглядати особливості бюджету доходів та витрат ТОВ «ІНДИКАД» (діяльність якого пов'язана із сільським господарством), то можна зазначити, що впродовж 2020-2022 рр підприємство змушене було стикатися з такими негативними явищами як пандемія коронавірусу та карантинні обмеження, які періодично підсилювалися, негативні явища в економіці, обумовлені, в тому числі, й нокдауном, повномасштабне російське вторгнення, яке супроводжується постійними ракетними обстрілами в тому числі й об'єктів критичної інфраструктури. Саме наявність таких факторів і

сприяє необхідності перегляді можливостей, спрямованих на оптимізацію бюджету доходів та видатків.

Мета роботи полягає у вивченні основних можливостей оптимізації бюджету доходів та видатків на прикладі діяльності ТОВ «ІНДИКАД».

Об'єкт роботи – товариство з обмеженою відповідальністю «ІНДИКАД».

Предмет – можливості оптимізації бюджету доходів та видатків на прикладі діяльності ТОВ «ІНДИКАД».

В процесі написання роботи необхідно виконати наступні завдання:

- ознайомитися з економічної сутністю понять «доходи» та «витрати»;
- розглянути організаційно- економічну характеристику підприємства (на прикладі ТОВ «ІНДИКАД»)
- проаналізувати особливості формування бюджету доходів та витрат у 2020-2022 рр.;
- визначити основні проблеми, які виникають при формуванні бюджету доходів і витрат;
- проаналізувати перспективи вдосконалення бюджету доходів і витрат.

В процесі написання роботи використовувалися роботи таких вчених Аранчій В.І., Бондаренко О.М., Гут Л.В., Загорський Л.С., Лотоцька І.П., Піжук О.І., Сердюков К.Г., Східницька Г. В., Чугунов І.Я.

РОЗДІЛ 1

ПОНЯТТЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ

1.1 Фінансова сутність доходів

Забезпечення повноцінної діяльності підприємства неможливо без отримання доходів. При цьому, поширеною є думка про те, що саме дохід є основним показником, врахування якого дозволяє зробити висновок про те, наскільки успішно компанія функціює на даному етапі та наскільки результативно вона зможе діяти у майбутньому (як у коротко-, так і у довгостроковій перспективі).

У відповідності до Податкового кодексу України, дохід це загальна сума доходу платника податку від усіх видів діяльності, отриманого (нарахованого) протягом звітного періоду в грошовій, матеріальній або нематеріальній формі як на території України, її континентальному шельфі у виключній (морській) економічній зоні, так і за її межами [1].

Доходи, які враховуються при обчисленні об'єкта оподаткування, включаються до доходів звітного періоду на підставі первинних документів, що підтверджують отримання платником податку доходів, обов'язковість ведення і зберігання яких передбачено правилами ведення бухгалтерського обліку, та інших документів, що підтверджують отримання таких доходів і складаються з таких груп:

- дохід від операційної діяльності;
- інші доходи [4;7;9].

Загалом, на сьогодні категорія доходу залишається однією з найбільш дискусійних. Проведений аналіз також засвідчує відсутність чіткого розмежування економістами категорій «дохід» і «прибуток». В економічній літературі можна зустріти багато різноманітних визначень категорій «дохід» і «прибуток», для позначення яких у науковому обороті використовується

широкий спектр термінів: «дохід», «сукупний дохід», «валовий дохід», «чистий дохід», «дохід підприємця» [13, с. 10].

Отже, дохід – надзвичайно поширене, часто застосовуване та водночас надзвичайно багатозначне поняття. Поняття «дохід підприємства» є складовою категорії доходу та також має різні трактування вченими та на законодавчому рівні [14, с. 17].

Основою для формування економічного підходу для визначення категорії «дохід підприємства» є виручка, тобто обсяг продукції, робіт або послуг, які були вироблені або надані підприємством. В окремих випадках ці поняття ототожнюють, але перша категорія містить такі, характерні для нього елементи, як сума орендних платежів, отриманих під час надання основних засобів в оренду або роялті (платежі за використання торгової марки або за використання інноваційного або програмного продукту), дивіденди та відсотки, отримані від сформованого підприємством портфеля фінансових інвестицій у цінні папери третіх організацій [11; 15; 16].

Найбільше розповсюдження серед сучасних економістів отримало поняття «підприємницький дохід», тобто, сума виручки, отриманої внаслідок реалізації продукції та майна, а також від проведення позареалізаційних операцій. Але відповідне поняття варто розглядати більш ширше.

Наприклад, на думку Бутинця Ф.Ф. у якості економічної категорії виручка або дохід – це потік грошових коштів, а також інших надходжень, отриманих упродовж певного періоду, внаслідок реалізації продукції, а також робіт та послуг. Блонською В.І. акцентується увага на тому, що доходом підприємства є надходження, отримані в результаті господарської діяльності впродовж певного періоду у вигляді окремих економічних вигод у результаті використання у господарському процесі залучених для цього економічних ресурсів за наявності прийняттого рівня підприємницького ризику. У дослідження Камінської Т. Г. звертається увага на визнання доходами організації збільшення економічних вигод упродовж звітнього періоду в результаті надходження активів або підвищення їх вартості. При цьому

спостерігається підвищення рівня вартості, а також зменшення зобов'язань, що сприяють підвищенню обсягів капіталу організації (виняток можуть становити лише внески власників)[12;17;20].

В іноземній літературі дохід підприємства трактується як масштаб виробництва та реалізації, вартості реалізації, а також її режиму [18, с.201].

У «Словнику сучасної економічної теорії Макміллана» наводиться визначення доходу як кількості грошей або послуг, які були отримані фізичною або юридичною особою впродовж окремого періоду. На думку відомого англійського економіста Н. Калдора, не існує ідеального підходу для визначення доходу (мова йде про категорію, яка могла б бути об'єктивно визначена та виміряна), яке, у випадку його прийняття дозволяло б вимірювати кількість одиниць економічної влади або суму, яку кожен індивід міг би витратити впродовж року але вона б залишалася наприкінці періоду такою ж як і на початку.

Холт Джордж у своїй роботі «Облік фінансових доходів та витрат» дає визначення, що доходи являють собою збільшення економічної вигоди протягом звітного періоду у вигляді припливу або збільшенню активів або зменшення зобов'язань, що відбивається в збільшенні власного капіталу, крім тих, які є результатом внесків інвесторів. Відомий економіст Ф. Хейлі у науковій праці «Підприємство та прибуток» схилився до думки, що дохід - це нагорода за прийнятті ризики під час своєї діяльності [22; 24].

Дохід підприємства своєю чергою, також спирається на два базових підходи щодо визначення його сутності, а саме – витратний та ринковий. Серед найбільш визнаних сучасних теорій, що ґрунтуються на цих підходах і певною мірою інтегрують їх, необхідно зазначити такі (рис. 1.1).

