

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему «Удосконалення бюджетування як засобу підвищення ефективності діяльності КП «Кривбасводоканал»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8. 0728-з  
спеціальності 8.072 – Фінанси, банківська  
справа та страхування  
освітньої програми фінанси і кредит  
спеціалізації фінансовий ринок

\_\_\_\_\_ В. В. Желєзнякова

Керівник к.е.н., професор Кущик А.П.

Рецензент к.е.н., доцент Горбунова А. В.

Запоріжжя – 2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 072 – Фінанси, банківська справа та страхування  
Освітня програма фінанси і кредит  
Спеціалізація фінансовий ринок

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А. П. Кущик

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Желєзняковій Вікторії Вікторівні

1. Тема роботи: «Удосконалення бюджетування як засобу підвищення ефективності діяльності КП «Кривбасводоканал»  
керівник роботи: Кущик Анатолій Петрович, к.е.н., професор  
затверджені наказом ЗНУ від 4 липня 2019 року № 1111-с.
2. Строк подання студентом роботи: 2 грудня 2019 року.
3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової та бухгалтерської звітності комунальної установи «КП Кривбасводоканал», місцевого бюджету Дніпропетровської області, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити сутність і роль бюджетування в системі управління фінансовими ресурсами підприємства; дослідити особливості видів бюджетів та їх призначення; розглянути принципи і процедуру бюджетування; визначити етапи розробки та формування бюджетів; вивчити проблеми впровадження системи бюджетування на підприємстві; удосконалити систему розробки та впровадження бюджетів на підприємстві; розробити практичні рекомендації щодо удосконалення механізму бюджетування на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 22 рис. і 24 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Кущик А. П., професор	09.08.2019 р.	09.08.2019 р.
2	Кущик А. П., професор	06.09.2019 р.	06.09.2019 р.
3	Кущик А. П., професор	04.10.2019 р.	04.10.2019 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2019 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2019 р. – 09.07.2019 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2019 р. – 08.08.2019 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2019 р. – 05.09.2019 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	06.09.2019 р. – 03.10.2019 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	04.10.2019 р. – 07.11.2019 р.	виконано
6.	Формування висновків	08.11.2019 р. – 21.11.2019 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	22.11.2019 р. – 29.11.2019 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	02.12.2019 р.	виконано

Студентка \_\_\_\_\_ В. В. Железнякова  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ А. П. Кущик  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ А. В. Линенко  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 124 с., 22 рис., 24 табл., 6 додатків, 82 джерела.

Об'єкт дослідження – процес бюджетування, як важлива складова фінансового планування на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти розробки, формування та удосконалення системи бюджетування на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму бюджетування на підприємстві з метою підвищення ефективності його діяльності.

Методи дослідження: теоретичну та методологічну основу дослідження складають праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем теорії бюджетування підприємств. З метою досягнення поставлених завдань у процесі дослідження використано такі методи: системного аналізу; узагальнення наукових концепцій, функціонально-структурного аналізу; методи функціонального та статистичного аналізу; програмно-цільовий, порівняльно-нормативний методи, моделювання та узагальнення.

Одержані результати та їх новизна: уточнені теоретичні положення, відносно видів бюджетів, принципів бюджетування на підприємствах для підвищення ефективності його використання; удосконалено понятійний апарат стосовно визначення категорій «бюджет» та «бюджетування». Результати дослідження можуть бути використані в навчальному процесі для поглиблення теоретико-методичної бази програм навчальних дисциплін з фінансового управління, а також в практиці розробки, формування та вдосконалення бюджетів на окремих підприємствах.

БЮДЖЕТ, БЮДЖЕТУВАННЯ, ВИТРАТИ, ПРИБУТОК,  
УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВИЙ СТАН

## SUMMARY

Qualifying work: 124 pp., 22 fig., 24 tab., 6 annex, 82 references.

The object of study is the budgeting process as an important component of financial planning in an enterprise.

The subject of the study is theoretical, methodological and applied aspects of development, formation and improvement of the budgeting system at the enterprise.

The purpose of qualification work is to develop theoretical and methodological provisions and to develop practical recommendations for improving the budgeting mechanism at the enterprise in order to increase the efficiency of its activity.

According to the purpose of qualification work the following tasks were set and solved:

- to reveal the essence and role of budgeting in the system of financial resources management of the enterprise;
- investigate the specifics of budget types and their purpose;
- consider budgeting principles and procedures;
- determine the stages of budgeting and development
- to study problems of implementation of the budgeting system at the enterprise
- improve the system of budget development and implementation at the enterprise.

**Research Methods:** The theoretical and methodological basis of the study are the works of domestic and foreign scientists on the problems of enterprise budgeting theory. In order to achieve the set objectives, the following methods were used in the research process: systematic analysis; generalization of scientific concepts, functional and structural analysis; methods of functional and statistical analysis; program-target, comparative-regulatory methods, modeling and generalization.

In a transformational economy, approaches to enterprise management based on strategic and operational planning of all activities, analysis and control over the implementation of plans, development of indicators of the financial state of the enterprise, which in advance signal negative trends and allow to identify the causes of destabilization for adoption of appropriate corrective measures, should be used influences. These requirements are met by the enterprise budgeting system.

The results obtained and their novelty: clarified theoretical provisions regarding the types of budgets, principles of budgeting at enterprises to improve the efficiency of its use; the conceptual apparatus for defining the categories "budget" and "budgeting" has been improved. The results of the research can be used in the educational process to deepen the theoretical and methodological base of programs of subjects in financial management, as well as in the practice of developing, forming and improving budgets at individual enterprises.

BUDGET, BUDGETING, EXPENDITURE, PROFIT, MANAGEMENT,  
FINANCIAL STATUS

## ЗМІСТ

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	11
1.1 Поняття, цілі і завдання бюджетування.....	11
1.2 Характеристика та визначення бюджетування в системі фінансового планування.....	22
1.3 Види бюджетів та їх призначення.....	32
Висновки до розділу 1.....	42
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА КП «Кривбасводоканал».....	44
2.1 Організаційно-економічна характеристика КП «Кривбасводоканал».....	44
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства .....	49
2.3 Аналіз складання бюджету на підприємстві.....	72
Висновки до розділу 2.....	94
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА КП «Кривбасводоканал».....	92
3.1 Вдосконалення системи бюджетування на підприємстві.....	92
3.2 Шляхи підвищення надійності та ефективності системи бюджетування на КП «Кривбасводоканал».....	103
Висновки до розділу 3.....	110
ВИСНОВКИ.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	118
ДОДАТКИ.....	126

## ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високою динамікою її складових, що обумовлює невизначеність зовнішнього середовища підприємства, яка багаторазово збільшує ризики його функціонування та істотно ускладнює процес управління різними видами діяльності. При цьому слід наголосити, що ефективність управління підприємством залежить насамперед від управління його фінансовими ресурсами, що визначають не тільки економічні показники (рентабельність, ліквідність, платоспроможність та інші), але й можливість функціонування у майбутньому. Це потребує пошуку і застосування нових механізмів управління фінансами підприємства, які дозволяють на етапі планування проводити оцінку майбутньої фінансово-господарської діяльності, виявляти джерела росту витрат, а також розкривати потенційні резерви підвищення прибутковості та якості виробленої продукції.

Перехід підприємств на нові економічні умови викликав суттєве збільшення вимог до якості системи фінансового планування. Невідповідність існуючих методів та процедур планування сучасним умовам ведення фінансово-господарської діяльності, інформаційний вакуум, безперервні та здебільшого непередбачувані зміни в економічній, політичній та соціальній сферах призвели до того, що розроблені плани швидко втрачають свою значущість у зв'язку з тим, що значно розбігаються з мінливою дійсністю. Тому в умовах трансформаційної економіки необхідно використовувати підходи до управління підприємством, що ґрунтуються на стратегічному та оперативному плануванні всіх видів діяльності, аналізі та контролі за виконанням планів, розробці індикаторів фінансового стану підприємства, що заздалегідь сигналізують про негативні тенденції та дозволяють виявляти причини дестабілізації для прийняття відповідних корегуючих впливів. Переліченим вимогам відповідає система бюджетування підприємства.



Більш повно питаннями відносно бюджетування займалися Хруцький В.Е., Щиборщ К.В., І.Б. Неміровський, І.А. Старожукова та інші.

Серед українських вчених-економістів можна також назвати Бланка І.О, Лисенка Ю.Г., Голова С.Ф., Терещенка О.О., Савчука В.П., Керімова В.Е. та інших.

Однак багато проблем в теоретичних основах бюджетування, вибору видів використовуваних бюджетів, принципів та етапів, залишаються невирішеними у зв'язку з тим, що практичне застосування цього сучасного інструменту управління пов'язано з певними труднощами, потребує врахування специфіки підприємства, сфери та масштабів його діяльності.

Актуальність і значущість цих питань обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, її мету, завдання та зміст.

Об'єкт дослідження – процес бюджетування, як важлива складова фінансового планування на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти розробки, формування та удосконалення системи бюджетування на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму бюджетування на підприємстві з метою підвищення ефективності його діяльності.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи поставлено і вирішено такі завдання:

- розкрити сутність і роль бюджетування в системі управління фінансовими ресурсами підприємства;
- дослідити особливості видів бюджетів та їх призначення;
- розглянути принципи і процедуру бюджетування;
- визначити етапи розробки та формування бюджетів
- вивчити проблеми впровадження системи бюджетування на підприємстві

- удосконалити систему розробки та впровадження бюджетів на підприємстві.

Методи дослідження: теоретичну та методологічну основу дослідження складають праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем теорії бюджетування підприємств. З метою досягнення поставлених завдань у процесі дослідження використано такі методи: системного аналізу; узагальнення наукових концепцій, функціонально-структурного аналізу; математичний та порівняльний; методи функціонального та статистичного аналізу; програмно-цільовий, порівняльно-нормативний методи, моделювання та узагальнення.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями: в уточненні теоретичних положень, відносно видів бюджетів, принципів бюджетування в підприємствах для підвищення ефективності його використання.

- уточнено понятійний апарат стосовно визначення категорій «бюджет» та «бюджетування»;
- уточнено класифікацію видів бюджетів з розкриттям сутності кожного з них та визначенням можливості використання різних бюджетів, з точки зору ефективності управління підприємством;
- набуло подальшого розвитку визначення принципів бюджетування, на яких будується система бюджетування та виділено головні з них, що забезпечує ефективне виконання функцій бюджетного планування і контролю, досягнення цілей стратегічного та оперативного управління діяльністю підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані в навчальному процесі для поглиблення теоретико-методичної бази програм навчальних дисциплін з фінансового управління, а також в практиці розробки, формування та вдосконалення бюджетів на окремих підприємствах.

## 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1 Поняття, цілі і завдання бюджетування

Удосконалення систем управління підприємством передбачає проведення комплексу заходів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності бізнесу. Домогтися ефективного використання власних і залучених ресурсів можливо за умови розробки детального плану дії організації. Економічно ефективна діяльність організації можлива тільки в тому випадку, якщо вона має чітко задані, достатньо напружені, але реальні для виконання вартісні параметри доходів і витрат.

Бюджетування являє собою інформаційну систему внутрішньо виробничого управління, що використовує певні фінансові інструменти, звані бюджетами [5; 45].

Розробка регулярних виробничих і фінансових планів (бюджетів) є найважливішою складовою планово-аналітичної роботи компаній всіх без винятку галузей економіки. Бюджетування сприяє зменшенню нераціонального використання коштів підприємства завдяки своєчасному плануванню господарських операцій, товарно-матеріальних і фінансових потоків і контролю за їх реальним здійсненням. Бюджетне планування досі залишається слабким місцем управління бізнесом російських підприємств промисловості, торгівлі, банківської сфери, страхування. Зведений бюджет фірми в ринковій економіці так само відрізняється від техпромфінплану державного підприємства адміністративно-командної системи, як небо від землі. На сьогоднішній день в більшості українських компаній відсутні базові елементи наскрізного управлінського планування (бюджетування), притому, що технологія бюджетного процесу дуже істотно варіюється з урахуванням галузевої специфіки підприємства [23, стор. 81].

Таким чином, теоретичні основи бюджетування дуже важливі для їх подальшого практичного застосування на підприємстві. У даній главі розглядаються поняття і цілі бюджетування, види і зміст бюджетів підприємства, а також роль бюджетування у прийнятті управлінських рішень. Перелічені питання вкрай важливі для розуміння необхідності впровадження бюджетування на підприємстві.

При цьому бюджетування на підприємстві може переслідувати різні цілі і завдання, які все ж можна об'єднати в деяку сукупність.

Головний сенс бюджетування зводиться до підвищення фінансово-економічної ефективності і фінансової стійкості підприємства шляхом координації зусиль всіх підрозділів на досягнення кінцевого, кількісно визначеного результату.

Для уникнення подальших неясностей, відразу ж позначимо різницю між такими поняттями, як «підприємство», «фірма», «організація», «компанія».

Так, підприємство - самостійний господарюючий суб'єкт з правами юридичної особи, який виробляє і реалізує продукцію, виконує роботи, надає послуги для задоволення споживачів і отримання прибутку. Підприємство має право займатися будь-якою господарською діяльністю, не забороненою законодавством і відповідає цілям, зафіксованим у статуті підприємства. Підприємство має право юридичної особи, самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках, печатку із своїм найменуванням. Підприємство може бути індивідуальним, колективним, муніципальним, державним. Цей термін, як правило, застосовують щодо юридичних осіб, які безпосередньо займаються виробництвом, особливо в промисловості. У той же час з наведеного визначення випливає, що допускається застосування даного терміну щодо будь-якої юридичної особи, що займається будь-яким видом господарської діяльності [22, стор 98].

Фірма - соціально-економічний суб'єкт ринкового господарства. Це синонім терміну "компанія".

У свою чергу компанія - це об'єднання юридичних і фізичних осіб, підприємців для здійснення спільної виробничої, торговельної, фінансової або іншої економічної діяльності. Компанія в обов'язковому порядку повинна мати статус юридичної особи і діяти на основі договору між двома або кількома фізичними особами, кожна з яких несе повну особисту відповідальність за борги компанії. Учасники компанії з обмеженою відповідальністю мають обмежену відповідальність за борг і компанії в межах свого паю (вкладеного капіталу). Компанія може існувати у вигляді об'єднання, товариства, господарських товариств, фірми, корпорації і т.д.

Є досить багато визначень поняття «організація». Це слово походить від латинського *organizo* - надаю стрункий вигляд. У даній роботі нас цікавить таке визначення організації. Організація - форма об'єднання фізичних або юридичних осіб для їх спільної комерційної або громадської діяльності [4].

Таким чином, незважаючи на деякі відмінності у визначеннях, в цілому ці чотири поняття можуть бути використані в якості синонімів.

Повернемося до безпосередньої теми нашої роботи - бюджетування.

При розгляді бюджетування як процесу необхідно виділити три його основних елементи [11]:

- Організаційне забезпечення - стосується питань внутрішньої фірмової організації підрозділів і служб підприємства, які несуть відповідальність за забезпечення і підтримку самого процесу бюджетування, а також передбачає вибір особи, яка відповідає за правильне і своєчасне виконання процесу;

- Процес бюджетування, який розбивається на окремі процедури: планування, виконання бюджетів, збір та аналіз фактичних даних і т.д. При цьому повинен бути розроблений і затверджений регламент, за допомогою якого контролюється виконання всіх зазначених процедур;

- технологія бюджетування - включає в себе формування і консолідацію бюджетів підприємства. Для цього розробляється фінансова

структура підприємства, що є сукупність центрів відповідальності. Для кожного з них окремо формуються відповідні бюджети.

Методи, що використовуються в бюджетуванні, поділяються на плануючі, облікові, контролюючі, аналітичні. При бюджетному плануванні широко використовуються прогностичні та статистичні методи, бюджетні метод; при бюджетному контролі, аналізі та обліку - метод фінансового та управлінського обліку витрат, метод стандарт - кост і нормативні метод, математичні методи економічного аналізу. Бюджетний метод є сукупністю специфічних методик бюджетного планування, що дозволяють змодельовати діяльність підприємства через особливий економічний інструмент - бюджети.

В якості основних принципів бюджетного планування можна навести такі [34]:

- уніфікація всіх бюджетних форм, бюджетних періодів і процедур розробки для компанії і всіх структурних підрозділів незалежно від специфіки їх господарської діяльності;
- сумісність бюджетних форм, форматів з встановленими формами державної звітності;
- сумісність допоміжних бюджетних документів з основними бюджетними формами;
- забезпечення можливості складання зведеного бюджету;
- стабільність, незмінність процедур бюджетування і встановлених цільових нормативів протягом усього бюджетного періоду;
- поділ накладних витрат на витрати структурних підрозділів і компаній в цілому за формулою, єдиної для всіх підрозділів;
- безперервність процедури складання бюджетів, що передбачає регулярний перегляд і коригування раніше зроблених прогнозів на новий період, не чекаючи завершення діючого;
- завчасна формулювання фінансових цілей усіх підрозділів у вигляді завдань визначених норм рентабельності;

- облік доходів і витрат, надходжень і списань грошових коштів у порівнянних одиницях обліку;

- детальний облік найбільш важливих статей витрат, чия частка в чистих продажах досить велика.

Система бюджетування припускає багатоваріантний аналіз фінансових наслідків реалізації намічених планів, передбачає аналіз різних сценаріїв зміни фінансового стану підприємства, оцінку фінансової стійкості в мінливих умовах зовнішнього господарського середовища.

Бюджетування на підприємстві виконує три основні функції: планування, прогнозу та аналізу [28].

Функція планування є найважливішою, бюджетування - це основа для внутрішнього фірмового планування. Виходячи із стратегічних цілей підприємства, бюджети вирішують завдання розподілу фінансових ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства. Розробка бюджетів надає кількісну визначеність обраним перспективам діяльності підприємства, всі витрати і результати набувають грошове вираження. Бюджетування сприяє правильному та чіткому цілеспрямованості на підприємстві у розробці стратегії бізнесу.

Функція прогнозу полягає в розрахунку прогнозних показників з виконання планових завдань на основі відповідного обліку, насамперед бухгалтерського.

Функція аналізу передбачає зіставлення фактичних даних з плановими показниками на будь-якому етапі, виявлення відхилень у діяльності підприємства від того, що передбачалося бюджетом, і подальше коригування дій.

Бюджетування - це, з одного боку, процес складання фінансових планів і кошторисів, а з іншого - управлінська технологія, призначена для вироблення і підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

Основним об'єктом бюджетування є бізнес. Не підприємство або фірма, а саме бізнес як вид або сфера господарської діяльності. В якості об'єкта фінансового планування можуть виступати виробництво і збут продуктів одного або декількох видів, відокремлені територіально, технологічно або за сегментами ринку. В одній компанії одночасно може існувати кілька видів бізнесу, що переплітаються і взаємозалежних один з одним технологічно, організаційно, фінансово. Бюджетування дозволяє управляти фінансами як окремого бізнесу, так і підприємства в цілому, визначаючи набір видів бізнесу, терміни і напрями реструктуризації і т. п [24].