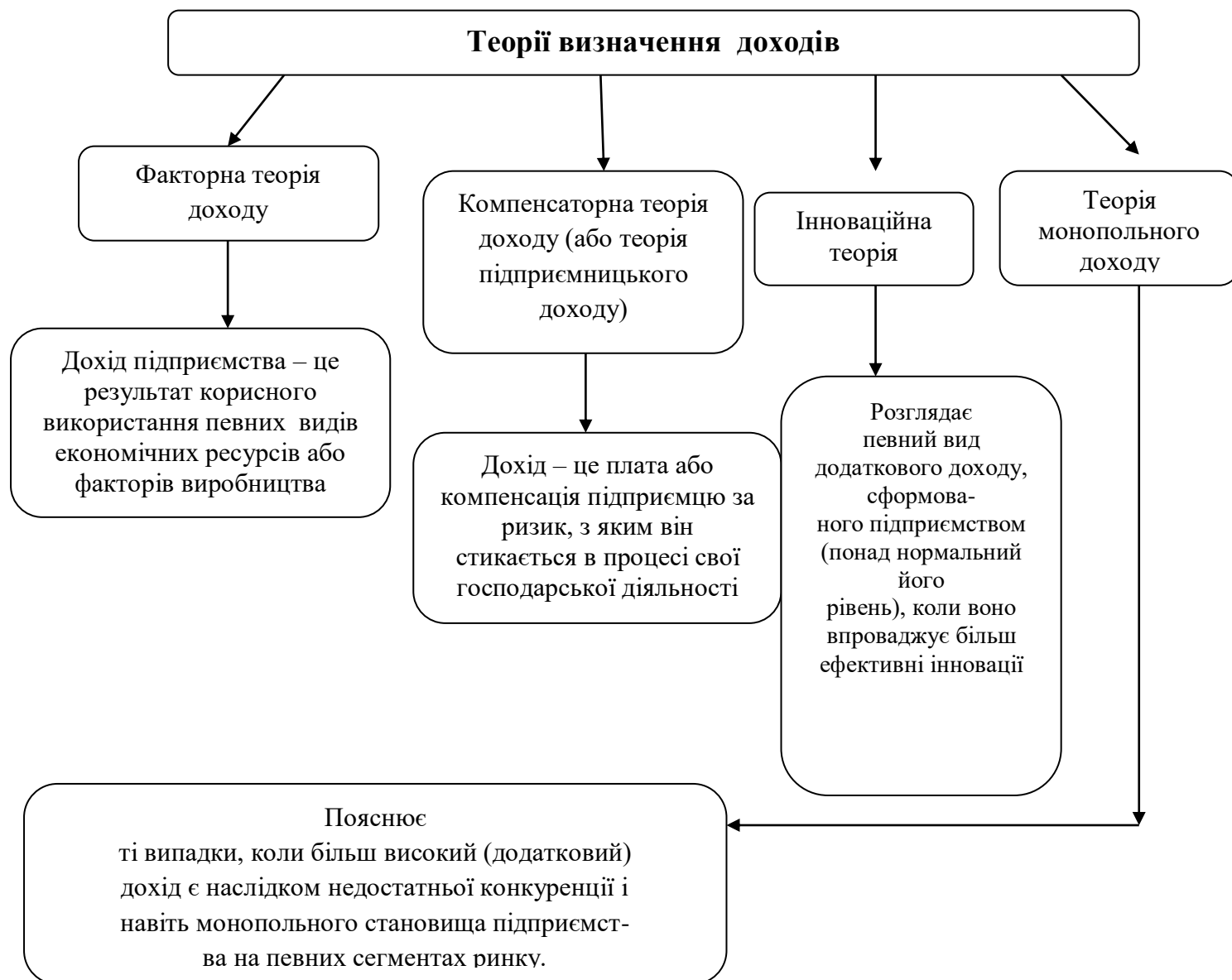


Рис 2.1 Основні теорії доходу [21; 25]

Зміст відповідних теорій доходу не лише не сприяє запереченню одна одної, але й можна спостерігати частковий збіг між ними. За допомогою кожної з них спостерігається розкриття окремої сторони складного процесу, спрямованого на визначення сутності доходу підприємства, а також надання інформації про об'єктивні механізми, спрямовані на забезпечення формування.

Найбільш повне розкриття соціально-економічного змісту категорії «доходів» можливе за допомогою вивчення їх класифікаційних

характеристик, впорядкування яких має особливе значення в процесі вдосконалення обліку. В більшості випадків, побудова процесу класифікації доходу будується на підставі використання інформації про доходи (у частині обліку, контролю, планування та управління) [28, с. 26].

Отже, при розгляді категорії «дохід підприємства» у широкому сенсі. З урахуванням як економічного, так і бухгалтерського підходів, забезпечує виокремлення наступних характеристик:

- один з різновидів фінансових результатів господарської діяльності впродовж окремого періоду;
- фінансовий результат за допомогою якого можна характеризувати надходження економічних вигід;
- основними формами економічних вигід , за допомогою якого можливо характеризувати дохід підприємства, є виручка з реалізації іншого майна, а також надходження коштів з позареалізаційних операцій;
- економічні вигоди, за допомогою якого відбувається формування доходу підприємства та визначення їх обсягу у грошовій формі [8;10;26].

Ці базові характеристики поняття «дохід підприємства» потребують, з врахуванням постійного розгляду певного доповнення. Однією з таких характеристик є висока ступінь варіювання реального значення суми економічної вигоди, що формує дохід підприємства, у часі. Причина цього полягає у тому, що визначення доходу підприємства відбувається у грошовій формі, при цьому вартість останніх часто змінюється під впливом інфляції та інших факторів, а також впродовж окремого періоду (чим довшим буде цей період, тим вищим є можливість зміни реального показника доходу підприємства). Саме тому, отримання об'єктивної оцінки доходу, отриманого суб'єктом підприємницької діяльності повинно базуватися на обов'язковому врахуванні фактору часу. Також важливою характеристикою доходу підприємства є високий рівень його залежності від ризику, характерного для господарської діяльності окремого підприємства. Впровадження відповідної діяльності можливе лише за попередньо обраною підприємством

агресивною, помірною або консервативною політикою, що буде відповідним чином позначатися і на сумі отриманих економічних вигод, тобто на доході. Отже, проведення об'єктивного оцінювання доходу підприємства повинно базуватися на обов'язковому врахуванні фактору ризику [29;31].

1.2 Витрати та їх особливості у господарській діяльності підприємств

Забезпечення оптимальної діяльності підприємства неможливе без підтримання постійних відносин з партнерами та постачальниками, а також робітниками (в тому числі й у частині оплати праці). Саме тому особливе значення має приділятися такому критерію як витрати. На сучасному етапі розвитку підприємств, при намаганні організувати роботу з витратами, спостерігається дві протилежності [2, с. 24].

З однієї сторони, враховуючи наявність на сучасному етапі значної чисельності ризиків, окремі підприємці намагаються застосовувати засоби економії, щоб досягти певного економічного результату. Але часто подібні заходи не сприяють досягненню певного позитивного результату і негативно відображаються на процесі діяльності підприємств (зокрема, на якості продукції, яка випускається чи послуг, які надаються). З іншої, враховуючи наявність значної чисельності вигідних умов для кредитування, окремого значення набуває можливість отримання певних додаткових коштів, що також створює певні проблеми, пов'язані з необхідністю постійного погашення не лише самої суми залучених коштів, але й кредитів. Саме тому, вкрай важливо враховувати загальну сутність витрат [3;19;34].

Сьогодні існують різні підходи до розкриття поняття «витрати», що викликано, як вважає О.В. Павелко, тим, що витрати розглядаються з двох позицій: придбання засобів виробництва та з позиції використання в процесі виробництва.

Досліджуючи сутність «витрат», Е.А. Аткинсон виділяє дві основні причини відсутності єдиного загальноприйнятого їх визначення: витрати

класифікуються з певною метою; інформація щодо витрат визначає способи розрахунку [36, с. 114].

Крім того, у літературі категорія «витрати» трактується по-різному, що свідчить про відсутність єдиної думки науковців у цьому питанні. Узагальнити трактування сутності поняття «витрати» можна такими підходами: ресурсно-виробничий, фінансово-грошовий, економічний, бухгалтерський, управлінський, маркетинговий, нормативно-правовий. Проте навіть за одного підходу трактування поняття «витрати» дещо відрізняються, але мають спільний складовий елемент (рис. 1.2)

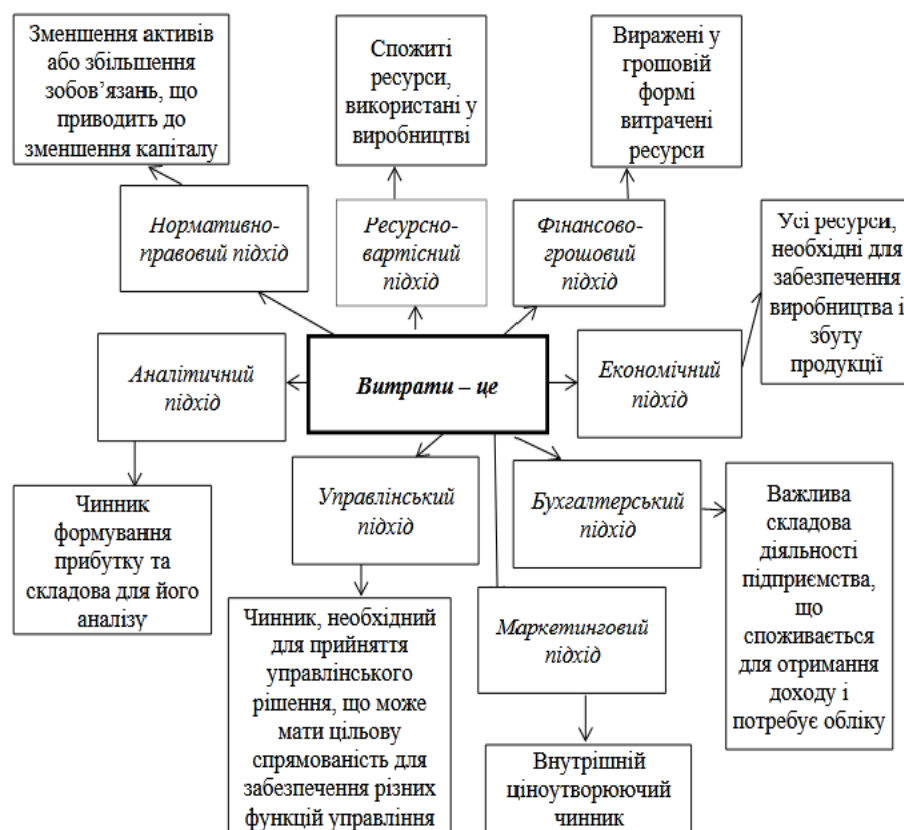


Рис. 1.2 Основні підходи до розгляду витрат [37]

Отже, витрати – це усі ресурси і фактори виробництва, що потребують обліку, виражені у грошовій формі, а також використані в процесі господарської діяльності для отримання фінансового результату і потрібні для його аналізу, прийняття управлінського рішення, а також є внутрішнім ціноутворюючим чинником.

Враховуючи різноманітну діяльність, яка проводиться підприємствами, необхідно звернути увагу і на існування окремих категорій витрат, які найчастіше зустрічаються на сучасному етапі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні види витрат підприємств

Назва групи витрат	Сутність витрат
Операційні витрати	Витрати, пов'язані з основною діяльністю підприємства. Це витрати на виробництво і реалізацію продукції, так звані поточні витрати, які підприємство відшкодовує за рахунок виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.
Витрати, пов'язані з інвестиційною діяльністю (на розширення та оновлення виробництва)	До таких витрат слід віднести: одноразові витрати на просте та розширене відтворення основних фондів; приріст оборотних коштів та формування додаткової робочої сили для нового виробництва. Джерелами фінансування таких витрат є амортизаційні відрахування, прибуток, емісія цінних паперів, кредитні ресурси тощо.
Соціальні витрати	Такі витрати не пов'язані безпосередньо з виробництвом та реалізацією продукції і залежать від рішень власників та величини прибутку.

У відповідності до світової практики групування витрат, так як і прибутку, існують певні особливості. Наприклад, в процесі аналізу своєї діяльності, підприємство або фірма, на підставі використання загального підходу, поділяє їх на витрати для підприємства, а також на економічні. Перша категорія – це витрати, які проводяться на користь постачальників ресурсів, тобто, явні витрати, пов'язані з процесом виробництва, а також подальшою реалізацією продукції. Проведення їх підрахунку можливе на основі підтверджених даних, отриманих в результаті бухгалтерського обліку. При цьому, явними витратами є бухгалтерські витрати, що здійснюють вплив на реальний результат діяльності підприємства, особливо на величину валового, тобто бухгалтерського доходу та чистого прибутку [40, с. 12].

Неявними або економічними витратами є витрати, пов'язані із втраченими можливостями або витрати альтернативного характеру. Тобто, це доходи, від яких підприємство змушене було відмовитися з метою вибору варіанту більш результативного використання ресурсів, які йому належать. До витрат подібного типу можна віднести процент за використання власного

капіталу, оренду за приміщення, плату за менеджерську роботу власника підприємства. Витрати такого типу дозволяють обрати з усіх можливих варіантів використання власних ресурсів ті, які є найбільш ефективними. Якщо зважати на умови ринкової економіки, неявні витрати можна визначати як значення економічного прибутку, а також перспективи діяльності підприємства в рамках конкретного напрямку [41, с. 104].

Практика вітчизняних підприємств базується на тому, що в процесі підрахунку витрат, основна увага має приділятися такому показнику як рівень собівартості виготовленої продукції або наданих послуг. Тобто, в якості собівартості розглядають узагальнений показник, за допомогою якого можливо охарактеризувати рівень витрат підприємства з метою забезпечення належного виробничого процесу, а також подальшої реалізації продукції або надання послуг. До даного положення входять такі важливі аспекти як:

- рівень собівартості за допомогою якого відображається кількість ресурсів, які будуть використовуватися в процесі виготовлення та реалізації продукції;
- обсяг використання ресурсів виражається в окремих грошових одиницях;
- для визначення собівартості, необхідно враховувати окремі цілі та завдання (наприклад, особливості виробничого процесу, функціонування відділу, цеху або виробу).

Враховуючи характер цієї категорії, у сучасній економічній літературі виділяють наступні різновиди собівартості (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Різновиди собівартості

Вид собівартості	Його сутність
Оптимальна	Установлюється за ідеальних умов виробництва. Визначити її можливо, але дотримуватися практично ні. Тому її величину завжди буде меншою за фактичну.
Рахункова	Відображає затрати, що очікуються у періоді підготовки виробництва того, чи іншого товару (послуги). При визначенні такої собівартості виходять з існуючого на час розрахунку рівня затрат.
Фактична	Відображає дійсний рівень затрат, що склався за підсумковий період.

	Цей вид собівартості включає всі витрати включаючи (штрафи, пені, неустойки, збитки від стихійного лиха, скасування замовлень, тощо) і використовується для пошуку шляхів зниження витрат.
Виробнича	Складається із затрат на виготовлення товару і затрат на оплату праці управлінського, допоміжного персоналу, утримання офісів, тощо.
Середня	довідкова собівартість, яка базується на попередніх результатах визначення собівартості і не відображає фактичних витрат.
Комерційна	Включає виробничу собівартість та затрати, пов'язані з реалізацією товару

Під час господарської діяльності вітчизняні підприємства розглядають собівартість розглядається у 2 аспектах:

- в залежності від елементів затрат;
- враховуючи статті калькуляції [44, с. 175].

Такий показник як економічний стан підприємства відображує джерела економії або, навпаки, надмірних витрат, а також сприяє виявленню загальних потреб підприємства у ресурсах різного типу (матеріальних, трудових, фінансових) з метою подальшого забезпечення їх збалансування у відповідності до всіх розділів виробничої програми. Визначення структури собівартості відбувається на підставі врахування елементів витрат на плановий обсяг виробництва. Найчастіше зустрічаються такі елементи: затрати, пов'язані з оплатою праці, придбанням матеріальних елементів. Відрахуванням на проведення соціальних заходів, а також на плановий обсяг виробництва.

За допомогою групування витрат за елементами стає можливим формування кошторису витрат на виробництво та визначення структури собівартості на підприємстві. На кожному об'єкті господарської діяльності, у кожній галузі складається певне співвідношення між елементами витрат. Тому, з точки зору підрахунку собівартості прийнято розрізняти трудоемні, матеріалоемні, фондоемні та змішані галузі [45]. За допомогою процесу групування витрат за калькуляційними статтями, що є можливим при проведенні калькуляційних дій відносно різних елементів, необхідних для виготовлення різних видів товарів, а також надання послуг, проводяться дії, у відповідності до чинних типових положень калькулювання собівартості

продукції, що затверджується урядом. Об'єктом калькулювання є продукція або роботи, собівартість яких можливо обчислити. Головними об'єктами калькулювання виступають продукція основного та допоміжного характеру (наприклад, енергія, запчастини), надавані послуги та проведені роботи. В якості головного об'єкту калькуляції виступає готова продукція, яка буде реалізовуватися, калькулювання іншої продукції можна розглядати як допоміжні дії. Для кожного об'єкту калькулювання можливе правильне обрання калькуляційної одиниці (штука, маса, обсяг). Світова практика господарювання базується на використанні різних методів калькулювання. [39;42;43].

Отже, аналізуючи поняття витрат, необхідно звернути увагу на важливість категорії «витрати», які є стійкою рушійною силою, що дає можливість підприємству зберігати свої конкурентні позиції і бути прибутковим.. Запропоновано уточнене трактування поняття «витрати», що враховує різносторонні аспекти цієї категорії, є більш пристосованим для потреб управління, включає в себе компоненти за різних підходів та дає можливість поглибити розуміння цього терміна.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ІНДИКАД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІНДИКАД»

На сучасному етапі розвитку країни, коли максимальна частина зусиль спрямовується на забезпечення належного рівня продовольчої безпеки, особлива увага має приділятися забезпеченню належного рівня функціонування сільськогосподарських є товариство з обмеженою відповідальністю «ІНДИКАД» (дод А), основним напрямком діяльності у відповідності до кодів економічної діяльності (КВЕДів) є 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці .

Крім того, підприємством проводяться й інші напрямки діяльності:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- 01.47 Розведення свійської птиці;
- 01.49 Розведення інших тварин;
- 10.11 Виробництво м'яса;
- 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;
- 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;
- 46.23 Оптова торгівля живими тваринами;
- 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
- 47.22 Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах.

Діяльність підприємства започаткована майже 14 років назад. За даними з податкових реєстрів України компанія ТОВ «ІНДИКАД»,

Перебуває на обліку в органах доходів та зборів, зафіксовано що по реєстру «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» на 11.05.2023 не має податкового боргу.

Починаючи з 2015 року ТОВ «ІНДИКАД» виступає в якості одного з основних та стобальних постачальників сільськогосподарської продукції як в окремі магазини міста та району, так і заклади громадського харчування. Важливе значення у забезпеченні стійкого фінансування має наявність постійних покупців, що дозволяє незначний ризик у процесі налагодження співпраці з іншими організаціями на умові певного ризику.

Організаційна структура товариства, відображена на рис 2.1. Необхідно зазначити, що станом на 1 січня 2023 середньоблікова чисельність працівників склала 357 осіб.