Бюджетування - це технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати прогнозовані і отримані фінансові показники.

Бюджет - це фінансовий план, що охоплює всі сторони діяльності організації, що дозволяє зіставляти всі понесені витрати та отримані результати у фінансових термінах на майбутній період часу в цілому і по окремих періодах. Почасти вже тому у високорозвинених країнах бюджет (фінансовий план) - основа внутрішньо фірмового управління. Відповідно бюджетування - це технологія складання, коригування, контролю та оцінки виконання фінансових планів, а тому бюджетування перетворюється в основу основ усіх технологій внутрішньо фірмового управління [30].

Бюджет - це затверджений керівником організації прогноз фінансового стану, в якому визначені основні ліміти витрат і витрат, нормативи фінансових результатів, різні цільові фінансові показники. Бюджет включає в себе заплановані фінансові кошториси, прогнозовані обсяги залучення зовнішніх фінансових ресурсів (кредитів та інвестицій), умови їх отримання і т. д.

Таким чином, бюджет підприємства - це фінансовий план або виражена в цифрах заплановане на майбутнє фінансовий стан підприємства або фірми, фінансове, кількісно певний вираз результатів маркетингових досліджень і



виробничих планів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Відповідно бюджетування - це процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, який охоплює всі сторони діяльності організації, що дозволяє зіставити всі понесені витрати та отримані результати у фінансових термінах на майбутній період в цілому і по окремих періодах.

Важливо також уявляти собі сфери застосування бюджетування. Як процес складання фінансових планів і кошторисів бюджетування застосовано до безлічі об'єктів: компанії або підприємству в цілому, окремому структурному підрозділу (бюджет відділу, цеху, дільниці і т. д.), програмі робіт або функції управління (бюджет комерційних витрат, бюджет продажів і т. п.), окремим контрактом або проекту, спеціально виділеним центрам обліку (центри прибутку, центри витрат, венчур центри тощо). При постановці бюджетування як процесу важливо вибрати об'єкт бюджетування. Для бюджетування як управлінської технології важливо також визначити рівні складання та консолідації (складання зведених бюджетів) бюджетів, відповідні рівням управлінської ієрархії (бюджети дочірніх компаній, центрів фінансової відповідальності) [28].

Впровадження системи бюджетування дозволяє підприємству:

- складати реальні прогнози фінансово-господарської діяльності;
- вчасно виявляти найбільш вузькі місця в управлінні підприємством, використовуючи інструменти багатоваріантного аналізу;
- швидко підрахувати економічні наслідки при можливих відхиленнях від наміченого плану за допомогою фінансових моделей і прийняти ефективне управлінське рішення;
- скоординувати роботу структурних підрозділів і служб на досягнення поставленої мети;
- підвищити керованість компанії за рахунок оперативного відстеження відхилень факту від плану і своєчасного прийняття рішень.

Очікувані результати після впровадження бюджетування [12]:

- впровадження процедур регулярного фінансового планування і контролю над виконанням бюджету;
- навчання фахівців фінансових служб методиками фінансового планування та аналізу;
- складання річного бюджету підприємства;
- поліпшення керованості компанії за рахунок наділення повноваженнями, встановлення відповідальності менеджерів компанії та вдосконалення організаційної структури;
- поліпшення фінансових показників роботи компанії за рахунок вдосконалення системи фінансового планування і контролю.

Зауважимо, що в широкому сенсі бюджетування розуміється як система тотального планування та контролю цілей, потенціалу, заходів та ресурсів, необхідних для їх досягнення. Як засіб бюджетування є інструментом досягнення більш високих результатів діяльності організації за допомогою підвищення ефективності процесів управління. За допомогою цього інструменту, можна описувати майбутні і фактично відбулися події у взаємозв'язку з процесами що відбуваються на підприємстві і підрозділах, що дає можливість визначити, яким чином вийшов саме такий результат, а не інший, а також допомагає визначити, що і як потрібно зробити для того, щоб отримати бажаний результат. Очевидно, що для цього потрібне якісне розуміння і кількісний опис цілей, потенціалу, впливів і реакцій на ці дії.

У найзагальнішому вигляді призначення бюджетування в компанії полягає в тому, що це основа [4]:

- планування та прийняття управлінських рішень у компанії;
- оцінки всіх аспектів фінансової спроможності компанії;
- зміцнення фінансової дисципліни та підпорядкування інтересів окремих структурних підрозділів інтересам компанії в цілому і власникам її капіталу.

При цьому в кожній компанії може бути своє призначення бюджетування в залежності як від об'єкта фінансового планування, так і від

системи фінансових і не фінансових цілей. Тому, говорячи про призначення бюджетування, необхідно пам'ятати, що в кожній компанії як управлінської технології воно може переслідувати свої власні цілі і використовувати свої власні кошти, свій власний інструментарій.

Насамперед бюджети (фінансові плани) розробляються для компанії в цілому і для окремих структурних підрозділів з метою прогнозування фінансових результатів, встановлення цільових показників фінансової ефективності й рентабельності, лімітів найбільш важливих (критичних) витрат, обґрунтування фінансової спроможності діяльності компанії або реалізованих нею інвестиційних проектів.

Бюджети спрямовані дати керівникам компанії можливість провести порівняльний аналіз фінансової ефективності роботи різних структурних підрозділів, визначити найбільш кращі для подальшого розвитку сфери господарської діяльності, напрями структурної перебудови діяльності компанії (згорання одних і розвитку інших видів бізнесу) і т. п [15].

Бюджети є основою для прийняття рішень про рівні фінансування різних видів діяльності організації із внутрішніх (за рахунок реінвестування прибутку) і зовнішніх (кредитів, інвестицій) джерел. Бюджети покликані забезпечувати постійний контроль за фінансовим станом компанії, постачати її керівників всією необхідною інформацією, що дозволяє судити про правильність рішень, прийнятих керівниками структурних одиниць, розробляти заходи щодо оперативної і стратегічної коригуванні їх діяльності.

Однією з головних функцій бюджетування є прогнозування (фінансового стану, ресурсів, доходів і витрат). Саме цим бюджетування і цінно для прийняття управлінських рішень.

Отже, в цілі внутрішньо фірмового бюджетування входить [32]:

- розробка «системи координат» діяльності, бази вихідних даних для фінансового аналізу та фінансового менеджменту; переклад системи планування з натуральних і фізичних одиниць виміру на фінансові

показники; підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень на всіх рівнях управління;

- зростання ефективності використання наявних у розпорядженні компанії і її окремих структурних підрозділів ресурсів, активів (матеріальних і нематеріальних) і відповідальності керівників різного рівня управління за надані в їх розпорядження ресурси та активи (за перевищення лімітів товарних запасів, за прострочення оплати товарних кредитів і т. п.);

- створення можливості для оцінки інвестиційної привабливості окремих сфер господарської діяльності, в якій працює або планує працювати підприємство;

- підвищення обґрунтованості виділення фінансових (насамперед інвестицій і кредитів) і не фінансових ресурсів (товарних кредитів) за окремими напрямками господарської діяльності та видами бізнесу компанії; більш точне визначення напрямків інвестиційної політики, напрямків реструктуризації підприємства;

- підвищення «фінансової прозорості» для власників, акціонерів та інших зацікавлених осіб;

- зміцнення фінансової дисципліни та поєднання стимулювання більш ефективної роботи структурних підрозділів в інтересах всієї організації;

- проведення постійного моніторингу фінансової ефективності окремих видів господарської діяльності та структурних підрозділів;

- контроль за зміною фінансової ситуації в компанії; підвищення фінансової стійкості і поліпшення фінансового стану компанії в цілому, окремих структурних підрозділів і видів бізнесу.

Правильно поставлене, повноцінне бюджетування дозволить також вирішити проблеми оптимізації фінансових потоків, збалансованості джерел надходження грошових коштів та їх використання, визначити обсяги і форми, умови і терміни зовнішнього фінансування і багато інших управлінські завдання [14].

Світова практика виявила в системі бюджетування позитивні і негативні сторони. Переваги бюджетування полягають у тому, що воно:

- робить позитивний вплив на мотивацію і настрій колективу;
- дозволяє координувати роботу підприємства в цілому;
- дозволяє своєчасно вносити коригувальні зміни;
- дозволяє вчитися на досвіді складання бюджетів минулих періодів;
- дозволяє удосконалити процес розподілу ресурсів;
- служить інструментом порівняння досягнутих і бажаних показників;

До недоліків бюджетування належать [17]:

- складність і дорожняча системи бюджетування;
- бюджети, не доведені до відома кожного співробітника, не роблять практично ніякого впливу на мотивацію і результати роботи, а замість цього сприймаються виключно як засіб для оцінки діяльності працівників і відстеження помилок;

- у бюджетуванні закладено протиріччя між досяжністю цілей і їх стимулюючим ефектом: якщо досягти поставлених цілей занадто швидко, то бюджет не має стимулюючого ефекту для підвищення продуктивності, якщо досягти цілей занадто складно, - стимулюючий ефект пропадає, оскільки ніхто не вірить у можливість досягнення цілей;

- найменші зміни вимог до системи бюджетування в частині деталізації планових і звітних даних або організаційні зміни в компаніях призводять до необхідності починати роботу з впровадження заново.

У процесі бюджетування виконуються такі завдання (рис.1.1):

- оцінка ефективності роботи підприємства за рахунок порівняння досягнутих результатів з плановими;

- встановлення перспективних цілей та їх виконання в поточних планах розвитку підприємства на основі довгострокового прогнозування;

- контроль і аналіз діяльності окремих підрозділів підприємства на основі показників, що встановлюються для кожного підрозділу

- контроль і аналіз діяльності всього підприємства в цілому на основі загально фірмових цільових показників;
- планування і контроль грошових потоків підприємства.

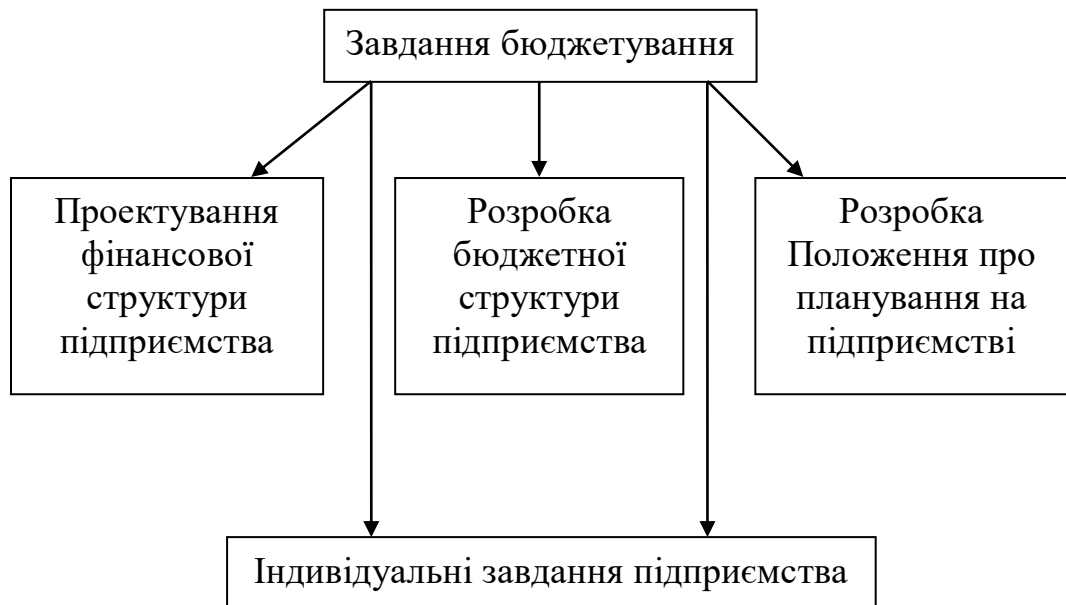


Рис. 1.1 - Завдання бюджетування

Отже, крім зазначених загальних завдань бюджетування може переслідувати і ряд індивідуальних завдань для кожного конкретного підприємства.

Таким чином, бюджетування відіграє важливу роль в системі управління підприємством будь-якої галузі. Впровадження бюджетування на підприємстві дозволяє планувати і контролювати фінанси підприємства, спрощує систему координації та контролю за діяльністю окремих підрозділів і підприємства в цілому.

## 1.2 Характеристика та визначення бюджетування в системі фінансового планування

Основою управління фінансами підприємства є планування на основі

бюджетного методу або бюджетування. Сформована зарубіжна практика свідчить про те, що саме бюджетування, на відміну від традиційних способів управління, ефективніше впливає на формування фінансових результатів, рух коштів і фінансово-господарські результати діяльності внаслідок одержання інформації, що становить певну аналітичну цінність при прийнятті управлінських рішень [18]. Це підтверджує й той факт, що більшість великих вітчизняних підприємств, що динамічно розвиваються, усе більшою мірою зіштовхуються з реальною потребою не тільки прогнозування та планування майбутніх результатів діяльності, а також контролю за витратами окремих підрозділів (напрямів їх діяльності) як єдиного ефективного шляху зниження собівартості та збільшення прибутковості [5]. Ще наприкінці 90-х років ХХ ст. практики відзначали, що існують приклади ефективного управління фінансами підприємства на базі так званого бюджетного підходу. Посилаючись на дані емпіричних досліджень, де-які автори вказують, що застосування технології бюджетного управління дозволяє на 25-30% скоротити витрати й (або) на 20-25% збільшити доходи підприємства. При цьому спостерігається зниження кредиторської заборгованості, поліпшення роботи з дебіторами й інші позитивні результати [37].

Найціннішою відмінною рисою бюджетного підходу як технології господарського планування, виходячи зі сформованої світової практики, є значення націленість на збут. Зовсім очевидно, що якщо метою діяльності підприємства є отримання прибутку, то змістом його діяльності стає задоволення потреби покупців (замовників). Тому початковим бюджетом підприємства є бюджет продажів. Виконання бюджету (плану) продажів з'єднує мету діяльності підприємства зі змістом його існування. З одного боку, реалізація випущених підприємством товарів забезпечує грошовий виторг, що і є основою для одержання прибутку (так досягається мета підприємства). З іншого боку, якщо покупці придбали випущений товар, то, отже, підприємство виконало важливу місію — задовольнило потреби покупців (і тим самим виправдало зміст свого існування).

Очевидно, що складання бюджетів фірм і оперування ними мають бути підпорядковані інтересам всеосяжного управління, тобто плануванню, координації та контролю. Для того щоб бюджети могли принести користь при розробці внутрішньо фірмових планів, вони повинні носити узагальнюючий характер і бути пов'язаними між собою.

Однак практика функціонування більшості вітчизняних підприємств донедавна свідчить про те, що домінуючим був виробничий принцип, при якому основним вважається «зробити продукцію», максимально завантаживши виробничі потужності. Питання продажу продукції на таких підприємствах розглядається як приватне завдання відділу збуту. На противагу цій позиції, бюджетний підхід краще відповідає ринковим поглядам на природу підприємства.

Постановка бюджетування на підприємстві вимагає, насамперед, визначення методології планування господарської діяльності підприємства. Задача ця достатньо об'ємна й нетривіальна через те, що методологія фінансового планування перебуває у постійному розвитку.

Дослідники сучасних технологій управління бізнесом акцентують увагу на тому, що сучасний бюджет підприємства являє собою цілісну науково обґрунтовану систему збору, аналізу й обробки інформації, одержуваної із зовнішнього та й внутрішнього середовища, виконання розрахунків основних і допоміжних показників економічного стану підприємства й контролю за їх виконанням на основі економіко-математичних моделей і технологій на всіх етапах реалізації бюджету. Іншими словами, бюджетування покликане сприяти більш ефективному управлінню фінансами підприємства, розподілу ресурсів. В інших джерелах, розглядаючи бюджетування як модель внутрішньо фірмової економіки, автори визначають бюджетування як самостійність менеджменту підрозділів при витраті бюджету для досягнення поставлених перед їх структурними одиницями цілей (реалізації обов'язкових функцій) [30].

Існує й інше трактування бюджетування, орієнтоване на традиційну,



фінансову сторону діяльності підприємства.

Так, В.Пономаренко, досліджуючи проблему впровадження системи бюджетування на підприємстві, визначає бюджет як модель внутрішніх і зовнішніх взаємин підприємства, план його діяльності, в якому знаходять висвітлення джерела майбутніх надходжень, що направляються на покриття витрат як минулих, так і майбутніх.

Цієї точки зору дотримуються й фахівці, які аналізували й узагальнювали зарубіжну практику. На їх думку, бюджет безпосередньо пов'язаний з управлінням фірмою і є її «кількісним планом, який представляє собою набір фінансових, економічних і натуральних показників, які характеризують діяльність фірми» [23].

Розглядаючи бюджет як один з інструментів фінансового планування дослідники відзначають, що у країнах із ринковими відносинами його вважають описом цілей компанії, який формує конкретні фінансові й операційні завдання на певний період. Спочатку розроблений як статична система взаємин, бюджет надалі набуває форми реєстру еталонних показників, які порівнюються з результатами поточної діяльності. Доповнений моделями продажів, функціонування виробництва й іншими, бюджет трансформується в комплексну систему, за допомогою якої здійснюється пошук оптимальних, згідно з певними критеріями, поточних і перспективних рішень у всіх напрямках діяльності підприємства [58].

Відповідно до наведених тлумачень і безпосереднє бюджетування може бути розглянуто подвійно. По-перше, під бюджетуванням розуміється розробка бюджету у вигляді форми, в якій одночасно відбиваються планові й фактичні дані грошових надходжень і витрат, із «прив'язкою» до неї за допомогою вибудовування взаємозв'язків у комп'ютерних програмах форми, яка відбиває планові й фактичні дані про доходи й витрати. Бюджет залежно від поставлених завдань може будуватися за принципом плану грошових надходжень і витрат (аналог звіту про рух коштів) або плану доходів і витрат компанії (аналог звіту про фінансові результати). Бюджет компанії як

фінансовий план базується на показниках прогнозу розвитку на майбутній період і має бути складовою частиною довгострокових планів розвитку компанії [9].

По-друге, бюджетування — це технологія фінансового планування, обліку й контролю доходів і витрат, отриманих від бізнесу на всіх рівнях управління, що дозволяє аналізувати прогнозні й отримані фінансові показники [23].

Іншими словами, бюджетування — це технологія складання, коректування, контролю й оцінки виконання фінансових планів, а тому бюджетування перетворюється на основу основ усіх технологій внутрішньо фірмового управління (рис. 1.2).