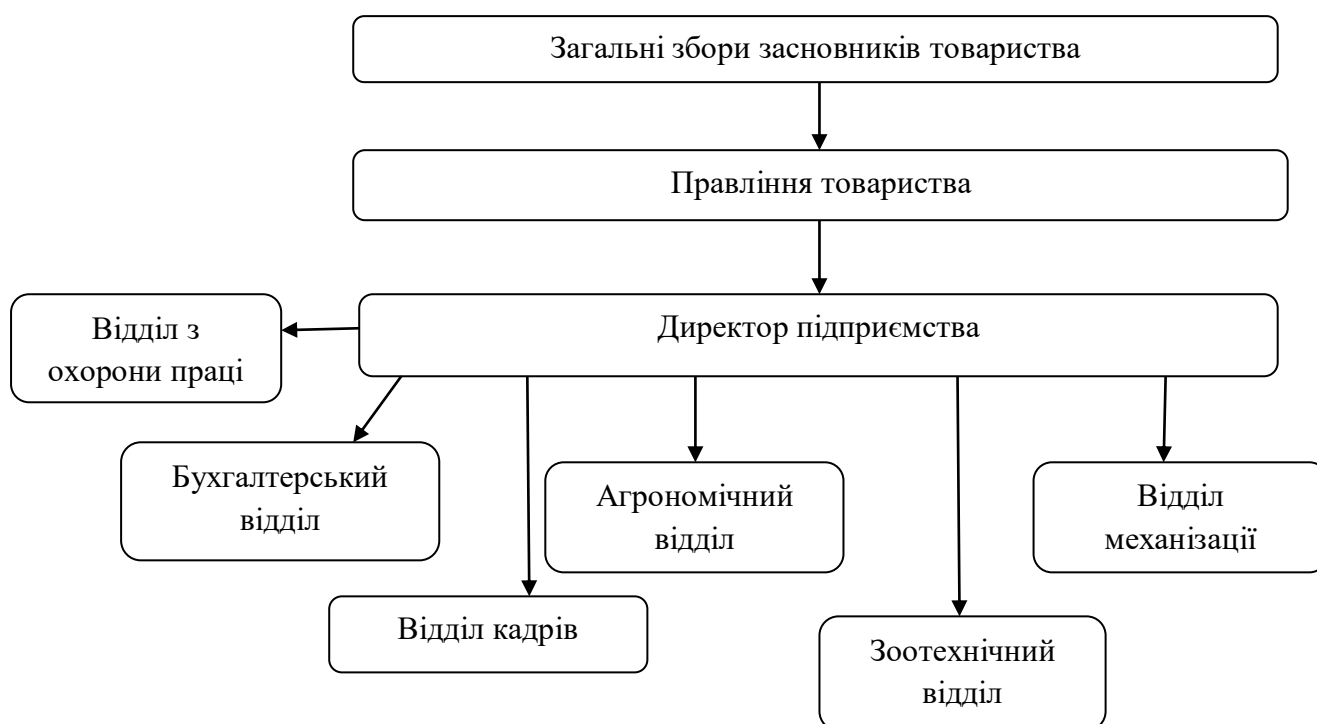


Рис 2.1 Організаційна структура ТОВ «ІНДИКАД»

Важливе значення у забезпеченні належної діяльності підприємства та створення оптимальних умов для його подальшого розвитку, має належний фінансовий стан, оптимальні дані основних показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових показників ТОВ «ІНДИКАД» у 2020 – 2022 рр.

Показник, тис. грн	Роки			Темп приросту 2022/2020	
	2020	2021	2022	тис.грн	%
Загальна сума активів	1315243	1412113	1124578	-1906665	-3
Власний капітал	911247	978541	945711	+34464	+ 4
Довгострокові зобов'язання	119254	217411	285364	-166110	+139
Поточні зобов'язання	212477	211369	200745	-11732	-6,6
Вартість необоротних активів	711211	698145	674211	-37000	- 5,3
Вартість оборотних активів	564117	741255	675841	+111724	+ 19,8
Виручка від реалізованої продукції	1265147	1115163	1211300	-53847	- 5,3
Інші операційні доходи	3911	5614	4817	+906	+23
Валовий прибуток	412654	428700	439655	+27001	++6,5

Таким чином, на підставі отриманих даних, можна зробити висновок про те, що не дивлячись на такі негативні явища як карантин (з посиленням в окремі періоди) внаслідок пандемії коронавірусу, повномасштабне російське вторгнення, масовані ракетні обстріли, які в подальшому призводили до проблем з електропостачанням, впродовж відповідного періоду, підприємство, по більшості показників, продемонструвало зростання. У тому випадку, коли мова йде про падіння результатів у 2022 році порівняно з 2020, говорити про суттєве зниження також не приходиться, що також є позитивним знаком.

Загальна сума активів впродовж звітнього періоду знизилася на 3%, що свідчить про певні, але не суттєві зміни у структурі, які обумовлені поглядом особливостей діяльності, певним зменшенням виробництва

продукції по одному виду господарювання, в той час, як по іншому проводилося його розширення. Продовжуючи аналіз активів, необхідно зазначити, що вартість необоротних продемонструвала зниження на 5.3% , в той час як обсяг оборотних зріс майже на 20%. Отже, з метою зменшення витрат на утримання частини необоротних активів, представниками ТОВ «ІНДИКАД» у 2020 – 2022 рр., було прийнято рішення щодо продажу окремих з них. Натомість, враховуючи збільшення обсягів активів оборотного типу, можна зазначити, що отримані грошові кошти результативно використовуються з метою розширення виробничого процесу та підвищення якості продукції.

Зважаючи на те, що діяльність пов'язана з рослинництвом та тваринництвом впродовж останніх років була в епіцентрі уваги як підприємців, які намагалися розширити процес виробництва та обсяг дохідності усіма можливими засобами, так представників держави, фінансових установ, а також інвесторів, які намагалися сприяти втіленню усіх відповідних процесів, було створено оптимальні умови для сприяння у подальшому переході на більш якісний рівень функціонування. Одним з таких напрямків було надання кредитів за спеціальними програмами на досить вигідних умовах. Підтвердженням цьому виступає збільшення обсягу довгострокових зобов'язань, переважно за рахунок залучення кредитних коштів, на 139% у 2022 році порівняно з 2020 роком.

При цьому, впродовж звітнього періоду спостерігалось зниження на 6,6% рівня поточних зобов'язань, що свідчить про раціональний підхід керівництва ТОВ «ІНДИКАД» до формування поточних витрат. Основна увага у цьому випадку приділяється необхідності врахування лише тих витрат, без яких на сучасному етапі забезпечення належного рівня розвитку та виконання основних зобов'язань (наприклад, щодо сплати заробітної плати, проведення оновлення технічних засобів у зв'язку з необхідністю підвищення рівня виробництва або покращення існуючих технологій для збільшення обсягів реалізації продукції.

Враховуючи значну кризовість 2020-2022 рр, позитивним є збільшення обсягу власного капіталу. Незважаючи на те, що показник відносно невисокий і складає 4%, у порівнянні з іншими сільськогосподарськими підприємствами, які продемонстрували негативне значення у своїй діяльності, це відноситься до позитивної тенденції. Необхідно відзначити, що подібна динаміка свідчить про систематичне отримання прибутку.

Дещо негативну динаміку впродовж 2020-2022 рр. продемонстрував такий показник як виручка від реалізованої продукції (-5,3%). Першопричина цього полягає у тому, що серед споживачів ТОВ «ІНДИКАД» значна частина закладів громадського харчування, які найбільше постраждали під час карантинних обмежень пандемії коронавірусу та перших місяців російського повномасштабного вторгнення. Саме таке зниження (яке, якщо враховувати, що в цілому карантин з різними ступенями обмеження тривав близько року) і спричинило негативну в цілому тенденцію.

Важливим інтегральним показником виступає динаміка валового прибутку, що являє собою різницю між чистим доходом та собівартістю, який впродовж звітного періоду збільшився на 6,5%. Тобто, в цілому ТОВ «ІНДИКАД» спрацювало впродовж звітного періоду на досить високому рівні незважаючи на різні кризові періоди, обумовлені пандемією коронавірусу, карантинними заходами, повномасштабним російським вторгненням та ракетними обстрілами, в тому числі й критичної інфраструктури. Подібна динаміка дає підставами зважати на ефективний менеджмент, а також на результативну, а також на можливість швидко адаптуватися до змін, які відбуваються та приймати рішення, виходячи, в тому числі, й з аналізу фінансових показників, що відповідають ситуації, а також можуть сприяти покращенню рівня функціонування підприємства у майбутньому

2.2 Особливості формування бюджету доходів та витрат у 2020-2022 рр.

Для керівництва ТОВ «ІНДИКАД» бюджет виступає у якості економічного прогнозу, що обумовлено потребою керівництва наявності інформації приблизних завдань, які можуть бути не лише заплановані на наступний період, а й виконанні на підставі досягнення планових показників. Враховуючи те, що за чисельністю працюючих та обсягом отриманого доходу підприємство може бути віднесено до середніх, важливе значення у процесі формування бюджету доходів і витрат має децентралізованість, що обумовлено 2 причинами:

- безпосередньо у підрозділах працюють спеціалісти, які, кожен зі свого ракурсу, мають досвід у сфері закупівель, виробництва та реалізації;

- у підрозділах працівникам добре відомо не лише загальну інформацію щодо діяльності структурного підрозділу, але й специфіку діяльності з-урахуванням відповідного напрямку.

Тому особливого значення набуває попереднє заслуховування та обговорення у підрозділах, що сприяє у подальшому формуванню узагальненого плану доходів та витрат. Розробка бюджетів у відділах ТОВ «ІНДИКАД» здійснюється не ізольовано, так як для формування розуміння та планових показників по подальшій реалізації продукції, першочергово необхідно акцентувати увагу на можливі витрати, пов'язані з виробництвом продукції.

Умовно зведений бюджет доходів та витрат, який складався на ТОВ «ІНДИКАД» у 2020-2022 рр. мав дві частини – фактичну та планову. У процесі ведення господарської діяльності занотовувалися фактичні результати, які необхідно було досягти, а у подальшому здійснювалося їх порівняння з плановими. Завдяки такому підходу, особливо враховуючи те, що на звітній період припала достатня кількість обставин непередбачуваного характеру, які мали негативний вплив на рівень дохідності. Втілення заходів бюджетного контролю, за допомогою аналізу відхилень, дозволило активно

реагувати на можливі позаплановані витрати і забезпечувати, таким чином, збалансованість бюджету.