При цьому (оскільки для радянської дійсності ці терміни були маловідомі) поняття «бюджет» підмінювалося термінами «кошторис», «платіжний календар» тощо.

Аналіз сформованої практики й робіт вітчизняних і зарубіжних авторів свідчить про те, що при постановці бюджетування як процесу важливо визначитися з об'єктом бюджетування. Основним об'єктом бюджетування є бізнес або напрям діяльності. Як об'єкт фінансового планування може виступати виробництво та збут продукції одного або декількох видів, відособлені територіально або технологічно за сегментами ринку.

Аналіз сформованої практики й робіт вітчизняних і зарубіжних авторів свідчить про те, що при постановці бюджетування як процесу важливо визначитися з об'єктом бюджетування. Основним об'єктом бюджетування є бізнес або напрям діяльності. Як об'єкт фінансового планування може виступати виробництво та збут продукції одного або декількох видів, відособлені територіально або технологічно за сегментами ринку.

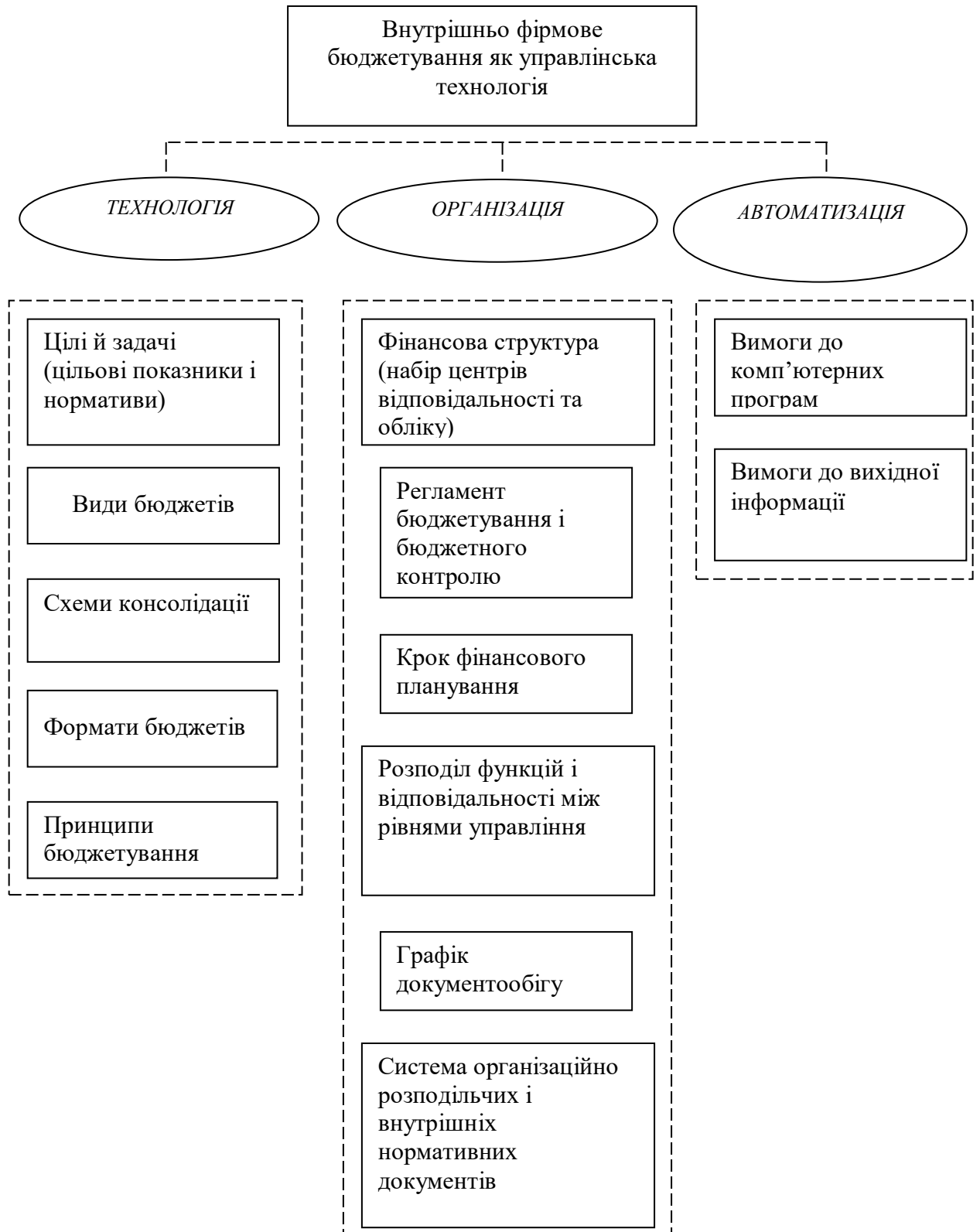


Рис. 1.2 – Блок-схема внутрішньо фірмового бюджетування як управлінської технології

Важливо також представляти сфери застосування бюджетування. Як

процес складання фінансових планів і кошторисів бюджетування застосовне до багатьох об'єктів: підприємства в цілому, окремого структурного підрозділу (бюджет відділу, цеху, ділянки), програм робіт або функцій управління (бюджет комерційних витрат, бюджет продажів, ін.), окремого контракту або проекту, спеціально виділених центрів обліку (центри прибутку, центри витрат тощо). В одній компанії одночасно може існувати кілька видів бізнесу, які взаємозалежні один з одним технологічно, організаційно, фінансово. У цьому випадку бюджетування дозволяє управляти фінансами як окремого бізнесу, так і підприємства в цілому, визначаючи набір видів бізнесу, строки й напрями реструктуризації тощо.

Для бюджетування як управлінської технології важливо також визначити рівні складання й консолідації (об'єднання зведених бюджетів) бюджетів, які відповідають рівням управлінської ієрархії (бюджети дочірніх компаній, центрів фінансової звітності). При впровадженні бюджетування необхідно враховувати той факт, що універсальних правил, методів і процедур, чітко описаних в економічній літературі або закріплених у нормативних актах (наприклад, із бухгалтерського обліку), не існує. Бюджетування — це завжди простір для творчості, оскільки кожне підприємство, кожна по розмірах фірма - унікальні й неповторні. Відповідно і системи внутрішньо фірмового бюджетування в них можуть бути неповторними й унікальними.

Як показує практика вірцевих компаній, бюджетування на конкретному підприємстві може мати індивідуальне призначення залежно як від об'єкта фінансового планування, так і від системи фінансових і не фінансових цілей. Практика функціонування ряду вітчизняних підприємств, що найбільш успішно розвиваються, свідчить про те, що менеджмент прагне до впровадження сучасних бізнес-технологій у сфері внутрішньо фірмового управління, це справедливо не тільки щодо системи тотального бюджетування, але й окремих її елементів. Після проведеного аналізу й узагальнення виділимо такі цілі, яких добиваються топ-менеджери, віддаючи

перевагу бюджетуванню:

- 1) максимізація вартості підприємства.
- 2) максимізація чистого грошового потоку при збереженні рівня якості продукції.
- 3) підвищення рівня контролю над компанією завдяки володінню мажоритарним пакетом акцій.
- 4) можливість легітимного дострокового одержання дивідендів.

З огляду на вищевикладене, говорячи про призначення бюджетування, необхідно пам'ятати, що в кожній компанії як управлінська технологія воно може добиватися своїх власних цілей і використовувати свої власні способи, свій власний інструментарій [13].

Найважливішою умовою ефективного функціонування будь-якого економічного інструменту є розробка науково обґрунтованих принципів, а також їх упровадження й застосування у практиці функціонування підприємства. Аналіз бюджетування як важливої складової фінансового менеджменту підприємства дозволяє сформулювати такі основні принципи.

**Принцип повноти.** Сутність цього принципу полягає в тому, що розроблені бюджети повинні охоплювати всі види діяльності й усі підрозділи підприємства. У цьому зв'язку є доцільним розробляти різні види бюджетів (основні, операційні, допоміжні, додаткові).

**Принцип обґрунтованості й реальності бюджетів** полягає в тому, що необхідно орієнтуватися на потреби ринку, віддаючи перевагу пріоритету реалізації продукції, порівняно з виробництвом; облік лімітів ресурсів, які є в розпорядженні підприємства при формуванні бюджетів на підставі раціональних норм і нормативів; використання прогресивних методів їх розробок.

**Принцип інтегрованості** спричиняє необхідність тісного взаємозв'язку між різними видами бюджетів для того, щоб виконання бюджетів нижчого рівня найбільшою мірою сприяло виконанню бюджетів більш високого рівня. Здійснення цього принципу забезпечується тим, що бюджет нижчого рівня

розробляється виходячи із завдань попереднього бюджету. Наприклад, тактичні бюджети розробляються на базі стратегічних, а оперативні — на базі тактичних і є продовженням і подальшою деталізацією.

Цей принцип має на увазі також взаємозв'язок зведеного й функціонального бюджетів, а також функціональних бюджетів між собою.

Принцип гнучкості полягає в тому, що розроблена система бюджетів повинна передбачати можливість коректування при зміні зовнішніх умов і стану підприємства. Необхідність реалізації цього принципу пояснюється постійними змінами зовнішнього середовища й потребою своєчасної адаптації бюджетів до них. Особливо важлива така адаптація для підприємств, які працюють в умовах трансформації економіки, коли зміни середовища мають підвищену частоту та глибину. В умовах України одним із найбільш яскравих проявів цього є нестабільність нормативно-законодавчої бази, особливо у сфері оподаткування, безпосередньо пов'язаної з фінансовим менеджментом. Гнучкість системи бюджетування може бути досягнута створенням резервів, такою організацією процесу бюджетування, що передбачала б можливість обґрунтованої зміни менеджерами затверджених документів. При цьому варто дотримуватися правила, відповідно до якого необхідно поважати бюджет і керуватися ним, але не такою мірою, щоб це заважало прийняттю доцільних рішень [41].

Принцип економічності полягає в тому, що витрати на бюджетування повинні раціонально співвідноситися з одержуваними результатами. Зважаючи на те що бюджетування — це досить складний процес, якій вимагає додаткових витрат часу, фінансів тощо, здійснення цього принципу є дуже важливим. Це може забезпечуватися розробкою раціональних форм бюджетів, виключенням дублюючої та не релевантної інформації, а головне — ефективною організацією всього процесу.

Прийнято виділяти дві ідеологічні схеми бюджетного управління на підприємстві [48, 58].

Згідно із першою схемою на підприємстві регулярно складається

мінімально необхідна кількість операційних бюджетів із метою розрахунку підсумкових фінансових бюджетів. Справа в тому, що для складання бюджету руху коштів, доходів і витрат, бюджету за балансовим листом потрібна інформація, котра міститься в операційних листах (бюджет продажів, бюджет виробництва, бюджет закупівель, витрат, бюджет розрахунків і деякі ін.). За наявності цих операційних бюджетів можна скласти фінансовий план підприємства як сукупність фінансових бюджетів. У рамках стандартного набору операційних бюджетів фінансові бюджети розраховуються алгоритмічно. У такий спосіб можна відзначити, що «стандартно» необхідний комплект операційних бюджетів буде затребуваний не стільки при плануванні господарської діяльності, скільки при складанні фінансових бюджетів. Це пояснюється тим, що в рамках «стандартного» набору операційних бюджетів господарські процеси й операції (чому ці бюджети й називають «операційними») плануються укрупнено, наприклад без деталізації до рівня підрозділів. Наприклад, бюджет продажів у цьому випадку складається, в основному, для того щоб визначити план надходження коштів; бюджет виробництва — щоб розрахувати планові витрати на матеріали, робочу силу тощо; бюджет розрахунків — щоб спланувати графік платежів тощо.

Для другої схеми характерним є здійснення тільки фінансового планування, тобто складання декількох фінансових бюджетів. Вихідна інформація для цих бюджетів може бути отримана не алгоритмічним шляхом (як у попередній ідеології), а, наприклад, зі звітів за попередній період, із договорів із постачальниками й покупцями, з інших джерел. У рамках даної ідеології вирішується головне завдання бюджетування — реалізується функція фінансового планування. Хоча слід зазначити, що при такому плануванні його якість може бути не досить високою через застосування спрощених і не завжди достовірних методів одержання вихідної інформації. Наприклад, можливе застосування методу планування «від досягнутого рівня», або експертного методу, або методу екстраполяції.

Досягнення намічених у бюджеті показників може бути одним із головних факторів оцінки ефективності роботи центрів відповідальності та їх керівників. Вітчизняні підприємства може зацікавити практика західних компаній, які залежно від рівня виконання бюджету виплачують нагороду посадовим особам (наприклад, у вигляді певного відсотка від позитивного відхилення результатів діяльності), просувають їх по службі. Наприклад, Д.Хан у своїй роботі зауважує, що останнім часом з'являється усе більше методик зі стимулювання результатів діяльності, коли змінну частину оплати праці керівника вищого й середнього рівня або тантьємну (відсоток від прибутку підприємства) пов'язують із якістю системи планування на підприємстві.

Таким чином, закономірно, що подальше функціонування вітчизняних підприємств у рамках великого індустріального виробництва можливе тільки за умови застосування сучасних технологій управління, у тому числі й планування на основі бюджетного методу. Однак використання зазначених технологій у даний момент не приносить стовідсоткової віддачі. Це відбувається з ряду причин: по-перше — концептуальні помилки, що виникають через відсутність достатньої інформації про методологію бюджетного планування, а по-друге — технологічні обмеження.

### 1.3 Види бюджетів та їх призначення

Метою діяльності будь-якого підприємства в ринкових умовах є отримання прибутку, котрий являє собою позитивний фінансовий результат його роботи, що фіксується в бухгалтерському балансі, звіті про рух коштів і звіті про прибутки та збитки.

Досягнення мети підприємства об'єктивно визначає необхідність складання планових варіантів основних фінансових документів із подальшим контролем і аналізом виконання цих планів. Саме регулярне складання



фінансових планів і становить сутність бюджетування.

Застосовувані в системі бюджетного управління підприємством види бюджетів можна розділити на чотири групи: основні бюджети, операційні, допоміжні й додаткові або спеціальні бюджети (рис. 1.3).

До основних бюджетів (їх називають також фінансовими) належать бюджет доходів і витрат, бюджет руху коштів, бюджет по балансовому аркуші [34;37].

Ці бюджети призначені для управління фінансами підприємства, дозволяючи керівникові мати всю необхідну інформацію для оцінки фінансового становища підприємства й контролю за його змінами. Найпоширенішим на практиці є бюджет доходів і витрат. Його ще називають бюджетом прибутку та збитків. Призначення даного бюджету — показати співвідношення всіх доходів від реалізації продукції у плановому періоді з усіма видами витрат, які будуть. У цьому його роль і значення в управлінні підприємством. Тут дається прогноз вартості відвантаженої продукції відповідно до прогнозу продажів. Але в цьому документі не відбивається рух реальних коштів, тобто бюджет показує хоча й вартісні, але не грошові зобов'язання потенційних споживачів відносно продукції підприємства.

Він носить суто абстрактний характер і призначений для нормування й розподілу витрат із наступним з'ясуванням фінансової ефективності бізнесу.

Відомо, що в основі господарської діяльності будь-якого підприємства лежить такий базовий принцип. Використання ресурсів у процесі діяльності підприємства повинне передбачати створення протягом певного періоду часу економічної вартості, достатньої для того, щоб відшкодувати ці ресурси й заробити понад це прибуток. Виходячи із цього бюджет доходів і витрат має на меті таке. По-перше, забезпечення позитивного фінансового результату підприємства.

## КЛАСИФІКАТОР БЮДЖЕТІВ

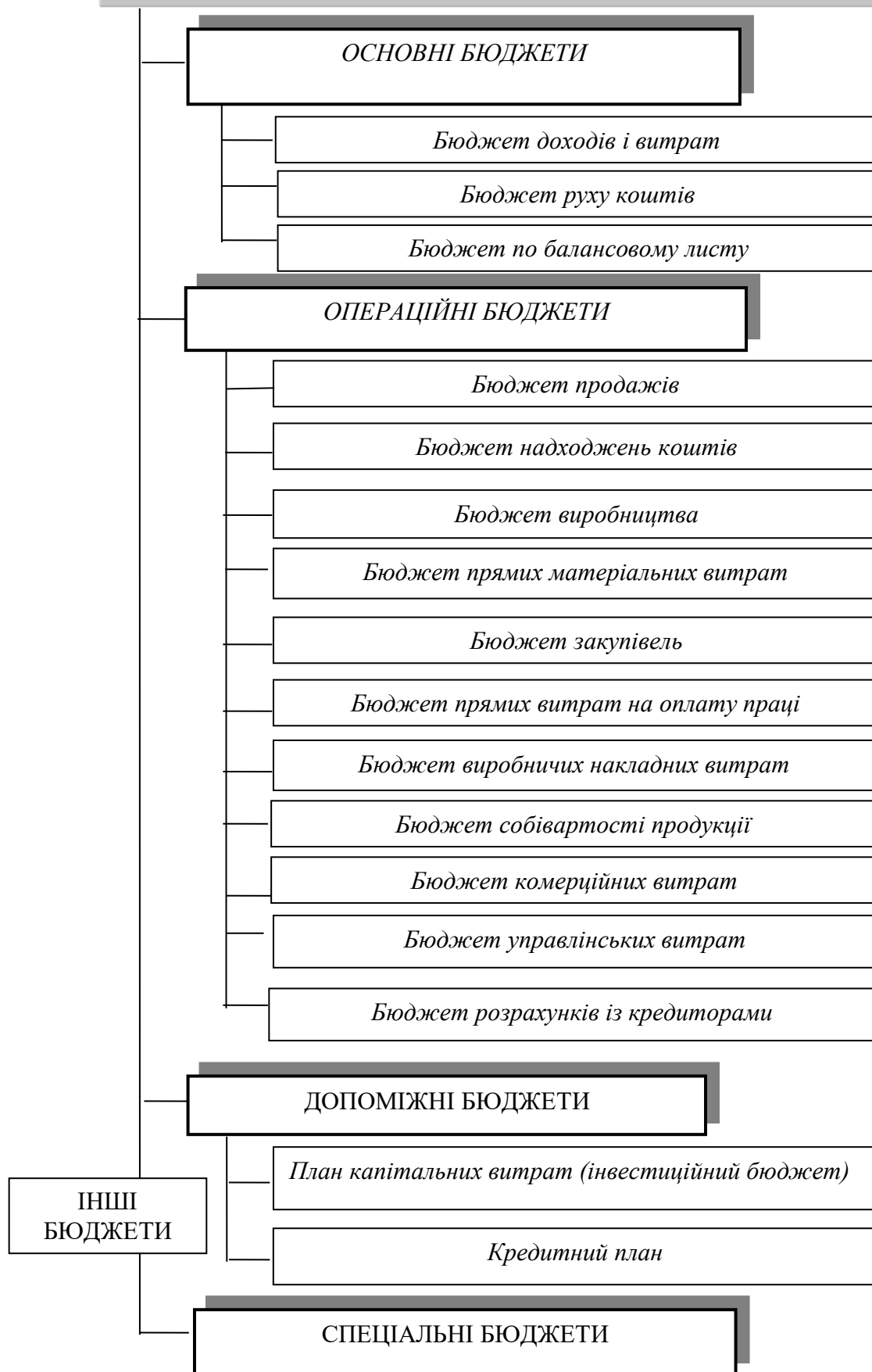


Рис. 1.3 – Види бюджетів підприємства

Підприємство може не приносити дохід в окремі місяці, наприклад, у зв'язку із сезонністю продажів, але сумарний прибуток за рік має бути більше нуля. По-друге, підвищення ефективності роботи підприємства.

Прибуток у плановому періоді може бути позитивним, але недостатнім для втримання позицій у конкурентній боротьбі. Отже, необхідні стратегія або збільшення масштабів діяльності, або підвищення рентабельності підприємства. По-третє, контроль динаміки ефективності роботи підприємства. Якщо, наприклад, прибуток у планованому періоді позитивний, але його розмір менше, ніж у звітному, необхідно з'ясувати причину таких змін.

Бюджет руху коштів являє собою план руху розрахункового рахунку й наявних коштів у касі підприємства. Він є головним документом у системі внутрішньо фірмових бюджетів. Складання цього бюджету покликане забезпечити збалансованість надходжень і використання коштів підприємства на майбутній період, при цьому надходження коштів повинні підвищувати їх використання. Іншими словами, бюджет руху коштів має бути бездефіцитним, оскільки дефіцитний бюджет перестає бути інструментом управління. Звідси, мета бюджетування руху коштів полягає в забезпеченні бездефіцитності бюджету й визначенні зв'язку між фінансовими потоками й фінансовими результатами.

Джерела надходжень коштів можуть бути зовнішніми (кредити й інвестиції) і внутрішніми (доходи від реалізації, позареалізаційні доходи).

Використання коштів ділиться на три категорії: фінансування поточних операцій, фінансування капітальних (первісних) витрат; інші витрати.

На відміну від бюджету доходів і витрат цей бюджет відображає фактичний рух грошей у бізнесі поза якимось зв'язком з ефективністю їх використання.

У літературі пропонується розширений варіант бюджету коштів, якій складається із трьох розділів, що відбивають грошові потоки:

- 1) основної;

- 2) інвестиційної;
- 3) фінансової діяльності підприємства [38].

Найбільший грошовий потік формується в основній діяльності. Інвестиційна діяльність включає надходження й вибуття коштів. Фінансова діяльність включає припливи коштів у результаті одержання кредитів або емісії цінних паперів, а також відпливи, пов'язані з погашенням заборгованості підприємства й виплатою дивідендів.

Слід, однак, відзначити, що на початковому етапі побудови системи бюджетування можливе формування скороченого варіанта бюджету руху коштів, планування «припливів» і «відпливів» коштів тільки від основної діяльності.

При розробці бюджету руху коштів виникає ряд загальних проблем. По-перше, це визначення обсягів надходження коштів за продукцію у зв'язку з розривами в передачі продукції споживачеві та її оплаті; по-друге, визначення додаткових обсягів і структури фінансування, які необхідні для покриття витрат на майбутній період, що збільшуються; по-третє, необхідність коректування даних різних бюджетів при проведенні інтерактивних процедур уточнення ряду параметрів із метою забезпечення фінансовими ресурсами окремих сфер бюджету підприємства. Практично розв'язання цих проблем і становить нормальний процес оперативного фінансового планування.

Бюджет по балансовому листу є підсумковим документом у системі бюджетування і складається із двох основних розділів: активів і пасивів, являючи собою прогноз їх співвідношення. Прогноз цей звичайно робиться відповідно до фактичної структури активів і заборгованостей і її ймовірної зміни у процесі майбутньої реалізації двох названих вище балансів. Цей баланс дозволяє структурувати плановані результати інвестиційної діяльності (вони відбиті в активах балансу), упорядкувати плановані результати інвестиційної діяльності (вони відбиті в активах балансу) і плановані результати фінансової діяльності підприємства (вони відбиті в

пасивах балансу). Це дає можливість виконати важливий змістовний аналіз планованих фінансових показників підприємства. Про значення цього виду бюджету в управлінні підприємством свідчить також той факт, що без нього, наприклад, не можна розрахувати більшість фінансових коефіцієнтів, не можна приймати багато управлінських рішень, що стосуються розподілу прав і відповідальності між керівниками окремих структурних підрозділів.

Крім того, призначення даного балансу полягає ще й у тому, що він фіксує розбіжності між кореспондуючими статтями перших двох балансів. Він зіставляє й пов'язує всі результати фінансових розрахунків. Таким чином, мету бюджетування по балансовому листу можна звести до такого: забезпечення збалансованості активів і зобов'язань підприємства, контроль цілісності побудованої його фінансової моделі, фінансовий аналіз майбутнього фінансового економічного стану підприємства. Практика бюджетування показує, що на підприємствах у повному обсязі застосовуються бюджети доходів і витрат і бюджети руху коштів. Що стосується бюджетування по балансовому листу, то підприємства в основному використовують окремі його елементи: дебіторська заборгованість, запаси, кредиторська заборгованість, кредити. Для більш ефективної діяльності підприємства необхідно застосовувати всі види бюджетування. Повна система бюджетування допоможе управляти підприємством за рахунок результативного планування й контролю:

- ліквідності підприємства (бюджет руху коштів і бюджет по балансовому листу);
- рентабельності підприємства (бюджет доходів і витрат);
- ділової активності підприємства (бюджет доходів і витрат; бюджет по балансовому листу);
- фінансової стійкості підприємства (бюджет доходів і витрат; бюджет по балансовому листу).

У процесі бюджетування дуже важливим є вибір формату бюджету, тобто набору статей доходів і витрат, які будуються відповідно до цілей

бюджетів. І хоча для фінансових бюджетів існують стандартні формати, кожне підприємство адаптує його до своїх цілей. Але головним залишається облік усіх видів витрат і видатків, які необхідні для конкретного виробництва. Крім того, формати бюджетів мають бути наближеними до затверджених формами бухгалтерської звітності й відповідати вимогам міжнародних стандартів.

Таким чином, дослідження показали, що три фінансові бюджети дають як би три різні зрізи планованих результатів роботи підприємства. Бюджет доходів і витрат визначає плановані значення фінансових результатів діяльності підприємства (розрахунок прибутків і видатків). Роль різних факторів, які формують прибуток (збитки) показує бюджет по балансовому листу, що дозволяє вчасно внести корективи в господарську діяльність підприємства. У рамках бюджету руху коштів планується грошовий потік, що не збігається ні з виторгом, ні з прибутком підприємства.

Складання фінансових бюджетів є результиуючим етапом планування фінансово-господарської діяльності підприємства. Основою для складання служать операційні бюджети, в яких міститься інформація для фінансового планування. Тому головний зміст операційних бюджетів полягає в більш ретельній підготовці вихідних даних для всіх інших бюджетів. Склад операційних бюджетів конкретного підприємства залежить від прийнятої його керівництвом бюджетної ідеології. Умовно виділяють чотири види такої ідеології: тотальне бюджетування, необхідне, мінімальне, бюджетування доходів і витрат. Тотальне бюджетування є регулярним плануванням усіх видів діяльності підприємства. Необхідне означає, що на підприємстві регулярно складається стільки операційних бюджетів, скільки потрібно для розрахунку фінансових бюджетів. Мінімальне бюджетування означає, що на підприємстві здійснюється тільки фінансове бюджетування.

Блок-схема формування бюджетів підприємства наведена на рис. 1.4 [47]. Виходячи із цієї схеми, бюджет продажів є відправною точкою в системі бюджетування, тому що план продажів впливає практично на всі

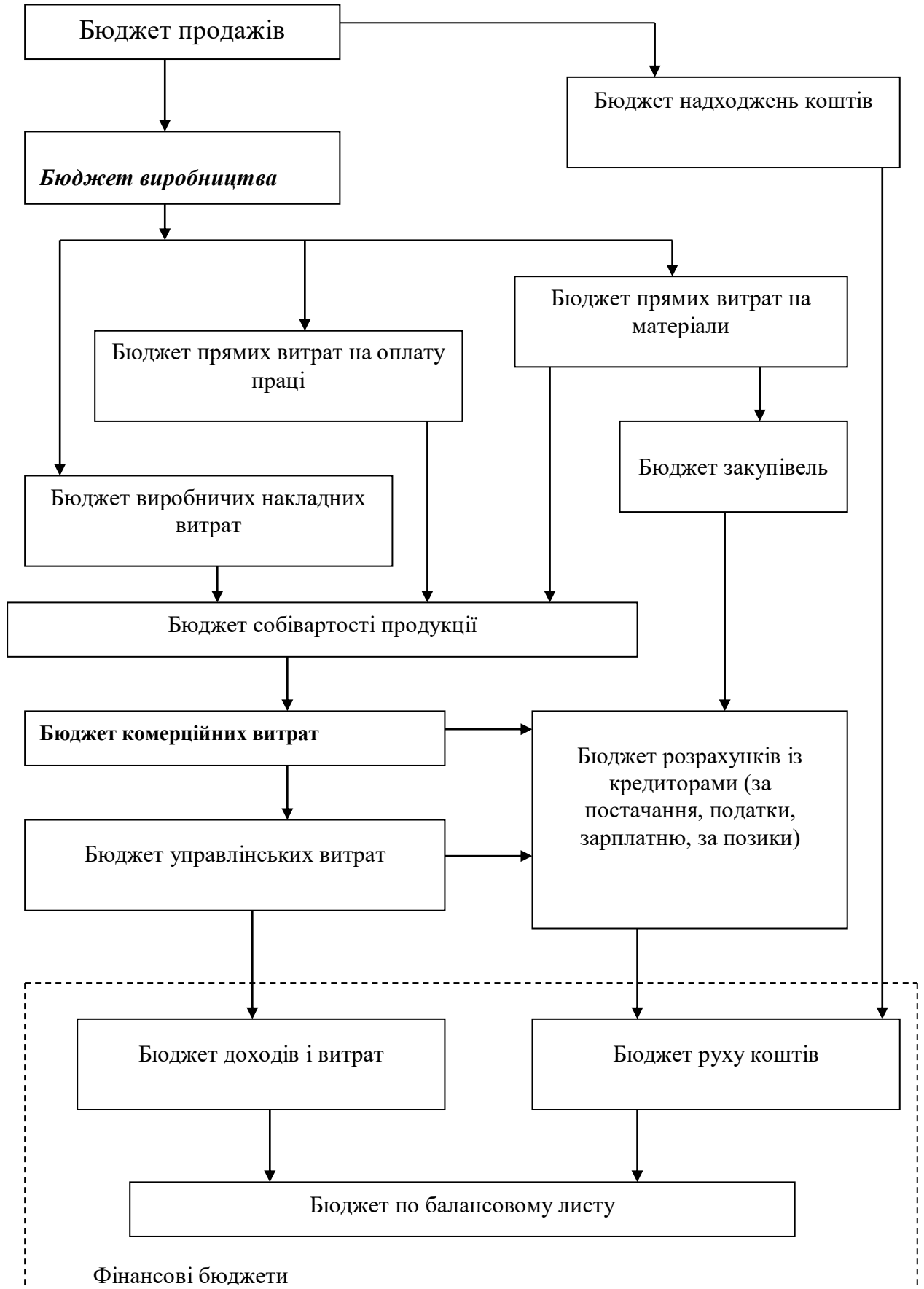


Рис. 1.4 – Блок-схема формування бюджетів підприємства

інші бюджети підприємства. Він показує планові обсяги реалізації продукції в натуральному та вартісному вираженні й ґрунтується на прогнозах збуту, що відбиває динаміку загального обороту підприємства в майбутній бюджетний період.

Загальний обсяг продажів може підраховуватися або по контрактах, або по продуктах.

Бюджет виробництва, або, як його ще називають, виробнича програма, являє собою план випуску готової продукції в натуральному вираженні як у цілому по підприємству, так і в розрізі кожного виробничого підрозділу. Він складається в натуральних одиницях виміру, а потім на його основі визначаються відповідні витрати у вартісному вираженні [46].

Бюджет прямих матеріальних витрат містить інформацію про витрати сировини й матеріалів, покупних і комплектних виробів у розрахунку на одиницю готової продукції по її видах і в цілому по підприємству. У звичайній практиці такі розрахунки прийнято називати калькуляцією. Основою для складання цього бюджету є дані по випуску продукції, що містяться в бюджеті виробництва.

Бюджет закупівель являє собою планову потребу підприємства в ресурсах у натуральних показниках і розрахунок коштів, необхідних для їх покупки.

Його призначення полягає в тому, щоб визначити витрати сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектних виробів і інших продуктів, необхідних для виробництва готової продукції.

Бюджет прямих витрат на оплату праці відбиває витрати на оплату праці основного виробничого персоналу. Основою для його складання є планові дані по випуску, що містяться в бюджеті виробництва, а також розмір прямої витрати по кожному виробу [58].

Бюджет виробничих накладних витрат включає всі виробничі витрати, крім прямих витрат на матеріали й оплату праці. Його призначення — визначити частину умовно-постійних витрат, необхідних для виробництва



планового обсягу продукції. За старими вітчизняними класифікаціями цей бюджет відповідає поняттю цехових витрат і частини загальнозаводських витрат.

Після того як складені бюджет прямих матеріальних витрат, бюджет прямих витрат на оплату праці й бюджет виробничих накладних витрат можна поррахувати (скалькулювати) те, що називається бюджетом собівартості продукції.

Наступний вид бюджету — бюджет комерційних витрат, призначення якого — як можна точніше визначити витрати на заходи щодо просування продукції на ринок.

Традиційно комерційні витрати прийнято розділяти на змінні й умовно-постійні в залежності тих або інших комерційних витрат від обсягів продажів. Цей бюджет може деталізуватися за типами продукції, видами покупців, по регіонах збуту.

Бюджет управлінських витрат дозволяє точніше визначити загальні й адміністративні витрати, необхідні для існування підприємства як юридичної особи. Склад цих витрат доцільно приймати в розрізі елементів собівартості.

Бюджет витрат із кредиторами є основою для побудови бюджету коштів. Звичайне підприємство має кілька типів кредиторів: постачальники й підрядники, власні працівники, державний бюджет, державні позабюджетні фонди, кредитні установи. Відповідно й бюджети розрахунків доцільно скласти по кожному типі кредиторів, що обумовлюється різним характером відносин із різними кредиторами [58].

Таким чином, сукупність фінансових і операційних бюджетів охоплює всі основні сторони господарської діяльності підприємства. Звідси можна зробити висновок про те, що бюджетування є по суті технологією комплексного господарського планування. І в цьому полягає другий аспект бюджетного управління на підприємстві.

Серед допоміжних бюджетів найбільш важливе значення має план капітальних витрат і кредитний план.

План капітальних витрат, або інвестиційний бюджет, показує розподіл по бюджетних періодах фінансових ресурсів, виділених керівниками або інвесторами компанії під кредитний бізнес-план. Він розробляється за наявності яких-небудь інвестиційних проектів на майбутній бюджетний період, звичайно до бюджету доходів і витрат або одночасно з ним.

Кредитний план являє собою документ, що відбиває кредити й інвестиції, необхідні підприємству на майбутній бюджетний період. Причому він може складатися в первісному варіанті після розробки плану капітальних витрат. У цьому варіанті визначається розмір кредиту, імовірна процентна ставка за кредит, умови його повернення або погашення. Остаточний варіант кредитного плану складається після розробки бюджету руху коштів, коли визначені всі потреби в зовнішньому фінансуванні.

Додаткові або спеціальні бюджети служать для підготовки вихідної інформації при складанні основних бюджетів. Їх набір звичайно визначається відповідно до рішення керівників підприємства, які позиції доходів і витрат вони вважатимуть важливими для управління фінансами в даний період.

Таким чином, з урахуванням сказаного, склад бюджетів на підприємстві може бути досить великим. Деякі бюджети, наприклад, «бюджет виробництва», «бюджет закупівель», «бюджет продажів», можуть складатися в розрізі підрозділів і служб. Бюджети також можуть диференціюватися в тимчасовому аспекті. Основна відмінна риса бюджетного підходу як технології господарського планування це значення націлювання на збут.

## Висновки до розділу 1

В цілому, в результаті вивчення теоретичних питань бюджетування можна зробити ряд висновків.

По-перше, бюджет - це фінансовий документ, створений до того, як передбачувані дії виконуються.

Відповідно, бюджетування - це процес розробки зведеного та часткових бюджетів підприємства та контролю за їх виконанням. Це технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати прогнозовані і отримані фінансові показники.

По-друге, впровадження бюджетування на підприємстві призводить до спрощення системи управління, планування і контролю за діяльністю підприємства та окремих його підрозділів.

При цьому на кожному підприємстві виділяються різні види бюджетів. Деякі з них складаються регулярно, інші лише в окремих ситуаціях. Але найбільш результативної системи бюджетування можна домогтися, лише розробляючи всі бюджети в їх сукупності.

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1 Організаційно – економічна характеристика КП «Кривбасводоканал»

Після того, як Україна стала незалежною державою в 1991 році, у сфері водопостачання та каналізації відбулися численні зміни. В результаті певних реорганізацій з серпня 2000 р. КП «Кривбасводоканал» є державним комунальним підприємством, що знаходиться в повній власності Криворізької міської ради.

В своїй діяльності керується законами: "Про підприємства в Україні", "Про власність", "Про оренду майна державних підприємств організацій", а також Статутом підприємства.

Підприємство є самостійною юридичною особою, економічно не залежить від місцевих муніципальних властей, але підлягає управлінню та контролю з боку міської влади. КП «Кривбасводоканал» має достатню автономією у тому, що він має можливість вести переговори і укласти контракти з третіми сторонами і планувати свою діяльність. В Статуті чітко записано, що «власник не має права втручатися в оперативну діяльність керівника підприємства».

За Статутом підприємству дається дуже велика ступінь незалежності по укладенню контрактів та організації роботи підприємства в рамках закону. Директору делегована повна персональна відповідальність за управління підприємством і повноваження по найму, звільнення та організації штату у відповідності з законом.