Умовний розподіл бюджету товариства дозволяє виокремити у ньому наступні частини:

- дохідна частина;
- витратна частина;
- EBITDA – показника, який дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань;

- EBIT – головного показника бюджету, на підставі якого здійснюється процес оптимізації окремих статей бюджету; прибуток, отриманий після оподаткування використовується з метою повернення залучених коштів.

Особливість побудови бюджету полягає у співставленні планових та фактичних показників за різними видами бюджетів: «0+12» - нуль місяців фактично та 12 по плану; «3+9» - 3 місяці фактично, 9 місяців по плану; також застосовуються варіанти «6+6» та «6+9». Подання відповідної інформації здійснюється за допомогою програми Microsoft Excel. Головними витратами, які проводяться у даному випадку, будуть:

- знос будівлі та устаткування;
- заробітна плата робітників та адміністративного персоналу (менеджерів, бухгалтерів);
- оплата оренди;
- страхові платежі;
- виплати на відрядження;
- загальновиробничі витрати;
- виплати по кредитним відсоткам.

Основою для формування дохідної частини виступає отриманий прибуток. Після того, як ТОВ «ІНДИКАД» було отримано дохід та визнано обсяг витрат, відбувається визначення таких показників як EBITDA та EBIT, що і визначає у кінцевому результаті отримання доходів чи понесення збитків. Приклад формування бюджету товариства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Бюджет ТОВ «ІНДИКАД» за квартал

Статті доходів/витрат, тис. грн.	Бюджет (0+12)	Бюджет (3+9)	Факт
Дохід від реалізації продукції	4312	3517	3415
Загальна чиста сума продажів	4312	3517	3415
Змінні витрати	-1075	-984	- 887
Сировина та матеріали	-58	-97	-124
Витрати на заробітну плату	-411	-354	-365
Інші промислові витрати	-345	-273	-247
Оренда	0	-15	-13
Страхові витрати	-118	-87	-74
Витрати на продаж, загальні та адміністративні витрати	-1075	-874	-1274
Загальногосподарські витрати підприємства	-105	-124	-108
ЕВІТДА	845	511	421
Амортизаційні відрахування	-615	- 418	- 512
ЕВІТ	174	-65	-121

Складанням бюджету доходів та витрат займається відповідальний бухгалтер, відповідно із врахуванням інформації, яка надходить від інших структурних підрозділів протягом зазначених термінів (табл. 2.2). У зв'язку з тим, що основною проблемою формування бюджету доходів та витрат у 2020-2022 рр. на ТОВ «ІНДИКАД» є відсутність документів практичного змісту, які б, на окремих етапах, сприяли б внесенню зрозумілості виокремлених на певний період задач, а також сприяння їх подальшому виконанню. Саме цьому застосовується відповідний план з розробки проєктів бюджетування, який дозволяє одночасно і виокремити задачі, поставлені перед кожним з відділів і сприяти своєчасності подання відповідної інформації для її кінцевого зведення та опрацювання відповідальним бухгалтером.

Таблиця 2.2

Строки написання та подання бюджету ТОВ «ІНДИКАД»

План	Період		
	Місячний	Квартальний (4-6 місяці)	Річний
Вироблення або уточнення стратегічних цілей	У період з 01 до 05 числа, які передують бюджетному періоду	01.02-05.02	15.09-01-10
Оформлення та подальше доведення до менеджерів верхньої та середніх ланок листа з плануванням, тобто, бюджетної резолюції	05-07 числа місяця, які передують бюджетному періоду	05.02-08.02	01.10-08.10
Розробка спеціальних первинних форм, за якими проводитиметься збір інформації та доведення цих форм до відповідальних	07-10 число місяця, який передують бюджетному	08.02-11.02	08-10-13.10
Заповнення первинних форм та проведення їх для проведення контролінгу	10-15 числа місяця, який передують бюджетному	19.02-30.02	20.10-15.11
Написання приблизного бюджету та перевірка його керівником відповідного підрозділу	15-22 число місяця, який передують бюджетному	19.02-03.03	20.10-18.11
Коригування зазначених недоліків та повторна перевірка керівником	23—31 число місяця, який передують бюджетному	13.03- 21.03	19.11-05.12
Захист бюджету перед генеральним директором	1-5 числа бюджетного періоду	22.03-24.03	11.12-15.12
Підпис головного бухгалтера	5-6 число місяця бюджетного періоду	22.03-24.03	11.12-15.12
Підпис генерального директора	5-7 число місяця бюджетного періоду	22.03-25.03	11.12-20.12

Отже, на підставі аналізу складання бюджету на ТОВ «ІНДИКАД», необхідно зазначити, що цей процес є досить трудомістким та кропітким. При цьому, аналізуючи особливості складання бюджету доходів і витрат на підприємстві впродовж 2020-2022 рр., необхідно зауважити, що існують певні проблеми. Одна з основних серед них виникає ще на першому етапі та пов'язана з недоцільним розподілом обов'язків між спеціалістами структурних підрозділів. Як на ТОВ «ІНДИКАД», так і на більшості сільськогосподарських підприємств, менеджери різного рівня відповідальності приймають участь у процесі написання бюджету, що є

позитивною тенденцією з врахуванням мотивації. Але досить часто виникає неузгодженість інтересів між менеджерами, що сприяє у подальшому виникненню додаткових проблем.

Аналізуючи особливості формування бюджету доходів та витрат на ТОВ «ІНДИКАД», необхідно відзначити високий рівень її налагодженості, у зв'язку з тим, що розробкою бюджету займаються лише керівник відповідного підрозділу та бухгалтер, що мінімізує можливості перетягування інтересів, а також мінімізації доходів, оскільки всі працюють на досягнення спільного результату.

Ще одним проблематичним аспектом виступає формування бюджетів за принципами «згори-вниз» та «знизу-вгору», оскільки кожен з варіантів має певні і позитивні, і негативні аспекти. При формуванні бюджету за принципом «знизу-вгору» позитивним є залучення керівництва, а також спеціалістів нижчого рівня, які мають більше необхідних професійних знань, а отже і мотивації. При цьому, під час залучення лінійного керівництва до написання бюджету, виникає проблема, пов'язана з обмеженням повноважень та сфери відповідальності окремого відділу, що призводить до нехтування інтересами підприємства. Ще одним негативним аспектом є довготривалий процес узгодження бюджету на різних рівнях організації.

При цьому використання принципу «згори-вниз» можна розглядати як більш оптимальний та легкий для подальшої реалізації варіант, тому що не потребує значного залучення часу та зусиль персоналу.

При формуванні бюджету доходів та витрат у 2020-2022 рр. на ТОВ «ІНДИКАД» відбувалося також формування так званого «бюджетного зазору». При цьому виникають складнощі, пов'язані з тим, що під час узгодження бюджету для свого структурного підрозділу, менеджери завищують витрати та занижують, в окремих випадках, досить суттєво занижують очікуваний рівень можливого прибутку. У результаті цього і формується «бюджетний зазор», який, в більшості випадків, має негативне значення у забезпеченні подальшої стабільної діяльності підприємства та, в

окремих випадках, може створювати загрози для реалізації довгострокових проєктів. Впродовж 2020-2022 рр. цей недолік під час складання доходу бюджету доходів та витрат мав яскраве вираження, тому що більшість керівників намагається убезпечити себе від можливого недовиконання планів.

Також, в процесі узгодження відповідності бюджетів по всіх підрозділах, можливе внутрішнє непорозуміння серед керівництва структурних підрозділів. Саме тому, з метою уникнення подібних ситуацій, на підприємстві всі необхідні процедури організуються вертикально, без обміну необхідною інформацією між підрозділами, тобто, без горизонтального узгодження.

Ще одним недоліком, який спостерігається при аналізі особливостей формування бюджету доходів та витрат у 2020-2022 рр. на ТОВ «ІНДИКАД» є завищення планових показників, що призводить до їх невиконання по факту, що, у подальшому, сприяє перебільшенню показників по статтям витрат та, в свою чергу, активізує зростання напруги у цілому на підприємстві.

Негативне значення у процесі бюджетування має і перекладання обов'язків між собою. Враховуючи те, що процес написання бюджету стосується більшості відділів товариства, у процесі формування бюджетів відповідальність покладається на декількох менеджерів. Саме тому, за наявності певних відхилень від норми, один з керівників середньої ланки, у більшості випадків, намагатиметься розподілити рівень відповідальності з іншими підлеглими. Необхідно зазначити, що впродовж останніх років керівництвом товариства вживалися дієві заходи реагування з метою зниження прояву такого фактору. Саме тому, у зв'язку із розподілом на підприємстві розподілу обов'язків у відповідності до певних статей доходів та витрат бюджету за кожним відповідальним співробітником, вдалося знизити рівень можливих проблем із фінансуваннями. Але, коли зустрічаються ситуації, пов'язані із відхиленням запланованих показників від

фактичних, знайти відповідального саме за цю статтю витрат, досить непросто.