Мета і завдання діяльності. "Підприємство", як одна з ланок загальної інфраструктури міського господарства, здійснює виробничу діяльність з метою одержання відповідного прибутку(доходу) і покликана вирішувати наступні задачі:

- забезпечувати безперебійне постачання населення, підприємств, організацій міста питною водою у відповідності з існуючим ДСТУ, забезпечувати водоочищення та очищення господарсько - побутових стоків, визначати перспективу розвитку і вдосконалення водопровідно-каналізаційного господарства міста в цілях найбільш повного задоволення потреб населення в уявленні послуг з водопостачання та водовідведення.

- визначати перспективу розвитку і вдосконалення водопровідно-каналізаційного господарства міста в цілях найбільш повного задоволення потреб населення у наданні послуг з подачі води та стоків.

- розробляти і здійснювати організаційно - технічні заходи по поліпшенню води та очищення стоків.

- впроваджувати технологічні і виробничі процеси нову техніку, сучасне обладнання для підвищення продуктивності праці та зниження норм витрачання сировини, матеріалів, палива, електроенергії.

- з метою забезпечення самостійного фінансування перспективних проектів, розвитку власної матеріально - технічної бази, соціального забезпечення своїх працівників "підприємства", крім основної діяльності, може здійснювати господарську та іншу підприємницьку діяльність, не заборонену законодавством України, щодо:

- виготовлення і ремонт техніки, обладнання, вимірювальних приладів, а також розробці проектної - кошторисної документації для власних потреб, інших підприємств, організацій і приватних осіб.

Майно підприємства складають основні фонди і оборотні фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства.

Джерелами формування майна підприємства є:

- доходи, отримані від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності;

- доходи від цінних паперів;

- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення і дотації з бюджету;
- придбання майна іншого підприємства, організації;
- інші джерела не заборонені законодавчими актами України.

Майно Підприємства є державною комунальною власністю.

Прибутком підприємства, після сплати податку до бюджету та інших обов'язкових відрахувань згідно з діючим законодавством самостійно розпоряджається підприємство. Основні засоби, придбані підприємством за рахунок прибутку, є спільною власністю територіальних громад та знаходяться у користування підприємства.

Джерелом формування фінансових ресурсів Підприємства є прибуток, амортизаційні відрахування, інші відрахування підприємств, організацій, громадян, інші надходження.

Чистий прибуток, після покриття матеріальних затрат, витрат на оплату праці, оплати відсотків по кредитах, внесків передбачених законодавством України, податків та інших платежів до бюджету, залишається за згодою районної ради в повному розпорядженні підприємства.

Збитки, завдані комунальному підприємству внаслідок виконання рішень органів державної влади чи органу місцевого самоврядування, підлягають відшкодуванню зазначеними органами добровільно або за рішенням суду.

Керівник призначається і звільняється з посади органом управління і є підзвітним цьому органом. Керівник діє без довіреності від імені підприємства та представляє його інтереси перед іншими організаціями. Він несе відповідальність за формування та виконання фінансових планів, та станом діяльності підприємства.

Підприємство здійснює оперативний податковий та бухгалтерський облік результатів своєї роботи та веде статистичну звітність.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю здійснюється органами управління майном та іншими органами відповідно до

законодавства. Орган управління майном має право ініціювати проведення відповідними органами комплексної ревізії фінансової та господарської діяльності підприємства.

Підприємство зобов'язане надати органу управління майном, на його вимогу, будь-яку інформацію щодо діяльності Підприємства.

Підприємство може бути ліквідовано і реорганізовано за рішенням власника майна і в інших випадках, передбачених законодавством України. Ліквідація і реорганізація Підприємства проводиться в порядку, передбаченому законом України "Про підприємства в Україні".

Аналіз організаційної структури підприємства показав, що вона є лінійно – функціональною, проте також вона включає штаби.

До лінійних структурних одиниць підприємства можна віднести, наприклад, наступні: виробничий відділ, фінансовий відділ, відділ збуту, відділ будівництва тощо. Тобто це всі структури організації, які безпосередньо пов'язані з процесом виробництва та реалізації продукції.

До функціональних структурних одиниць КП «Кривбасводоканал» можна віднести, наприклад, такі як відділ кадрів, відділ з охорони праці та безпеки, відділ технологічний тощо. Тобто це всі структури організації, що мають опосередкований вплив на безпосередній процес виробництва та збуту продукції.

І нарешті, до штабів можна віднести, наприклад, такі структури підприємства: відділ громадянської оборони, відділ програмного та інформаційного забезпечення, юридичний відділ, побутовий відділ. Тобто це всі структури підприємства, що взагалі не мають відношення до процесу виробництва, проте є необхідними для функціонування підприємства в цілому.

Для кожного з відділів або цехів підприємства розробляються Положення, в яких описуються загальні положення діяльності, функції, структура відділу або цеху.

До основних економічних та фінансових служб КП «Кривбаводоканал» можна віднести фінансовий відділ, відділ планування та бюджетування та відділ організації праці та заробітної плати.

Так, наприклад, згідно з Положенням про відділ планування та бюджетування він має виконувати наступні функції:

- розробка річного фінансового плану, а також кварталних та місячних планів;
- участь у розробці планів розвитку підприємства;
- економічне обґрунтування напрямів розвитку підприємства;
- планування випуску готової продукції;
- планування витрат на виробництво, калькуляцій;
- планування прибутку: валового, операційного, до оподаткування та чистого;
- планування фінансування планів капітальних ремонтів та капітальних інвестицій;
- розробка планових цін на готову продукцію;
- участь у розробці облікової політики підприємства;
- інформаційне забезпечення керівництва та структурних підрозділів;
- методичне керівництво персоналом підприємства у межах відповідальності відділу;
- складання та своєчасне надання статистичної інформації, інформації про економічний та фінансовий стан підприємства у вищі органи;
- аналіз виробничо-економічної та фінансово-господарської діяльності підприємства та розробка пропозицій за результатами аналізу;
- контроль за виконанням складених планів та планових показників діяльності підприємства.



## 2.2 Аналіз фінансового стану підприємства КП «Кривбасводоканал»

Фінансовий стан підприємства — це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. [20]. Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності.

Стійкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його господарської діяльності. Тому оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити не через один, навіть найважливіший, показник, а тільки за допомогою комплексу, системи показників, що детально і всебічно характеризують фінансовий стан підприємства.

На основі річних балансів за 2016 - 2018 роки (Додаток А), а також звітів про фінансові результати КП «Кривбасводоканал» (Додаток В) було проведено аналіз його фінансового стану.

Фінансово-економічний аналіз складається з наступних етапів:

- аналіз ліквідності;
- аналіз ділової активності;
- аналіз платоспроможності;
- аналіз рентабельності
- загальні висновки про стан господарської діяльності підприємства.

Аналіз ліквідності активів підприємства допомагає визначити можливість покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких у грошові кошти відповідає строку погашення зобов'язань.

Активи залежно від швидкості перетворення їх на грошові кошти поділяють на чотири групи (табл. 2.1):

- А1 (найбільш ліквідні) – суми грошових коштів та їх еквівалентів, а також короткострокові фінансові вкладення;

- А2 (середньо ліквідні) – дебіторська заборгованість, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів у той частині, яка буде використана протягом операційного циклу або року від дати балансу;

- А3 (низько ліквідні) – запаси підприємства;

- А4 (важко ліквідні) – активи підприємства, які використовуються в процесі господарської діяльності протягом тривалого періоду.

Таблиця 2.1- Розподіл активів на групи залежно від ступеня ліквідності

Група активів	Формула розрахунку	Сума, тис. грн.		
		На 2016р.	На 2017р.	На 2018 р.
1	2	3	4	5
A1	ряд 1160 + 1165 ,Ф.№1	989	539	1 455
A2	ряд1120 + 1125 + 1130 + 1135 + 1140 + 1145 + 1155 + 1170 + 1190 , Ф.№1	191 651	210 051	260 515
A3	ряд 1100, Ф.№1	275 587	24 490	23 449
A4	ряд 1095, Ф.№1	220 227	235 080	958 054

Пасиви балансу групують залежно від терміновості сплати зобов'язань наступним чином (табл. 2.2):

- П1 (поточні зобов'язання за розрахунками) – кредиторська заборгованість підприємства товарного та нетоварного характеру та доходи майбутніх періодів, забезпечення наступних витрат і платежів, які будуть погашені протягом операційного циклу або 12 місяців з дати складання балансу;

- П2 (короткострокові зобов'язання) – поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями та короткострокові кредити банків;

- П3 (довгострокові зобов'язання) – розділ III пасиву та доходи майбутніх періодів, забезпечення наступних витрат і платежів, які будуть погашені терміном більш ніж 12 місяців;

- П4 (постійні пасиви) – власний капітал підприємства.

Таблиця 2.2 - Розподіл пасивів на групи залежно від терміновості сплати зобов'язань

Група пасивів	Формула розрахунку	Сума, тис. грн		
		На 2016 р.	На 2017 р.	На 2018 р.
1	2	3	4	5
П1	ф1 ряд.1615+1620+1625+1630+1635+1640 +1645+1650+1660+1665+1670+1690	88 742	105 531	149 641
П2	ф1 ряд. 1600+1605 +1610	24 004	5 252	0
П3	ф1 ряд. 1595	112 746	110 783	50 138
П4	ф1 ряд. 1495	1 127 154	1 118 026	1 043 694

Баланс вважається ліквідним, якщо:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4$$

Виконання перших трьох умов свідчить про те, що поточні активи підприємства ( $A1 + A2 + A3$ ) перевищують його зобов'язання ( $П1 + П2 + П3$ ), тобто воно має власний оборотний капітал. Оцінка ліквідності балансу представлена в (табл. 2.3).

Отже, за результатами оцінки:

1.  $A1 < П1$  (відхилення на 2016 рік: -87 753, на 2017 рік: -104 992, на 2108 рік: -148 186). Це свідчить про те, що підприємство не має достатньої кількості високоліквідних активів для погашення поточної заборгованості.

2.  $A2 > П2$  (відхилення на 2016 рік: +167 647, на 2017 рік: + 204 799, на 2108 рік: +260 515). В даному випадку виконується умова і це говорить про те, що підприємство має достатню кількість активів для погашення заборгованостей в короткостроковій перспективі.

3.  $A3 > П3$  (відхилення на 2016 рік: +162 841, на 2017 рік: -86 293, на 2108 рік: -26 689). Виконання умови перевищення низько ліквідних активів над довгостроковими зобов'язаннями говорить про спроможність підприємства виплатити свою заборгованість в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.3 - Оцінка ліквідності балансу КП «Кривбасводоканал»

Активи	На 2016 рік.	На 2017 рік.	На 2018 рік.	Пасиви	На 2016 рік.	На 2017 рік.	На 2018 рік	Надлишок (+), нестача (-) платіжних коштів		
								На 2016 рік.	На 2017 рік.	На 2018 рік.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A1	989	539	1 455	П1	88 742	105 531	149 641	-87 753	-104 992	-148 186
A2	191 651	210 051	260 515	П2	24 004	5 252	0	+167 647	+204 799	+260 515
A3	275 587	24 490	23 449	П3	112 746	110 783	50 138	+162 841	-86 293	-26 689
A4	220 227	235 080	958 054	П4	1 127 154	1 118 026	1 043 694	-906 927	-882 946	-85 640
Баланс	3 959 136	3 815 867	1 243 473	Баланс	3 959 136	3 815 867	1 243 473	-	-	-

4.  $A4 < П4$  (відхилення на 2016 рік: -906 927, на 2017 рік: -882 946, на 2105 рік - -85 640). Це свідчить про те, що підприємство в звітному періоді володіє достатнього обсягу власних фінансових ресурсів для формування необоротних активів, а також використання власного капіталу для покриття приросту оборотних активів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що баланс підприємства є ліквідним, адже виконується три умови ( $A2 > П2$ ;  $A3 > П3$ ;  $A4 < П4$ ). Варто також зазначити, що динаміка зміни суми активів та пасивів є позитивною і підприємство наближується до виконання умов ліквідності.

Для аналізу ліквідності активів необхідно також розрахувати такі показники (табл. 2.4)

- Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості ( $K_{кз/дз}$ ). Динаміка коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості наведена на рисунку 2.1

$$(K_{кз/дз}) = \frac{\text{ф.1}_{\text{ряд.}} (1605 + 1635 + 1620 + 1650 + 1630 + 1640 + 1645)}{\text{ф.1}_{\text{ряд.}} (1120 + 1125 + 1135 + 1130 + 1140 + 1145 + 1155)}$$

$$K_{кз/дз} \text{ на 2016 рік: } = \frac{42116}{186673} = 0,23$$

$$K_{кз/дз} \text{ на 2017 рік: } = \frac{57225}{202558} = 0,28$$

$$K_{кз/дз} \text{ на 2018 рік: } = \frac{99947}{247708} = 0,40$$

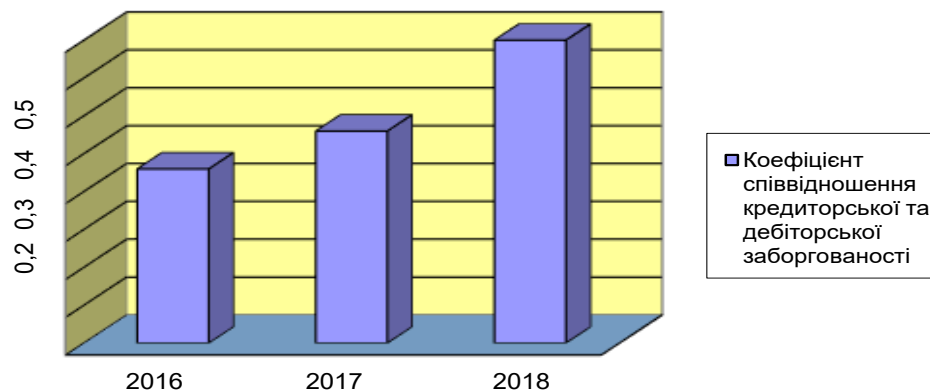


Рис. 2.1 - Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{ал}$ ) показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Його розраховують як відношення грошових коштів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань (рис.2.2)

$$(K_{ал}) = \frac{\phi 1\_ряд.\_(1160 + 1165)}{\phi 1\_ряд.\_1695}$$

$$(K_{ал}) \text{ на 2016 рік: } = \frac{989}{112746} = 0,0087$$

$$(K_{ал}) \text{ на 2017 рік: } = \frac{539}{110783} = 0,0048$$

$$(K_{ал}) \text{ на 2018 рік: } = \frac{1455}{149641} = 0,01$$

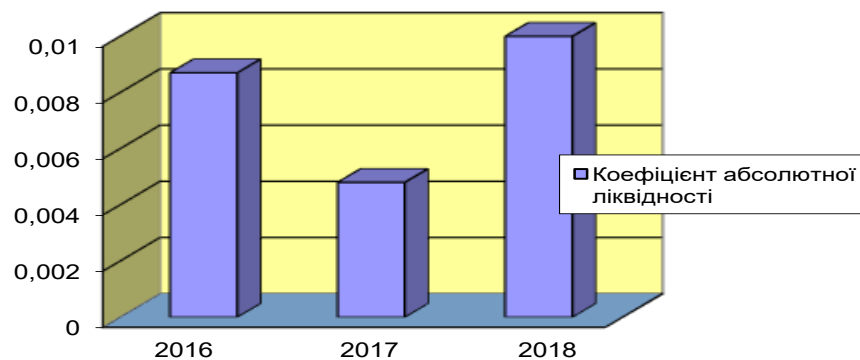


Рис. 2.2 - Коефіцієнт абсолютної ліквідності

- Коефіцієнт швидкої ліквідності, ( $K_{шл}$ ) відображає платіжні можливості підприємства відносно сплати поточних зобов'язань за умов своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Він дорівнює відношенню грошових коштів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості до поточних зобов'язань (рис. 2.3)

$$(K_{шл}) = \frac{\phi 1\_ряд.\_(1120 + 1125 + 1135 + 1140 + 1145 + 1155 + 1160 + 1165 + 1190)}{\phi 1\_ряд.\_1695}$$

$$(K_{шл}) \text{ на 2016 рік: } = \frac{192530}{112746} = 1,70$$

$$(K_{\text{шл}}) \text{ на } 2017 \text{ рік: } = \frac{210533}{110783} = 1,90$$

$$(K_{\text{шл}}) \text{ на } 2018 \text{ рік: } = \frac{261903}{149641} = 1,75$$

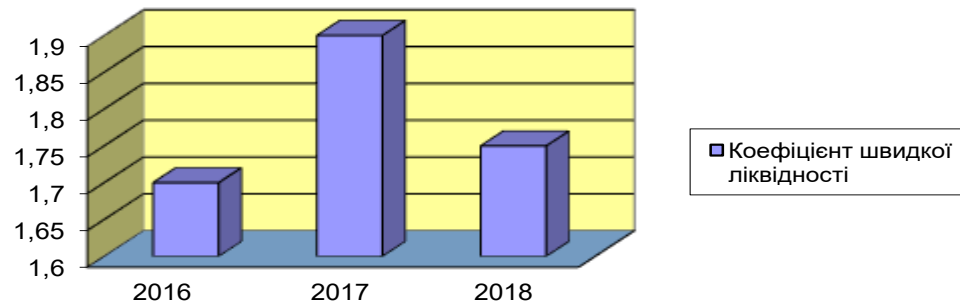


Рис. 2.3 - Коефіцієнт швидкої ліквідності

- Показник покриття ( $K_{\text{п}}$ ) показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань та дорівнює відношенню всіх оборотних активів (за винятком витрат майбутніх періодів) до поточних зобов'язань (рис. 2.4).

$$(K_{\text{п}}) = \frac{\phi 1_{\text{ряд.}} - 1195}{\phi 1_{\text{ряд.}} - 1695}$$

$$(K_{\text{п}}) \text{ на } 2016 \text{ рік: } = \frac{220227}{112746} = 1,95$$

$$(K_{\text{п}}) \text{ на } 2017 \text{ рік: } = \frac{235080}{110783} = 2,12$$

$$(K_{\text{п}}) \text{ на } 2018 \text{ рік: } = \frac{285419}{149641} = 1,91$$

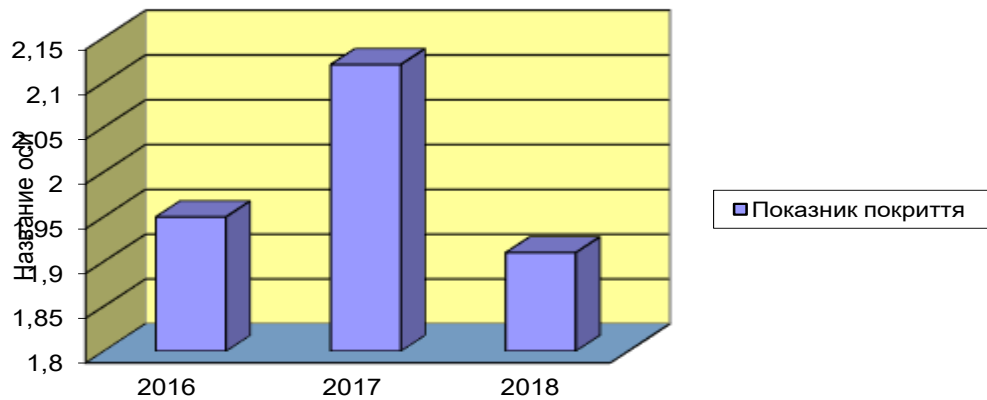


Рис. 2.4 - Показник покриття

• Робочий капітал ( $P_k$ ) свідчить про можливості підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність (рис.2.5).

$$(P_k) = \phi 1\_ряд.\_(1195 - 1695)$$

$$(P_k) \text{ на 216 рік: } = 220227 - 112746 = 107481$$

$$(P_k) \text{ на 217 рік: } = 235080 - 110783 = 124297$$

$$(P_k) \text{ на 218 рік: } = 285419 - 149641 = 135778$$

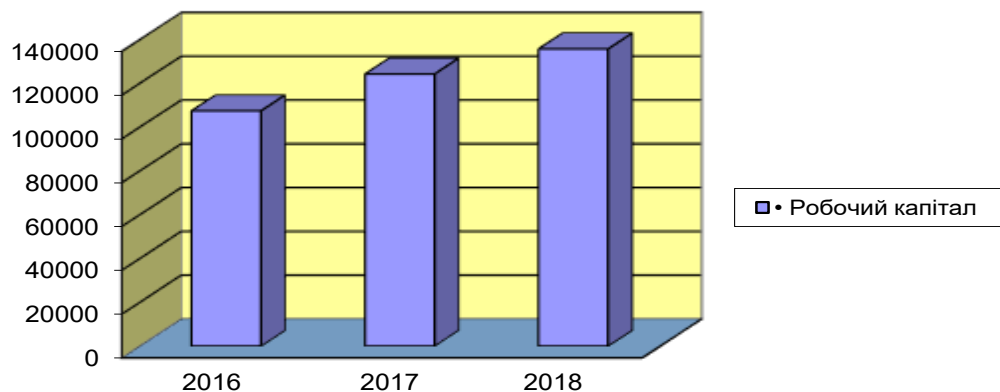


Рис. 2.5 - Робочий капітал

Відповідно до проведених розрахунків можна зробити такі висновки:

1) Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості показав, що дебіторська заборгованість перевищує кредиторську. Тому підприємство має змогу погасити свої зобов'язання за



рахунок дебіторської заборгованості. Проте варто зазначити, що його значення не відповідає нормативному (0,9 - 1,0).

Таблиця 2.4 - Групування показників ліквідності

Показник	На 2016 рік	На 2017рік	На 2018 рік	Норматив
1	2	3	4	5
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості ( $K_{кз/дз}$ )	0,23	0,28	0,40	0,9 - 1,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{ал}$ )	0,0087	0,0048	0,01	> 0,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності, ( $K_{шл}$ )	1,70	1,90	1,75	0.6 - 0.8
Показник покриття ( $K_{п}$ )	1,95	2,12	1,91	$\geq 1-1,5$
Робочий капітал ( $P_{к}$ )	107481	124297	135778	$\geq 0,5$

2) Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує, на скільки обсяг поточних зобов'язань за кредитами і розрахунками може бути погашений за рахунок високоліквідних активів, тобто показує яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити в найближчий час. Як видно з отриманих результатів, цей показник не відповідає нормативному значенню (0,2), а це є негативною тенденцією для підприємства.

3) Коефіцієнт швидкої ліквідності перевищує нормативне значення (0.6 - 0.8) і показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник відображає платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

4) Показник покриття характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини

активів – оборотних коштів. На його рівень впливає галузева належність підприємства, структура запасів, стан дебіторської заборгованості, тривалість виробничого циклу й інші фактори. В даному випадку показник покриття повністю відповідає нормативному значенню (1–1,5) і позитивно характеризує діяльність підприємства.

5) Робочий капітал є різницею між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями, тобто це «фінансова подушка», що теоретично дає можливість підприємству погасити всі або більшу частину своїх короткострокових зобов'язань та продовжувати працювати. Так як підприємство має робочий капітал, це свідчить про те, що воно здатне не тільки сплатити поточні борги, але й має в своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності та здійснення інвестицій.

Аналіз фінансової стійкості (платоспроможності) характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

З метою визначення фінансової стійкості підприємства оцінюються показники, які характеризують надлишок або нестачу джерел фінансування для формування запасів. Вартість запасів порівнюють з наявністю власного оборотного капіталу, довгостроковими зобов'язаннями та короткостроковими кредитами. Відповідно до забезпеченості запасів цими варіантами фінансування розрізняють такі типи фін. стійкості:

Абсолютна – зустрічається рідко та вказує, що для забезпечення запасів достатньо власного оборотного капіталу.

Нормальна – для забезпечення запасів залучають власний капітал та довгострокові кредити та позики.

Передкризовий (критичний) стан – для забезпечення запасів крім власного оборотного капіталу та довгострокових кредитів і позик залучають короткострокові кредити та позики.

Кризовий фінансовий стан – для забезпечення запасів не вистачає зазначених джерел їх фінансування, підприємству загрожує банкрутство.

Розрахунок показників фінансової стійкості наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Розрахунок показників фінансової стійкості КП «Кривбасводоканал»

Показники	Формула розрахунку	На початок 2018 року	На кінець 2018 року	Відхилення (+, -)
1	2	3	4	5
Наявність власного оборотного капіталу для формування запасів (Н1)	$H1 = \text{ф.1 ряд (1495 - 1095)}$	55724	74823	+19099
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів (Н2)	$H2 = \text{ф.1 ряд (1495 - 1095 + 1595)}$	107481	124297	+16816
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів (Н3)	$H3 = \text{ф.1 ряд (1495 - 1095 + 1595 + 1600)}$	118214	129549	+11335
Запаси (Н4)	$H4 = \text{ф.1 ряд (1100)}$	27587	24490	-3097
Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу для формування запасів (Е1)	$E1 = H1 - H4$	28137	50333	+22196
Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів (Е2)	$E2 = H2 - H4$	79894	99807	+19913
Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів (Е3)	$E3 = H3 - H4$	90627	105059	+14432
Запас стійкості фінансового стану, днів	$ZC = E3 * 360 : B$ В – ф.2 ряд 2000	79	104	+25
Надлишок (+), нестача (-) джерел фінансування на 1 грн. запасів, грн.	$D = E3 : H4$	3,289	4,289	+1
Тип фінансової ситуації	-	Абсолютна фінансова стійкість		

Оцінюючи отримані показники слід враховувати, що:

Якщо  $E1, E2, E3 > 0$  – підприємство має абсолютну фінансову стійкість.

Якщо  $E1 < 0, E2, E3 > 0$  – підприємство має нормальну фінансову стійкість.

Якщо  $E1, E2 < 0, E3 > 0$  – підприємство має нестійке фінансове становище.

Якщо  $E1, E2, E3 < 0$  – підприємство має кризовий фінансовий стан.

Отже, даний тип фінансової стійкості свідчить про ефективну політику залучення та використання позикових коштів, оскільки виробничі потреби підприємства в повному обсязі забезпечені різноманітними джерелами фінансування, строк погашення яких не настав.

Розрізняють також три ступені неплатоспроможності підприємства: поточний, критичний й надкритичний. Для того, щоб визначити, ознаки якої неплатоспроможності характеризують підприємство, слід розраховувати такі показники, як:

- Показник поточної платоспроможності (Пп) наведений на (рис 2.6):

$$(\text{Пп}) = \text{ф1, ряд (1030 + 1035 + 1160 + 1165)} - \text{ф1. ряд 1695}$$

$$(\text{Пп}) \text{ на 2016 рік: } = 1381 - 112746 = -111365$$

$$(\text{Пп}) \text{ на 2017 рік: } = 931 - 110783 = -109778$$

$$(\text{Пп}) \text{ на 2018 рік: } = 285419 - 149641 = 135778$$

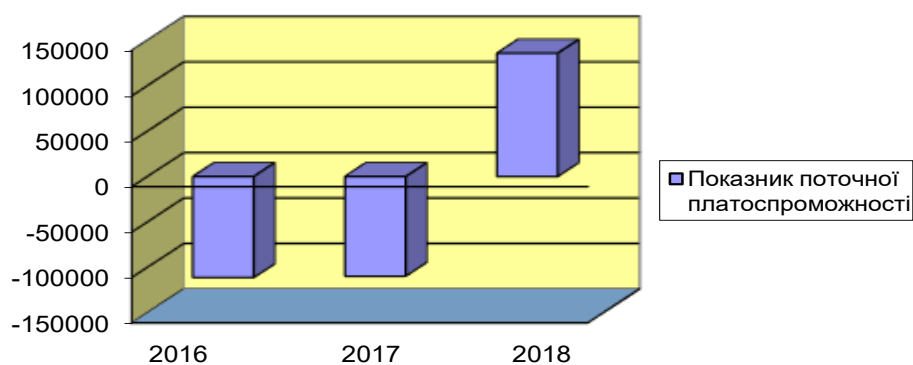


Рис. 2.6 - Динаміка показників поточної платоспроможності

- Коефіцієнт забезпечення власними засобами (Кзвз) наведений на рисунку 2.7:

$$(\text{Кзвз}) = \frac{\text{ф.1\_ряд\_}(1495 - 1095)}{\text{ф.1\_ряд\_}1195}$$

$$(\text{Кзвз}) \text{ на 2016 рік: } = \frac{1075397 - 1019673}{220227} = 0,25$$

$$(\text{Кзвз}) \text{ на 2017 рік: } = \frac{1068552 - 993729}{235080} = 0,32$$

$$(\text{Кзвз}) \text{ на 2018 рік: } = \frac{1043694 - 958054}{285419} = 0,30$$

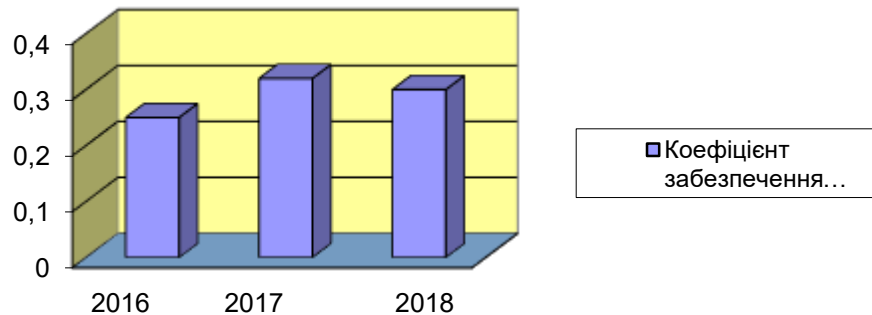


Рис. 2.7 - Коефіцієнт забезпечення власними засобами

- Коефіцієнт покриття (Кп) наведений на рисунку 2.8:

$$(\text{Кп}) = \frac{\text{ф.1\_ряд\_}1195}{\text{ф.1\_ряд\_}1695}$$

$$(\text{Кп}) \text{ на 2016 рік: } = \frac{220227}{112746} = 1,95$$

$$(\text{Кп}) \text{ на 2017 рік: } = \frac{235080}{110783} = 2,12$$

$$(\text{Кп}) \text{ на 2018 рік: } = \frac{285419}{149641} = 1,91$$

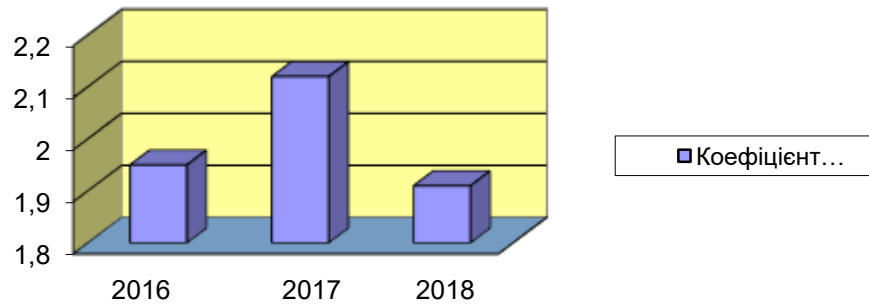


Рис. 2.8 - Коефіцієнт покриття

Результати проведених розрахунків представлені в (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 - Показники платоспроможності КП «Кривбасводоканал»

Показник	На 2106 рік	На 2017 рік	На 2018 рік	Нормативне значення
1	2	3	4	5
Показник поточної платоспроможності (Пп)	-111365	-109778	135778	Від'ємний результат свідчить про поточну неплатоспроможність
Коефіцієнт забезпечення власними засобами (Кзвз)	0,25	0,32	0,30	0,1
Коефіцієнт покриття (Кп)	0,95	2,12	1,91	1–1,5

Відповідно до проведених розрахунків можна зробити такі висновки:

1. Показник поточної платоспроможності у 2016–2017 роках має від'ємне значення. Це свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства. Але у 2018 році цей показник має позитивне значення, що свідчить про покращення платоспроможності, яка позитивно впливає на діяльність підприємства.

2. Коефіцієнт забезпечення власними засобами відповідає нормативному значенню (0,1) і має позитивну динаміку в аналізованому періоді. Це говорить про присутність у підприємства власних оборотних коштів, що необхідні для його фінансової стійкості.

3. Коефіцієнт покриття характеризує не достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів у 2016 році, але у 2017-2018 роках розрахунки показують, що цей показник відповідає нормативному значенню (1–1,5), що позитивно характеризує діяльність підприємства.

Таким чином, фінансовий стан підприємства у 2016-2018 роках характеризує поточну неплатоспроможність, що відповідає законодавчому визнанні його боржником, який неспроможний виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами, у тому числі зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), протягом трьох місяців після настання встановленого строку їх сплати.

Проте, слід враховувати, що у 2017 році коефіцієнт покриття перевищує його нормативне значення і протягом звітного періоду спостерігається його зростання.

Отже, фінансовий стан даного підприємства можна охарактеризувати як платоспроможний, тому що на сьогоднішній день суми наявних у нього коштів і високоліквідних активів достатньо для погашення поточного боргу.

Оцінка ділової активності КП «Кривбасводоканал».

Ділова активність – це виробничі досягнення підприємства, основними критеріями яких є показники, які характеризують обсяг виробництва, зокрема (табл. 2.7):

- оборотність власного капіталу (Овк) – вказує кількість оборотів власного капіталу за відповідний період (рис.2.9):

$$(\text{Овк}) = \frac{\text{ф2\_ряд\_2000}}{\text{ф1\_ряд\_1495}}$$

$$(\text{Овк}) \text{ на } 2016 \text{ рік: } = \frac{410138}{1075397} = 0,38$$

$$(\text{Овк}) \text{ на } 2017 \text{ рік: } = \frac{360804}{1068552} = 0,34$$

$$(\text{Овк}) \text{ на } 2018 \text{ рік: } = \frac{375728}{1043694} = 0,36$$

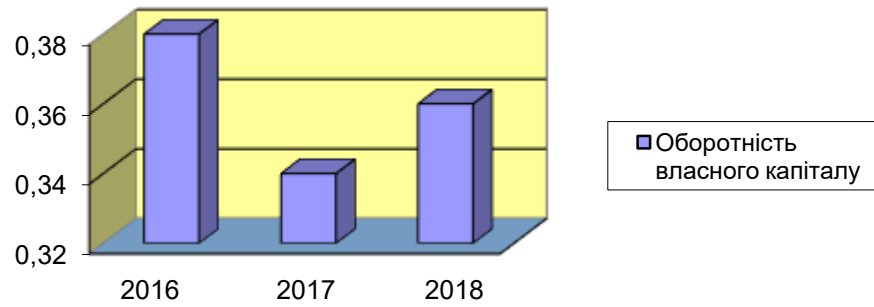


Рис. 2.9 - Оборотність власного капіталу

- оборотність основного капіталу (Оок) вказує на кількість оборотів основного капіталу за відповідний період (рис.2.10):

$$(\text{Оок}) = \frac{\phi 2_{\text{ряд}}_{2000}}{\phi 1_{\text{ряд}}_{1300}}$$

$$(\text{Оок}) \text{ на } 2016 \text{ рік: } = \frac{410138}{1239900} = 0,33$$

$$(\text{Оок}) \text{ на } 2017 \text{ рік: } = \frac{360804}{1228809} = 0,29$$

$$(\text{Оок}) \text{ на } 2018 \text{ рік: } = \frac{375728}{1243473} = 0,30$$

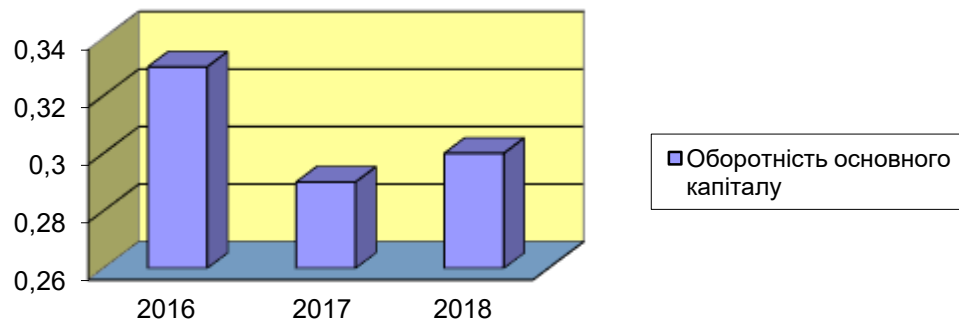


Рис. 2.10 - Оборотність основного капіталу

- оборотність коштів у розрахунках (Окр) вказує на відношення виручки від реалізації до середнього розміру дебіторської заборгованості (рис. 2.11):

$$(\text{Окр}) = \frac{\phi 2_{\text{ряд}}_{2000}}{\phi 1_{\text{ряд}}_{(1120+1125+1130+1135+1140+1145+1155)}}$$



$$(\text{Окр}) \text{ на } 2016 \text{ рік: } = \frac{410138}{186673} = 2,20$$

$$(\text{Окр}) \text{ на } 2017 \text{ рік: } = \frac{360804}{202558} = 1,78$$

$$(\text{Окр}) \text{ на } 2018 \text{ рік: } = \frac{375728}{247708} = 1,52$$

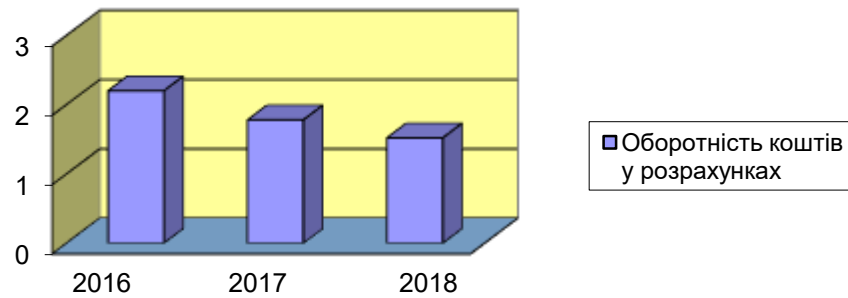


Рис. 2.11 - Оборотність коштів у розрахунках

- середній строк обороту дебіторської заборгованості, днів (Тдз) показує середній період погашення дебіторської заборгованостей підприємства (рис. 2.12):

$$(\text{Тдз}) = \frac{\phi 1_{\text{ряд}}_{(1120+1125+1130+1135+1140+1145+1155)} * 360}{\phi 2_{\text{ряд}}_{2000}}$$

$$(\text{Тдз}) \text{ на } 2016 \text{ рік: } = \frac{186673 * 360}{410138} = 164$$

$$(\text{Тдз}) \text{ на } 2017 \text{ рік: } = \frac{202558 * 360}{360804} = 202$$

$$(\text{Тдз}) \text{ на } 2018 \text{ рік: } = \frac{247708 * 360}{765728} = 237$$