Таким чином, розглядаючи особливості формування бюджету доходів та витрат у 2020-2022 рр. на ТОВ «ІНДИКАД», необхідно зазначити, що процес бюджетування є досить складним та пов'язаним з необхідністю врахування багатьох як організаційних, так і фінансово-економічних аспектів функціонування підприємства. Зокрема, особлива увага має приділятися вибору варіанту як формування, так і подальшого виконання бюджету з врахуванням особливостей діяльності підприємства, врахуванням певних викликів, спровокованих військовим станом, а також можливістю порушення оптимальної діяльності внаслідок ракетних обстрілі різноманітних об'єктів (в тому числі, й критичної інфраструктури). Незважаючи на існування певних проблематичних аспектів у процесі бюджетування на підприємстві, керівництвом постійно вживаються дієві заходи реагування, що дозволяє побудувати систему, яка відповідає особливостям діяльності на сучасному етапі.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ

3.1 Основні проблеми, які виникають при формуванні бюджету доходів і витрат

Під час проведення аналізу особливостей формування бюджету доходів та витрат на ТОВ «ІНДИКАД» було зроблено висновок про те, що, в цілому, процес здійснюється без суттєвих перешкод, які в кінцевому результаті, негативно відображаються на всій господарській діяльності. При цьому існують певні проблематичні аспекти, які, завдяки намаганням керівництва, мінімізуються впродовж відносно короткого періоду. Але, не слід нехтувати наявністю певних проблем, систематичний підхід до вирішення яких сприятиме досягненню підприємством більш позитивних результатів діяльності впродовж короткого проміжку часу, а також створить умови для належного розвитку у майбутньому.

Якщо виокремити основні проблеми, котрі зустрічаються на ТОВ «ІНДИКАД» під час бюджетування, то до основних серед них можна віднести:

- відносно застарілі методи складання бюджету;
- в окремих випадках, нереальні планові показники, які часто не співпадають з фактичними, що у подальшому спричиняє проблеми у взаємодії керівництва та структурних підрозділів.

Не дивлячись на те, що ТОВ «ІНДИКАД» можна віднести до категорії середніх підприємств, спеціалістами, у більшості випадків використовується Microsoft Excel, і це досить суттєве недоопрацювання, яке в кінцевому результаті має негативний вплив на усю діяльність організації. Адже у подібному випадку необхідно витрати майже в 2 рази більше часу, а також, якщо виникне потреба у перенесенні інформації, існує висока ймовірність

допущення помилок, що також матиме негативний вплив і може спричинити непередбачувані наслідки.

Процес автоматизації виробництва сприяє значному зниженню рівня завантаженості на бухгалтерію, а також значному прискоренню обробки необхідної інформації. Останнє має важливе значення, враховуючи те, що саме сільськогосподарські підприємства зараз розглядаються багатьма іноземними інвесторами як найбільш перспективний напрямок капіталовкладень. І для того, щоб прийняти участь у відповідних пропозиціях, важливо забезпечити надання актуальної інформації (в тому числі і бюджету) у зручному для ознайомлення форматі.

Саме тому, з метою полегшення діяльності бухгалтерської служби, вкрай важливо розробити відповідне програмне забезпечення. Для вибору найбільш оптимального варіанту рекомендовано попередньо проконсультуватися з відповідними експертами, які на підставі врахування особливостей діяльності підприємства, обсягу фінансових робіт, зможуть порекомендувати найбільш оптимальний варіант. З метою максимального спрощення процесу ведення бухгалтерського обліку, а також зниження можливості допущення помилок, все більше поширення отримують ERP-системи, тобто системи планування ресурсів підприємства.

ERP – це різновид інформаційної системи за допомогою якої стає можливим автоматизування таких бухгалтерських процесів як: облік, контроль, аналіз, а також планування. Головна особливість подібної системи є наявність спільної бази даних, користуватися якою можуть різні підрозділи. У зв'язку з цим як менеджери, так і бухгалтери матимуть доступ до програми і зможуть, за умови виникнення потреби, використовувати отриману інформацію для прийняття актуальних управлінських рішень [32;33].

Головне завдання такої системи є не лише обробка даних та спрощення процесу надання звітності до відповідних контролюючих органів, а, в першу чергу, в належному інформаційному забезпеченні процесу прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Найчастіше суб'єкти господарювання намагаються впроваджувати ERP для досягнення наступних результатів:

- сприяння у забезпеченні застарілого програмного забезпечення;
- заміна домашніх систем;
- заміна програмного забезпечення на більш актуальне і таке, яке відповідає сучасним вимогам;
- необхідність впровадження відповідної системи.

Найбільш популярні системи, які використовуються на сучасному етапі підприємствами для покращення ведення бухгалтерського обліку та сприяння розвитку процесу бюджетування, відображені у дод. Б.

Враховуючи те, що при аналізі особливостей створення бюджету доходів та витрат на ТОВ «ІНДИКАД» у 2020-2022 рр. було виявлено ще й таку проблему як нереальні планові показники, які часто не співпадають з фактичними, що у подальшому спричиняє проблеми у взаємодії керівництва та структурних підрозділів, необхідно звернути увагу на те, що підбір відповідного забезпечення має сприяти забезпеченню й вирішення цієї проблеми. Саме тому, товариству необхідно підібрати такі вимоги як:

- можливість гнучкого нарахування довільних бюджетів в залежності від потреб користувачів;
- внесення планових даних на підставі проведення бюджетних операцій;
- забезпечення збору та аналізу про фактичне виконання бюджету;
- сприяння контролю за лімітованими показниками бюджету [35, с. 218].

За допомогою проведення бюджетування в програмі існує можливість для складання об'єктивного фінансового плану, за допомогою якого стає можливим управління процесами, пов'язаними з отриманням, а також подальшим розподілом і використанням фінансових ресурсів компанії. Враховуючи те, що на сучасному етапі підприємства, внаслідок повномасштабного російського вторгнення, а також систематичних ракетних

обстрілів, змушені проводити діяльність в умовах невизначеності, особливого значення набуває можливість систематичного та наскрізного управлінського аналізу щодо діяльності як окремих структурних підрозділів підприємства, так і товариства в цілому.

Зважаючи на те, що однією з проблем забезпечення належної діяльності ТОВ «ІНДИКАД» є певне перевищення показників, що у подальшому створює проблеми для функціонування підприємства та належного проведення ним ряду операцій, в процесі автоматизації вкрай важливо звернути увагу на те, щоб функціонал програми давав можливість забезпечення ефективного управлінського процесу на усіх рівнях: починаючи від процесу ціноутворення і закінчуючи проведенням дій, спрямованих на бюджетування та планування.

Враховуючи те, що саме бюджетування як явище існує впродовж тривалого періоду і на території багатьох країн виступає в якості першооснови для належного реагування на усі наявні виклики. Саме тому, приймаючи до уваги основні проблеми, які виникають при формуванні бюджету доходів і витрат на ТОВ «ІНДИКАД», припрацювання всіх проблематичних питань повинно мати комплексний характер та враховувати наступні аспекти:

- розробка такої технології бюджетування (як в організаційному, так і в технологічному плані), яка дозволить усім зацікавленим сторонам враховувати всі наявні інструменти та використовувати їх найбільш оптимальним для себе способом; при цьому, як вищим керівництвом, так і менеджерами середньо ланки, увага має зосереджуватися на видах і формах бюджетів, які мають найбільш актуальне значення на окремому етапі впровадження діяльності, а також на розроблені системи цільових показників та нормативів (вкрай важливо, щоб проведення відповідної діяльності реалізовувалося виключно на підставі попереднього погодження усіма сторонами);

- загальне обговорення і постійний моніторинг зацікавленими сторонами (наприклад, керівництвом або представниками бухгалтерії) порядку консолідації бюджетів різних управлінських рівнів та функціонального призначення;

- організація процесу бюджетування таким чином, щоб мати можливість врахування фінансової структури підприємства (та, можливостей щодо її зміни у майбутньому) бюджетний регламент і механізми бюджетного контролю (процедури формування бюджетів, їх представлення, узгодження і затвердження, порядок послідуочого коректування, збору та обробки даних про виконання бюджету), розподіл функцій в апараті керівництва (між функціональними службами та структурними підрозділами різного рівня) в процесі бюджетування, систему внутрішніх нормативних документів (положень, посадових інструкцій та інших) [38];

- впровадження автоматизації процесу складання фінансованих прогнозів, в тому числі і на підставі сценарного аналізу, який враховуватиме різноманітні обставини, а також їх можливий позитивний чи негативний вплив на діяльність як кожного окремого структурного підрозділу, так і підприємства в цілому.

Таким чином, розглядаючи основні проблеми, які виникають при формуванні бюджету доходів і витрат ТОВ «ІНДИКАД», необхідно зазначити, що основна увага має приділятися використанню відносно застарілих методів складання бюджету, а також складанню в окремих випадках, нереальні планові показники, які часто не співпадають з фактичними, що у подальшому спричиняє проблеми у взаємодії керівництва та структурних підрозділів. За умови цілеспрямованої та результативної діяльності з метою вирішення кожного відповідного напрямку, стає можливим досягнення позитивного прогресу та необхідного результату впродовж відносно короткого проміжку часу.

3.2 Перспективи вдосконалення бюджету доходів і витрат

Знання проблематичних аспектів у формуванні бюджету доходів та витрат на підприємстві, це лише частина на шляху до вжиття належних заходів реагування та виведення діяльності підприємства на якісно новий рівень розвитку. При цьому слід акцентувати увагу ще й на такому аспекті як перспективи, тобто, наявність сприятливих умов та обставин, які забезпечать впровадження усіх найбільш актуальних напрямків діяльності.