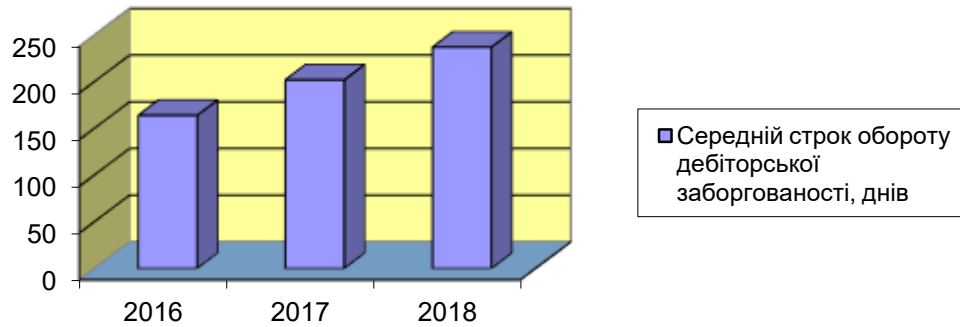


Рис. 2.12 - Середній строк обороту дебіторської заборгованості, днів

- оборотність кредиторської заборгованості (Окз) відношення виручки від реалізації до середнього розміру кредиторської заборгованості (рис. 2.13):

$$(\text{Окз}) = \frac{\phi 2_{\text{ряд}}_{2000}}{\phi 1_{\text{ряд}}_{(1605+1610+1615+1620+1625+1630+1635+1640+1645+1690)}}$$

$$(\text{Окз}) \text{ на } 2016 \text{ рік: } = \frac{410138}{76709} = 5,35$$

$$(\text{Окз}) \text{ на } 2017 \text{ рік: } = \frac{360804}{92947} = 3,88$$

$$(\text{Окз}) \text{ на } 2018 \text{ рік: } = \frac{375728}{136721} = 2,75$$

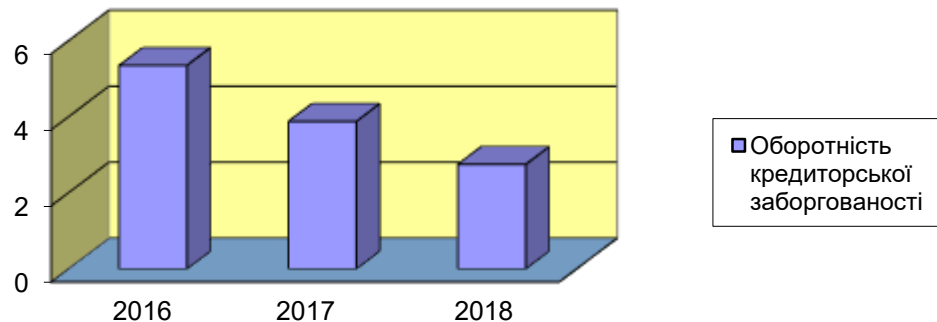


Рис. 2.13 - Оборотність кредиторської заборгованості

- середній строк обороту кредиторської заборгованості, днів (Ткз) показує середній період погашення кредиторської заборгованостей підприємства (рис. 2.14):

$$(\text{Ткз}) = \frac{\phi1\_ряд\_ (1605+1610++1615+1620+1625+1630+1635+1640+1645+1690)*360}{\phi2\_ряд\_2000}$$

$$(\text{Ткз}) \text{ на } 2016 \text{ рік: } = \frac{76709 * 360}{410138} = 67$$

$$(\text{Ткз}) \text{ на } 2017 \text{ рік: } = \frac{92947 * 360}{360804} = 93$$

$$(\text{Ткз}) \text{ на } 2018 \text{ рік: } = \frac{136721 * 360}{375728} = 131$$

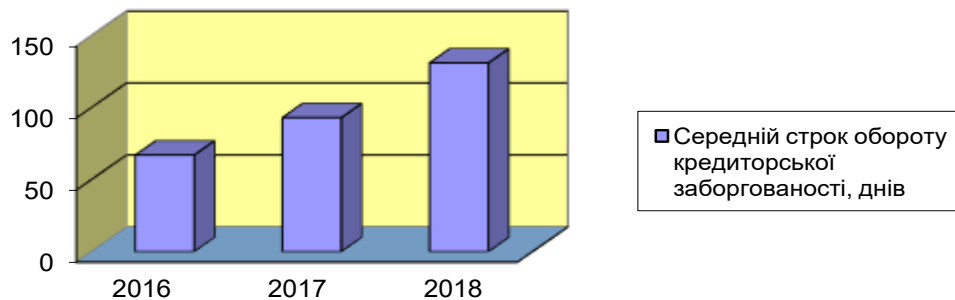


Рис. 2.14 - Середній строк обороту кредиторської заборгованості, днів

- оборотність запасів (Оз), (відношення виручки від реалізації до середнього розміру запасів) характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства протягом звітного періоду (2.15):

$$(\text{Оз}) = \frac{\phi2\_ряд\_2050}{\phi1\_ряд\_ (1100+1110)}$$

$$(\text{Оз}) \text{ на } 2016 \text{ рік: } = \frac{330685}{27587} = 11,99$$

$$(\text{Оз}) \text{ на } 2017 \text{ рік: } = \frac{303432}{24490} = 12,39$$

$$(\text{Оз}) \text{ на } 2018 \text{ рік: } = \frac{349325}{23449} = 14,90$$

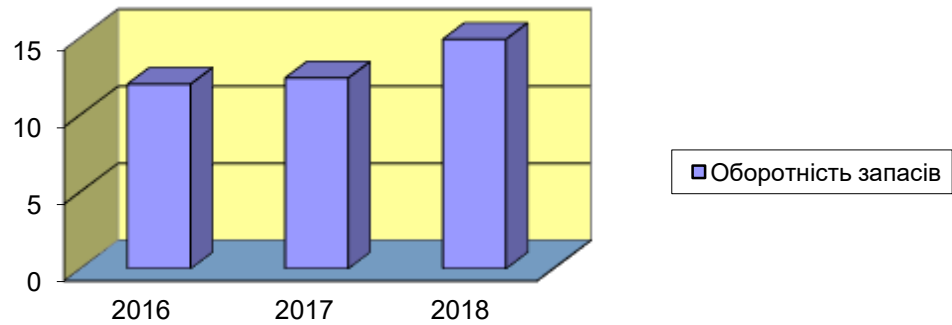


Рис. 2.15 - Оборотність запасів

- середній строк обороту запасів, днів (Тз) показує тривалість одного обороту запасів (рис. 2.16):

$$(Тз) = \frac{\phi1\_ряд\_((1100+1110)*360)}{\phi2\_ряд\_2050}$$

$$(Тз) \text{ на } 2016 \text{ рік: } = \frac{27578 * 360}{330685} = 30$$

$$(Тз) \text{ на } 2017 \text{ рік: } = \frac{24490 * 360}{303432} = 29$$

$$(Тз) \text{ на } 2018 \text{ рік: } = \frac{23449 * 360}{349325} = 24$$

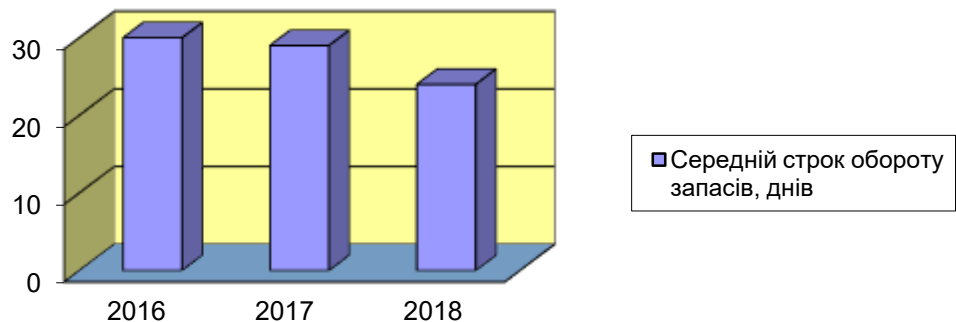


Рис. 2.16 - Середній строк обороту запасів, днів

- тривалість операційного циклу (Тоц) визначається як сума періоду обороту дебіторської заборгованості в днях і періоду обороту виробничих запасів в днях (рис. 2.17):

(Тоц) = середній строк обороту дебіторської заборгованості + середній строк обороту запасів

(Тоц) на 2016 рік: = 164+30=194

(Тоц) на 2017 рік: = 202+29=231

(Тоц) на 2018 рік: = 237+24=261

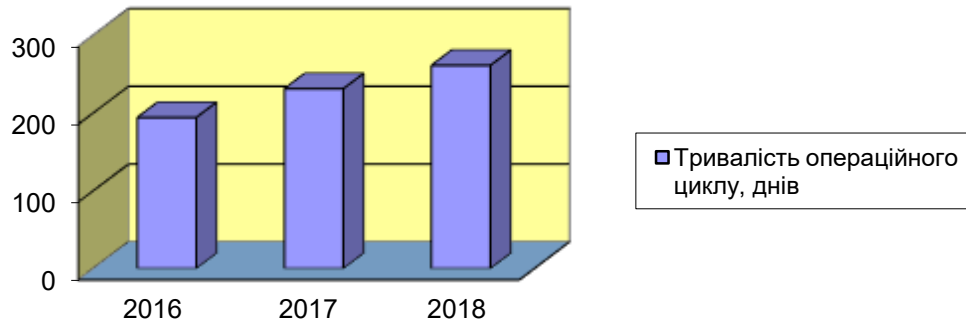


Рис. 2.17 - Тривалість операційного циклу, днів

- тривалість фінансового циклу (Тфц) визначається як тривалість операційного циклу мінус період обороту кредиторської заборгованості (рис. 2.18):

(Тфц) = тривалість операційного циклу - середній строк обороту кредиторської заборгованості.

(Тфц) на 2016 рік: = 194-67=127

(Тфц) на 2017 рік: = 231-93=138

(Тфц) на 2018 рік: = 261-131=130

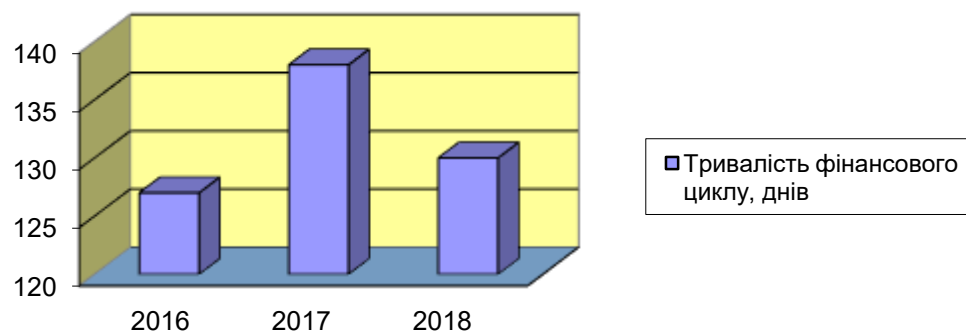


Рис. 2.18 - Тривалість фінансового циклу, днів

Таблиця 2.7 - Показники ділової активності підприємства КП «Кривбасводоканал»

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Норматив
1	2	3	4	5
оборотність власного капіталу (Овк)	0,38	0,34	0,36	збільшення
оборотність основного капіталу (Оок)	0,33	0,29	0,30	збільшення
оборотність коштів у розрахунках (Окр)	2,20	1,78	1,52	збільшення
середній строк обороту дебіторської заборгованості, днів (Тдз)	164	202	237	зменшення
оборотність кредиторської заборгованості (Окз)	5,35	3,88	2,75	збільшення
середній строк обороту кредиторської заборгованості, днів (Ткз)	67	93	131	зменшення
оборотність запасів (Оз)	11,99	12,39	14,9	збільшення
середній строк обороту запасів, днів (Тз)	30	29	24	зменшення
тривалість операційного циклу (Тоц)	194	231	261	зменшення
тривалість фінансового циклу (Тфц)	127	138	130	зменшення

Отже, аналіз показників ділової активності дає змогу зробити наступні висновки:

1) Коефіцієнт оборотності власного капіталу характеризує швидкість обороту вкладеного капіталу та ефективність його використання. За звітній

період цей показник збільшився, що позитивно впливає на діяльність підприємства.

2) Коефіцієнт оборотності основного капіталу показує ефективність використання наявних фінансових ресурсів підприємства. За звітний період його величина змінилась, а це значить, що підприємство приділяє достатньої уваги питанню дослідження використання капіталу.

3) Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках показує середню кількість оборотів коштів за звітний період. Нормативно цей показник має збільшуватись, проте досліджуване підприємство має сталий показник як на початку, так і в кінці періоду.

4) Середній строк погашення дебіторської заборгованості має тенденцію до збільшення, що є негативним показником, адже він показує скільки в середньому днів потрібно для отримання оплати за відвантажені товари або послуги.

5) Оборотність кредиторської заборгованості має негативне значення, тому що відбулось її зменшення. Це говорить про те, що відбувається зменшення швидкості сплати заборгованості підприємства.

6) Відповідно до попереднього показника строк погашення кредиторської заборгованості збільшився. Це є негативним моментом у діяльності підприємства, адже говорить про збільшення строку виплати боргів.

7) Оборотність запасів відображає число оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства за звітний період. Збільшення цього показника говорить про відносне зменшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про збільшення попиту на готову продукцію.

8) Середній строк оборотності запасів відповідно до попереднього показника зменшився, що є позитивною тенденцією. Це свідчить про зменшення терміну обороту запасів підприємства.

9) Тривалість операційного циклу характеризує, в першу чергу, ефективність виробничої та комерційної діяльності. Збільшення тривалості операційного циклу є негативною тенденцією.

10) Тривалість фінансового циклу характеризує рівень фінансової дисципліни підприємства. негативне значення цього показника говорить про зниження рівня фінансової дисципліни і своєчасні платежі.

### 2.3 Аналіз складання бюджету на підприємстві

Незважаючи на те, що бюджет не має стандартизованих форм, найбільше широко використовується структура загального бюджету з виділенням оперативного й фінансового бюджету. Складання загального бюджету починається саме з операційного бюджету, першим кроком якого є бюджет продажів.

Бюджет продажів поєднує інформацію про обсяги реалізації, цінах і, відповідно, про виручку від реалізації. Він є відправною крапкою всього процесу бюджетування. Тому що підприємство має номенклатуру послуг тому необхідно їх згрупувати. У цьому випадку бюджет продажів становлять по групах товарів та послуг і середніх цін для кожної групи. Бюджет продажів наведений у таблиці 2.9.

У таблиці 2.8 приведений прогноз середніх цін на продукцію, що випускає підприємство.

Таблиця 2.8 - Заплановані ціни на 2018 рік

Найменування послуг	Ціна (грн.)
1	2
Водопостачання	5,5169
Водовідведення	3,9852



У бюджеті відбитий обсяг реалізації продукції на основі збутової діяльності минулих років.

Таблиця 2.9 - Бюджет продажів КП «Кривбасводоканал»

Найменування	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2018 рік
1	2	3	4	5	6
Обсяг реалізації, тис.м3					
Водопостачання	12 775,3	12 775,3	12 775,3	12 775,5	51 101,4
Водовідведення	11 392,5	11 392,5	11 392,5	11 392,5	45 570,2
Тариф, грн./м3					
Водопостачання	5,5169	5,5169	5,5169	5,5169	
Водовідведення	3,9852	3,9852	3,9852	3,9852	
Запланована реалізація, тис.грн.					
Водопостачання	70 480,05	70 480,05	70 480,05	70 481,15	281 919,7
Водопостачання	45 401,3	45 401,3	45 401,3	45 401,3	181 605,2
Разом	115 881,35	115 881,35	115 881,35	115 882,45	463 524,9

Наступним етапом розробки бюджету продажів є визначення розміру грошових надходжень від цих продажів таблиця 2.10 . При складанні графіка враховується, що виторг від продажів поточного періоду надходить у вигляді грошей тільки на 90 %, а частина, що залишилася (10%) надходить у наступному періоді.

Відповідно до даних таблиці видно, що залишок дебіторської заборгованості підприємство планує отримати в 1 кварталі в розмірі 218 437,0 тис. грн. Додатково в першому періоді підприємство одержує виторг 90% від першого періоду в обсязі 115 881,35 тис. грн., що складає 104 293,2 (115 881,35×0,9) тис. грн. У підсумку, очікувана сума надходжень у першому періоді становить 332 730,2 (218 437,0+104 293,2) тис. грн. 10%, що залишилися від виторгу першого кварталу, підприємство очікує отримати в другому періоді 11 588,15 (332 730,2×0,1) тис. грн.

Таблиця 2.10 - Графік надходжень коштів від продажів КП «Кривбасводоканал» (тис.грн.)

Найменування/період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2018 р.
1	2	3	4	5	6
Рахунки дебіторів на початок періоду	218 437,0				
Надходження грошей від продажів 1 кварталу	104 293,2	11 588,15			
Надходження грошей від продажів 2 квартали		104 293,2	11 588,2		
Надходження грошей від продажів 3 квартали			104 293,2	11 588,15	
Надходження грошей від продажів 4 квартали				104 294,2	11 588,25
Усього надходжень	322 730,2	115 883,35	115 881,4	115 882,35	11 588,25

Аналогічним чином розраховуються всі інші показники графіка. Відповідно до цього бюджету підприємство не отримає у плановому періоді 10% виторгу четвертого кварталу, що становить 11 588,25 (115 882,45×0,1) тис. грн. Ця сума буде зафіксована в підсумковому прогнозному балансі організації на кінець року.