Як вже неодноразово зазначалося, однією з проблем складання доходу бюджетів і витрат на ТОВ «ІНДИКАД» є непомірно завищені планові показники, а також не до кінця сформовані та деталізовані окремі статті витрат та доходів по окремим структурним підрозділам. Якщо забезпечити певну автономність у складанні бюджетів кожним окремим підрозділом і у подальшому, така проблема може поглибитися і сприяти у подальшому настанню ще більш негативних наслідків.

Досягнення певних позитивних, нехай і поступових змін, є можливим, але лише за умови застосування зваженого підходу та підвищення значення окремих управлінських дій. Саме тому окреме значення має надаватися запровадженню окремих напрямків управлінського обліку, тобто, процесу вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки та інтерпретації інформації, яка активно використовується управлінською ланкою для забезпечення належного планування, оцінки, контролю всередині організації для сприяння ефективному процесу управління.

Враховуючи те, що товариство проводить діяльність впродовж багатьох років поспіль і вже вдалося сформувавши певний підхід до проведення управління, в тому числі і в процесі складання бюджету, не слід випускати повз увагу те, що наразі підприємства змушені майже постійно стикатися з різними викликами і саме в залежності від адекватності реагування на них, можна казати про фінансову та економічну стабільність як окремого підприємства, так і галузі, в якій він функціонує.

Важливо щоб запровадження заходів управлінського обліку (а в окремих випадках підсилення вже існуючих) відповідало вимогам оперативності, а також якості у процесі надання інформації. Для того, щоб зменшити ефект від збільшення уваги зі сторони керівництва на процесах бюджетування, можливо сформувані, навіть формально, не запроваджуючи ніякого спеціального розпорядження своєрідні центри фінансової відповідальності. В якості прототипу може виступати, наприклад, експертна комісія, куди окрім керівництва (директора, головного бухгалтера) будуть входити ще й представники різних відділів, які приймають участь у процесі створення бюджету. Задача останніх полягатиме у виконанні так званої посередницької функції між колегіальним органом та своїми спеціалістами. Враховуючи ситуацію, яка існує, особливе значення може приділятися необхідності корегування бюджетних побажань для того, щоб у подальшому не мати проблем з невиконанням фактичного плану [5;30].

Крім того, впровадженню подібного колегіального органу, а також налагодження його праці є також скорочення часу на взаємне погодження основних показників та витрати часу на їх корегування. У випадку результативного обговорення, прийти до певного компромісного рішення можна набагато швидше. Для цього може знадобитися лише дві зустрічі: безпосередньо участь у колективному засіданні та подальше обговорення існуючих напрацювань безпосередньо зі спеціалістами власного підрозділу. Для того, щоб забезпечити досягнення позитивного результату у цьому випадку, важливо створити у підлеглих відчуття того, що вони приймають безпосередню участь у вирішенні питання, їх думка важлива, і, за умови настання такої необхідності, всі необхідні зміни будуть прийняті до уваги та втіленні у процес діяльності.

З метою забезпечення належної діяльності центру фінансової відповідальності ТОВ «ІНДИКАД», вкрай важливо виокремити його функції, основними серед яких є:

- визначення бюджетної політики підприємства, можливо, якщо враховувати обставини, які склалися, існує потреба у перегляді існуючого варіанту і введення напрямків, які враховуватимуть як сучасні виклики, так і можливості;

- перегляд та узгодження Положення про систему бюджетування;

- систематичне проведення аналізу бюджетів, які подаються на узгодження (завдяки впровадженню такого підходу існуватиме можливість для так званої систематичної роботи над помилками, що поступово сприятиме покращенню процесу проведення відповідної діяльності та зменшенню часу, необхідного на узгодження та внесення відповідних коректив);

- періодичне проведення аналізу звітів виконанню бюджету, автоматичне проведення роботи, спрямованої на зменшення можливих ризиків та помилок, які були допущені раніше;

- систематичне проведення аналізу ефективності фінансової діяльності підприємства – основна увага має приділятися необхідності, при виникненні такої потреби, вжиття заходів відповідного реагування;

- надання рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи бюджетування [6, с. 7-8].

Одним з дієвих заходів для складання актуального бюджету доходів та витрат є розробка необхідної документації, найбільш оптимальним варіантом якої може бути так званий бюджетний регламент, в якому буде зазначено такі основні елементи як: правила фінансового управління, її послідовність, а також логіка проведення комплексу необхідних управлінських дій.

Бюджетний регламент – це затверджена процедура розробки бюджету, що об'єднує зведення положень про основні бюджети, про порядок обміну інформацією між центрами фінансової відповідальності, контролю й оцінки виконання бюджету, стимулювання. Його розробка дозволяє вивести бюджетування на системну основу, забезпечити включення в цей процес усіх

підрозділів підприємства і направити його на досягнення цілей системи.

Окрім того, що кожен підрозділ забезпечує формування свого бюджету, особлива увага має приділятися і формуванню бюджетів такого типу:

- бюджет реалізації товарів;
- бюджет виробництва;
- бюджет матеріальних затрат;
- бюджет прямих витрат на оплату праці;
- бюджет загальновиробничих витрат;
- бюджет витрат на збут;
- бюджет адміністративних витрат;
- бюджетний звіт при прибутку [27, с. 117].

Саме на підставі комплексного аналізу кожного напрямку можна попередити зловживання певними можливими витратами і сприяти активній протидії перевищенням півня фактичних затрат над запланованими. У зв'язку з цим, ще одним дієвим елементом поліпшення процесу формування бюджету доходів і витрат на ТОВ «ІНДИКАД» є посилення рівня бюджетного контролю, головна увага якого має приділятися систематичному порівнянню фактичних показників фінансово-господарської діяльності з бюджетними, що дасть можливість активізувати процес перевірки рівня узгодженості з величиною та термінами, а також, у разі виникнення такої необхідності, проведення аналізу найбільш поширених причин відхилень з метою подальшого вироблення пропозицій для корекції бюджету або, загалом, фінансово-господарської діяльності підприємства.

У процесі проведення ефективного бюджетного контролю зазвичай використовується дворівнева система. При цьому децентралізований рівень сприяє проведенню контролю за процесом виконання функціональних або часткових бюджетів структурних підрозділів підприємства. У цьому випадку здійснюється контроль як окремих показників зведеного бюджету, так і його

окремих складових, тобто функціональних бюджетів. Централізований рівень – це контролю за особливостями виконання бюджету усіх структурних підрозділів, центрів відповідальності, а також зведених бюджетів в цілому.

Таким чином, аналізуючи перспективи вдосконалення бюджету доходів і витрат, необхідно звернути увагу на усвідомлення керівництвом ТОВ «ІНДИКАД» необхідності якісно нового перегляду підходу до формування відповідного фінансового документу. Зокрема, особлива увага має приділятися необхідності перегляду особливостей управління, втілення заходів, між особистої взаємодії для досягнення позитивного результату та скоординованості, а також підвищенню рівня контролю.

ВИСНОВКИ

В процесі написання роботи було виконано наступні завдання:

- відбулося ознайомлення з економічною сутністю понять «доходи» та «витрати»;
- розглянуто організаційно- економічну характеристику підприємства (на прикладі ТОВ «ІНДИКАД»)
- проаналізовано особливості формування бюджету доходів та витрат у 2020-2022 рр.;
- визначено основні проблеми, які виникають при формуванні бюджету доходів і витрат;
- проаналізовано перспективи вдосконалення бюджету доходів і витрат.

Таким чином, необхідно зазначити, що як доходи, так і витрати підприємства є першоосною для забезпечення належної фінансової діяльності та функціонування підприємства в умовах, що складаються, формування адекватної реакції на виклики часу, а також для можливості забезпечення постійного розвитку. Як без доходів, так і без видатків уявити нормальну діяльність як кожного окремого підприємства, так і певної галузі в цілому практично неможливо. При цьому, якщо доходи прийнято розділяти, у більшості випадків на такі категорії як: доходи, отримані в результаті основної діяльності та доходи, від інших галузей діяльності, то витрати представляють собою більш диференційовану категорію. Зокрема, прийнято вирізняти такі різновиди як операційні витрати, витрати, пов'язані з інвестиційною діяльністю (на розширення та оновлення виробництва), а також соціальні витрати. Кожен з цих різновидів, в свою чергу, може ділитися на інші, все залежить від особливостей діяльності організації.

Необхідно зазначити, що в якості об'єкту дослідження виступав ТОВ «ІНДИКАД», напрямками діяльності якого, зокрема, є: Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; розведення свійської птиці, розведення інших тварин; виробництво м'яса. В

якості партнерів підприємства виступає значна частина магазинів, а також ресторанів та закладів громадського харчування як міста Чернівці, так і загалом області. Отже, враховуючи подібні особливості діяльності, можна зауважити, що період 2020-2022 рр., пов'язаний спочатку з карантинними обмеженнями, а у подальшому й з повномасштабним російським вторгненням, сприяло певному погіршенню ситуації діяльності.

В процесі аналізу основних проблем, пов'язаних з формування бюджету, було виявлено наступні:

- відносно застарілі методи складання бюджету;
- в окремих випадках, нереальні планові показники, які часто не співпадають з фактичними, що у подальшому спричиняє проблеми у взаємодії керівництва та структурних підрозділів.

Саме тому процес оптимізації має починатися із суттєвого перегляду існуючих підходів до впровадження новітніх підходів складання фінансового документу. Зокрема, увага має приділятися специфіці управління головними показниками, забезпечення дієвої системи моніторингу, яка, за необхідності, дозволить оперативно відреагувати на існуючі зміни, а також підвищення системи контролінгу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами та доповненнями)
2. Ажаман І. А. Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. Економіка та держава, 2018. № 4. С. 22-25.
3. Аранчій В. І. Фінанси підприємств: навч. посіб. / В. І. Аранчій, В. Д. Чумак, Л. В. Бражник. – 2-ге видання, розширене та доповнене. – Полтава: РВ ДПАА, 2018. – 350 с
4. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств навч. посіб. / М. Д. Бедринець, Л. П. Довгань. К. : Центр учбової літератури, 2018. - 292 с
5. Береславська О. І. Міжнародні розрахунки та валютні операції : навч. посіб. / О. І. Береславська. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019.- 368 с.
6. Бондаренко О.М., Матківська Т.Я. Аудит грошових коштів: організація проведення, проблеми та вдосконалення. Економіка. Фінанси. Право. 2020, випуск 4/2, Київ, С. 6-9.
7. Бюджетна система: тенденції розвитку / В. М. Мазярчук та ін.; під ред. В. М. Мазярчука. Київ : «ФОП Лопатіна О. О.», 2019. 384 с.
8. Бюджетна система: навчальний посібник / Піхоцька О. М., Фурдичко Л. Є., Синютка Н. Г. – Львів: ТНЕУ, 2019. – 328 с.
9. Бюджетна система: / І. В. Алексєєв, Н. Б. Ярошевич, І. Ю. Кондрат, М. В. Ливдар. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019.-400 с.
10. Бюджетна система: тенденції розвитку / [В.М. Мазярчук та ін.]; під ред. В.М. Мазярчука. Київ: «ФОП Лопатіна О.О.», 2019. - 384 с.
11. Бюджетно-податкова політика у системі регулювання економіки: монографія / І.Я. Чугунов, Т.В. Канєва,

М.Д. Пасічний та ін.; за заг. ред. І.Я. Чугунова. Київ: Глобус-Пресс, 2018. - 354 с.

12. Гут Л.В. Грошові потоки в системі управління підприємства: теоретико-практичний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 77-78 С. 259-269

13. Державне фінансове регулювання економічних перетворень: монографія / І. Я. Чугунов, Т.В.Канєва та ін. за заг. ред. А. А. Мазаракі; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2018. 376 с.

14. Загорський В.С. Соціальні й екологічні аспекти сталого розвитку економічних систем // Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2. Ч.1. С. 13–21.

15. Качула С.В. Державна фінансова політика соціального розвитку: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.

16. Курило О.Б. Фінанси підприємств: підручник / О.Б.Курило, Л.П.Бондаренко, О.И Вівчар, О.М.Чубка. — К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. – 340 с.

17. Левченко, Ю. Г. Економічний механізм формування та використання грошових потоків підприємства / Ю. Г. Левченко, Т. С. Загородня // Наука онлайн : Міжнародний електронний науковий журнал. – 2021. – № 1. – С. 211-241

18. Лотоцька І.П. Обліково-економічна сутність грошових коштів. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів аспірантів та молодих вчених «Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неіндустріального суспільства», 2019. Луцьк. С.200-202.

19. Любенко Н. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. / Н. М. Любенко. – К. :ЦУЛ, 2019. – 264

20. Міжнародні фінанси : навч. посіб. для студ./ І. М. Грінько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019.- 109 с.
21. Миськів Г. Бюджетна система : теоретичні та практичні аспекти (у схемах і таблицях) : навчальний посібник. Львів : Растр-7, 2020. – 272 с.
22. Мойсеєнко І., Ревак І., Миськів Г., Чапляк Н. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2019. - 276 с.
23. Офіційний сайт «Опендата» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua>
24. Пасічний М.Д. Фінансова політика держави: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2019. - 440 с.
25. Піжук О. І. Контролінг в управлінні підприємством : навч. посібник / О.І. Піжук, В. Г. Бодров, І. В. Минчинська ; за заг. ред. О. І. Піжук / Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь, 2019.- 442 с
26. Податкова система: Навчальний посібник / [Волохова І. С., Дубовик О. Ю., Слатвінська М. О. та ін.]; за заг. ред. І. С. Волохової, О. Ю. Дубовик. Харків: Видавництво «Діса плюс», 2019.- 402 с.
27. Подмешальська Ю. В., Троян О. В., Ковалик М. Д. Удосконалення методики аудиту операцій з грошовими коштами у касі підприємств. Економіка та держава. 2019. № 1. С. 114–121.
28. Попович О.В., Матківська Т.Я. Тлумачення поняття «грошові потоки» та їх класифікація. Економіка. Фінанси. Право. 2019. №5. – С.23-27.
29. Сердюков К. Г. Управління грошовими потоками підприємства / К. Г. Сердюков, Х. С. Тимчук // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 21.– С. 522-527
30. Ситник Н.С., Джиговська Л.І. Методика оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства: зміст та функціональні складники. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 46. Ч 2. С. 65-71.

31. Ситник Н. С. Фінанси підприємств: навчальний посібник / Ситник Н.С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф.; за заг. ред. Н. С. Ситник.- Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. – 402 с.

32. Смолінська С.Д. Шляхи та резерви збільшення прибутку підприємства в умовах економічної кризи. Молодий вчений. 2018. № 1. С.987-989.

33. Східницька Г. В., Содома Р. І. Оптимізація процесу управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання. Вісник Львівського національного аграрного університету: Економіка АПК. 2018. № 25. С. 124-131

34. Томчук О.Ф. Звітність про рух грошових коштів як елемент інформаційного забезпечення аналізу фінансового стану підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. №28. Одеса. С.368-375.

35. Фінанси, банківська справа та страхування. Корпоративні фінанси та фінансове посередництво/ за ред. проф. П.О. Нікіфорова, доц. Н.А. Бак. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2019. - 264 с.

36. Фінанси, гроші та кредит : навч. посібник / Н. О. Шпак, Н. Б. Ярошевич, О. Я. Побурко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 416 с.

37. Фінанси підприємств: підручник / О.Б.Курило, Л.П.Бондаренко, О.И Вівчар, О.М.Чубка. — К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. — 340 с.

38. Фінанси підприємств: навчальний посібник / [Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф.]; за заг. ред. Н. С. Ситник.- Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. - 402 с.

39. Фінансовий менеджмент / Г. О. Партин Н. Є. Селюченко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки 2018.-388 с.

40, Чугунов І.Я., Макогон В.Д. Бюджетна стратегія в умовах економічних перетворень. Вісник КНТЕУ. 2018. № 5. С. 5–18

41. Чугунов І.Я., Собчук С.І. Формування бюджетної політики економічного розвитку країни // Вісник КНТЕУ. 2018. № 3. С. 103–106
42. Чугунов І. Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку : монографія / І. Я. Чугунов. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 532 с.
43. Шкварчук Л.О. Вступ до фаху «Фінанси, банківська справа та страхування»: навчальний посібник. – Львів: Простір-М, 2019.-232 с.
44. Янковська В. А., Хижняк А. М. Теоретичні основи планування та прогнозування на підприємстві. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2019. № 2. С. 166-177.
45. Ярошевич Н.Б. Фінанси: Навчальний посібник / Н.Б.Ярошевич, І.Ю. Кондрат, М.В.Ливдар- Львів: Видавництво «Простір-М», 2018. -298с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Компанія ТОВ «ІНДИКАД» зареєстрована 10.07.2009 за юридичною адресою Україна, **1, Чернівецька обл., Заставнівський р-н, село Кадубівці, ВУЛ. УКРАЇНСЬКА, будинок ***"О". Керівником організації є МУЛИК ЮРІЙ ВАСИЛЬОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 12 000 000,00 грн.. На момент останнього оновлення даних 04.06.2023 стан організації - Не перебуває в процесі припинення.

Повне найменування юридичної особи
(станом на 04.06.2023)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ІНДИКАД

Скорочена назва

ТОВ «ІНДИКАД»

Статус юридичної особи

(станом на 04.06.2023)

Не перебуває в процесі припинення

Код ЄДРПОУ

36519151

Дата реєстрації

10.07.2009 (13 років 10 місяців)

Уповноважені особи

- [МУЛИК ЮРІЙ ВАСИЛЬОВИЧ](#)
- [МУЛИК ЮРІЙ ВАСИЛЬОВИЧ](#)

Розмір статутного капіталу

12 000 000,00 грн.

Організаційно-правова форма

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Форма власності

Недержавна власність

Види діяльності

Основний:

10.12 Виробництво м'яса свійської птиці

Інші:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
- 01.47 Розведення свійської птиці
- 01.49 Розведення інших тварин

[Всі Види Діяльності](#)

Контактна інформація

Місцезнаходження
юридичної особи:

Україна, **1, Чернівецька обл., Заставнівський р-н, село
Кадубівці, ВУЛ. УКРАЇНСЬКА, будинок ***"О"

Телефон:

[80505160799](tel:80505160799)
[80505863792](tel:80505863792)

Потенційні варіанти програмного забезпечення

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