Виробничий план продукції складається виходячи з бюджету продажів з урахуванням необхідної для підприємства динаміки залишків готової продукції на складі. Запас готової продукції на початок періоду дорівнює кінцевому запасу попереднього періоду. Але на як на початок так і на кінець періоду запасів готової продукції немає. Необхідний обсяг випуску готової продукції, що складається в натуральних одиницях виміру представлений у таблиці 2.11

Дані таблиці свідчать про те, що підприємство планує реалізувати водопостачання 51 101,4 тис. м<sup>3</sup>, та 45 570,2 тис. м<sup>3</sup> прийняти стічних вод.

Таблиця 2.11 - Виробничий бюджет у натуральних одиницях КП «Кривбасводоканал»

Найменування/ період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2018 рік
1	2	3	4	5	6
Плановий обсяг реалізації, тис.м <sup>3</sup>					
Водопостачання	12 775,3	12 775,3	12 775,3	12 775,5	51 101,4
Водовідведення	11 392,5	11 392,5	11 392,5	11 392,5	45 570,2
Усього	24 167,8	24 167,8	24 167,8	24 168,0	96 671,6
Обсяг випуску готової продукції, тис. м <sup>3</sup>					
Водопостачання	12 775,3	12 775,3	12 775,3	12 775,5	51 101,4
Водовідведення	11 392,5	11 392,5	11 392,5	11 392,5	45 570,2
Усього	24 167,8	24 167,8	24 167,8	24 168,0	96 671,6

Бюджет прямих витрат на матеріали базується на виробничому плані, тобто на основі планової величини валового випуску калькулюється потреба в матеріалах. Затрати матеріалів на одиницю продукції показані у таблиці 2.12

Таблиця 2.12 - Склад прямих витрат на матеріали, що включають у собівартість одиниці продукції КП «Кривбасводоканал»

Найменування	Види послуг	
	2	3
1	Водопостачання	Водовідведення
Електроенергія, кВт/г	0,788	0,6684
Гидрохлорид алюмінію (Полвак 68), т	0,018	–
Хлор у контейнерах, т	0,012	0,0025
Транспортно-заготівельні витрати	0,003	0,0008
Флокулянт, т	–	0,0012
Гіпохлорид натрію	–	0,0010

Планована ціна матеріалів визначена в таблиці 2.13

Таблиця 2.13 - Бюджет прямих витрат на матеріали КП «Кривбасводоканал»

Найменування/ період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2018 рік
1	2	3	4	5	6
Загальна потреба в матеріалах					
Водопостачання					
Електроенергія, квт	10 051,36	10 051,36	10 051,36	10 051,36	40 205,44
Гідрооксидхлорид алюмінію (Полвак 68), т	241,0	241,0	241,0	241,0	964,0
Хлор у контейнерах, т	160,0	160,0	160,0	160,0	640,0
Транспортно-заготівельні витрати	42,0	42,0	42,0	42,0	168,0
Водовідведення					
Електроенергія, квт	7 614,718	7 614,718	7 614,718	7 614,718	30 458,874
Хлор, т	29,6	29,6	29,6	29,6	118,4
Флокулянт, т	14,8	14,8	14,8	14,8	59,2
Гіпохлорит натрію	12,5	12,5	12,5	12,5	50,0
Транспортно-заготівельні витрати	10,0	10,0	10,0	10,0	40,0
Ціна , тис. грн					
Водопостачання					
Електроенергія, квт/г	1,6448	1,6448	1,6448	1,6448	
Гідрооксидхлорид алюмінію (Полвак 68), т	7,800	7,800	7,800	7,800	
Хлор у контейнерах, т	8,280	8,280	8,280	8,280	
Транспортно-заготівельні витрати	1,882	1,882	1,882	1,882	
Водовідведення					
Електроенергія	1,6448	1,6448	1,6448	1,6448	
Хлор	8,280	8,280	8,280	8,280	
Флокулянт	7,902	7,902	7,902	7,902	
Гіпохлорит натрію	5,040	5,040	5,040	5,040	

Продовження табл. 2.13

Транспортно-заготівельні витрати	1,882	1,882	1,882	1,882	
Прямі витрати на матеріали в тис. грн					
Водопостачання					
Електроенергія, квт	16 532,476	16 532,476	16 532,476	16 532,476	66 129,941
Гідрооксидхлорид алюмінію (Полвак 68), т	1 879,800	1 879,800	1 879,800	1 879,800	7 519,200
Хлор у контейнерах, т	1 324,800	1 324,800	1 324,800	1 324,800	5 299,200
Транспортно-заготівельні витрати	79,044	79,044	79,044	79,044	316,176
Водовідведення					
Електроенергія	12 524 688	12 524 688	12 524 688	12 524 688	50 098 752
Хлор	245,088	245,088	245,088	245,088	980,352
Флокулянт	116,949	116,949	116,949	116,949	467,796
Гіпохлорит натрію	63,00	63,00	63,00	63,00	252,00
Транспортно-заготівельні витрати	18,820	18,820	18,820	18,820	75,280
Усього	32 721,737	32 721,737	32 721,737	32 721,737	130 886,949

У таблиці розраховані потреби в матеріалах для виробництва кожного виду продукції виходячи із запланованого обсягу випуску й даних, наведених у таблиці 2.12. А також загальні потреби в прямих матеріальних витратах як у натуральному так і у вартісному вираженні.

Наступним етапом є розрахунок необхідної кількості закупівель (по видах сировини й матеріалів).

Бюджет закупівель матеріалів розробляється виходячи з того, що запаси матеріалів на кінець періоду складають 10% від потреби в матеріалах наступного періоду. Ця умова необхідна для безперебійної поставки сировини у виробництво. Так для матеріалу «Гідрооксидхлорид алюмінію (Полвак 68)» у першому кварталі це значення складе 24,1 (241,0×0,1) т.

Знаючи необхідний обсяг матеріалу для виконання плану першого періоду 241,0 т. , оцінюємо загальний необхідний обсяг сировини 265,1 (241,0+24,1) тон. Але початок першого кварталу на складі є 24,1т. сировини. Отже, закупити треба 241,0 (265,1-24,1) тон.

У свою чергу, добуток отриманих величин на вартість одиниці матеріалу дає суму запасів на кінець періоду у вартісному вираженні, вона буде дорівнює 1 879,8 (241,0×7,8) тис. грн.

Запас матеріалів на початок періоду дорівнює кінцевому запасу попереднього періоду, тобто дані про запаси гідрооксидхлорид алюмінію на кінець періоду по першому кварталі переносяться в дані про запаси на початок другого кварталу. Аналогічним способом розраховуються планові витрати на сировину для всіх інших періодів і видів матеріалів. Бюджет закупівель матеріалів у вартісному й натуральному вираженні наведені у таблиці 2.14

Таблиця 2.14 - Бюджет закупівель матеріалів у вартісному й натуральному вираженні КП «Кривбасводоканал»

Найменування / період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2018 рік
1	2	3	4	5	6
Запас матеріалів на кінець періоду					
Водопостачання					
Електроенергія, квт	-	-	-	-	-
Гідрооксидхлорид алюмінію (Полвак 68), т	24 100	24 100	24 100	24 100	24 100
Хлор у контейнерах, т	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0
Транспортно-заготівельні витрати	-	-	-	-	-
Водовідведення					
Електроенергія, квт	-	-	-	-	-
Хлор, т	2,96	2,96	2,96	2,96	2,96
Флокулянт, т	14,8	14,8	14,8	14,8	14,8
Гіпохлорит натрію					

## Продовження табл. 2. 14

Транспортно-заготівельні витрати	-	-	-	-	-
Запас матеріалів на початок періоду					
Водопостачання					
Електроенергія, квт	-	-	-	-	
Гідрооксидхлорид алюмінію (Полвак 68), т	24,10	24,10	24,10	24,10	24,10
Хлор у контейнерах, т	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0
Транспортно-заготівельні витрати	-	-	-	-	
Водовідведення					
Електроенергія, квт	-	-	-	-	
Хлор, т	2,96	2,96	2,96	2,96	2,96
Флокулянт, т	14,8	14,8	14,8	14,8	14,8
Гіпохлорит натрію	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25
Транспортно-заготівельні витрати	-	-	-	-	
Обсяг закупівель матеріалів					
Водопостачання					
Електроенергія, квт	10 051,36	10 051,36	10 051,36	10 051,36	40 205,44
Гідрооксидхлорид алюмінію (Полвак 68), т	241,0	241,0	241,0	241,0	964,0
Хлор у контейнерах, т	160,0	160,0	160,0	160,0	656,0
Транспортно-заготівельні витрати	42,0	42,0	42,0	42,0	168,0
Водовідведення					
Електроенергія, квт	7 614,718	7 614,718	7 614,718	7 614,718	30 458,874
Хлор, т	29,6	29,6	29,6	29,6	118,4
Флокулянт, т	14,8	14,8	14,8	14,8	59,2
Гіпохлорит натрію	12,5	12,5	12,5	12,5	50,0
Транспортно-заготівельні витрати	10,0	10,0	10,0	10,0	40,0
Усього					

Закупівлі матеріалів у вартісному вираженні, грн					
Водопостачання					
Електроенергія, квт	16,532 476	16,532 476	16,532 476	16,532 476	66,129 941
Гідрооксидхлорид алюмінію (Полвак 68), т	1 879,8	1 879,8	1 879,8	1 879,8	7 519,2
Хлор у контейнерах, т	1 357,92	1 357,92	1 357,92	1 357,92	5 431,68
Транспортно-заготівельні витрати	79,044	79,044	79,044	79,044	316,176
Водовідведення					
Електроенергія, квт	12,524 69	12,524 69	12,524 69	12,524 69	50 098,757
Хлор, т	248,088	245,088	245,088	245,088	980,352
Флокулянт, т	116,949	116,949	116,949	116,949	467,796
Гіпохлорит натрію	63,00	63,00	63,00	63,00	252,00
Транспортно-заготівельні витрати	18,820	18,820	18,820	18,820	75,280
Сума витрат на закупівлю матеріалів, тис.грн.	32 784,948	32 784,948	32 784,948	32 784,948	131 139,79

Бюджет витрат на матеріали складається з урахуванням строків і порядку погашення кредиторської заборгованості за матеріали. У таблиці 2.15 представлений графік оплати придбаних матеріалів, розроблений на основі даних таблиці 2.13.

Розрахунок графіка виплат робиться аналогічно графіку одержання грошей. Підприємство планує погасити кредиторську заборгованість, що мала місце на початок року 34,516 грн.

У першому кварталі відповідно до домовленості з постачальниками сировини підприємство повинно оплатити за поставки сировини першого кварталу 50% вартості закупівель, що складе 16 392,474 (32 784,948×0,5) тис. грн. У підсумку в першому періоді планується заплатити 16 426,99 (16 392,474+34,516) тис. грн. У другому кварталі планується погасити заборгованість по закупівлі сировини за перший період і сплатити 50%



вартості матеріалів, придбаного в другому кварталі, це складе 32 784,948 (16 392,474+16 392,474) тис. грн. і т.д.

Таблиця 2.15 - Графік оплати придбаних матеріалів КП «Кривбасводоканал»

Найменування/період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2018 р.
1	2	3	4	5	6
Залишок кредит. Заборгованості на початок періоду	34,516				
Надходження грошей від продажів 1 кварталу	16 392,474	16 392,474			
Надходження грошей від продажів 2 квартали		16 392,474	16 392,474		
Надходження грошей від продажів 3 квартали			16 392,474	16 392,474	
Надходження грошей від продажів 4 квартали				16 392,474	16 392,474
Усього надходжень	16 426,99	32 784,948	32 784,948	32 784,948	16 392,474

При плануванні четвертого кварталу передбачається кредиторська заборгованість на кінець періоду в обсязі 50% від вартості матеріалів, планованого до закупівлі в четвертому кварталі. Ця сума становить 16 392,474 (32 784,948×0,5) тис. грн. та розташовується в підсумковому балансі підприємства в статті кредиторська заборгованість.

Бюджет прямих витрат на оплату праці складається виходячи із прийнятої на підприємстві системи оплати праці. Щоб розрахувати загальний час використання основного виробничого персоналу, необхідно очікуваний обсяг виробництва в кожному періоді помножити на трудомісткість виготовлення одиниці виробу й помножити отриманий результат на вартість однієї людино-години.

У підсумку, планується бюджет часу й грошових витрат прямої праці, що представлений у таблиці 2.16

Таблиця 2.16 - Бюджет прямих витрат на оплату праці

Найменування/ період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2018 рік
1	2	3	4	5	6
Кількість м3, що підлягають реалізації					
Водопостачання	12 775,3	12 775,3	12 775,3	12 775,5	51 101,4
Водовідведення	11 392,5	11 392,5	11 392,5	11 392,5	45 570,2
Загальні витрати робочого часу, ч					
Водопостачання	109 801	109 801	109 801	109 801	439 204
Водовідведення	125 437	125 437	125 437	125 437	501 749
Разом	235 238	235 238	235 238	235 238	940 953
Погодинна ставка, грн..	26	26	26	26	
Прямі витрати на оплату праці, тис. грн					
Водопостачання	2 854,829	2 854,829	2 854,829	2 854,829	11 419,316
Водовідведення	3 261,371	3 261,371	3 261,371	3 261,371	13 045,484
Разом	6 116,200	6 116,200	6 116,200	6 116,200	24 464,800

Таблиця 2.17 - Інші прямі витрати КП «Кривбасводоканал», тис. грн.

Найменування/ період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2018 рік
1	2	3	4	5	6
Водопостачання					
Відрахування на соціальні заходи	1,081 123	1,081 123	1,081 123	1,081 123	4,324 495
Амортизаційні відрахування	4,843 325	4,843 325	4,843 325	4,843 325	19,413 300
Водовідведення					

Продовження табл. 2. 17

Відрахування на соціальні заходи	1,235 081	1,235 081	1,235 081	1,235 081	4,940 325
Амортизаційні відрахування	4,444 124	4,444 124	4,444 124	4,444 124	17,776 497
Усього	11 612,505	11 612,505	11 612,505	11 612,505	46 450,02

Бюджет загальновиробничих накладних витрат виражає обсяг усіх витрат, пов'язаних з випуском продукції, за винятком прямих матеріальних витрат і прямих витрат на оплату праці. Бюджет загальновиробничих витрат наведений у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 - Бюджет загальновиробничих витрат

Найменування/ період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2018 рік
1	2	3	4	5	6
<b>Водопостачання</b>					
Витрати на оплату праці	16,932 975	16,932 975	16,932 975	16,932 975	67,731 901
Відрахування на соціальні заходи	6,412 467	6,412 467	6,412 467	6,412 467	25,649 868
Амортизаційні відрахування	286 750	286 750	286 750	286 750	1,147 000
Інші витрати	12,023 664	12,023 664	12,023 664	12,023 664	48,094 657
Разом	35,655 856	35,655 856	35,655 856	35,655 856	142,623 426
<b>Водовідведення</b>					
Витрати на оплату праці	10,387 829	10,387 829	10,387 829	10,387 829	41,551 317
Відрахування на соціальні заходи	3,933 871	3,933 871	3,933 871	3,933 871	15,735 484
Амортизаційні відрахування	210 275	210 275	210 275	210 275	841 100

Інші витрати	5,069 378	5,069 378	5,069 378	5,069 378	20,277 514
Разом	19,601 353	19,601 353	19,601 353	19,601 353	78,405 414

### Бюджет адміністративних витрат

Даний бюджет віддзеркалює планові витрати на управління і обслуговування підприємства в цілому. Він складається шляхом об'єднання бюджетів усіх відділів управління підприємством та його господарського обслуговування (табл.2.19).

Таблиця 2.19 - Бюджет адміністративних витрат

Найменування/ період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2018 рік
1	2	3	4	5	6
<b>Водопостачання</b>					
Витрати на оплату праці	1,593 976	1,593 976	1,593 976	1,593 976	6,375 907
Відрахування на соціальні заходи	603 639	603 639	603 639	603 639	2,414 556
Амортизаційні відрахування	69 550	69 550	69 550	69 550	278 200
Інші витрати	506 289	506 289	506 289	506 289	2,025 158
Разом	2,773 455	2,773 455	2,773 455	2,773 455	11,093 820
<b>Водовідведення</b>					
Витрати на оплату праці	1,029 661	1,029 661	1,029 661	1,029 661	4,118 644
Відрахування на соціальні заходи	389 922	389 922	389 922	389 922	1,559 689
Амортизаційні відрахування	44 300	44 300	44 300	44 300	177 200
Інші витрати	327 018	327 018	327 018	327 018	1,308 073
Разом	1,790 901	1,790 901	1,790 901	1,790 901	7,163 606

Бюджет витрат на збут виготовленої продукції складається на базі бюджету продажу і включає змінні та постійні витрати на реалізацію (табл. 2.20).

До змінних зараховують відрахування банкам і іншим організаціям за збір абонентської плати, частково витрати на рекламу тощо. Постійні витрати на збут включають оплату праці співробітників відділу збуту, орендну плату, амортизацію, витрати на відрядження тощо.

Змінні витрати планують з розрахунку на обсяг реалізації, а постійні - загальною сумою.

Таблиця 2.20 - Бюджет витрат на збут КП «Кривбасводоканал»

Найменування / період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2018 рік
1	2	3	4	5	6
<b>Водопостачання</b>					
Витрати на оплату праці	2,037 673	2,037 673	2,037 673	2,037 673	8,150 693
Відрахування на соціальні заходи	771 666	771 666	771 666	771 666	3,086 667
Амортизаційні відрахування	42 300	42 300	42 300	42 300	169 200
Інші витрати	593 568	593 568	593 568	593 568	2,374 272
Разом	3,445 208	3,445 208	3,445 208	3,445 208	13,780 832
<b>Водовідведення</b>					
Витрати на оплату праці	1,316 275	1,316 275	1,316 275	1,316 275	5,265 102
Відрахування на соціальні заходи	498 473	498 473	498 473	498 473	1,993 894
Амортизаційні відрахування	26 925	26 925	26 925	26 925	107 700
Інші витрати	257 851	257 851	257 851	257 851	1031 404
Разом	2,099 525	2,099 525	2,099 525	2,099 525	8,398 100

### Бюджет повної собівартості виготовленої продукції

Повна собівартість продукції підприємства – це сукупність витрат, що становлять виробничу собівартість, і поза виробничих витрат підприємства адміністративних, на збут та інших (таблиця 2.21).

Таблиця 2.21 - Бюджет повної собівартості виготовленої продукції

Найменування	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2018 рік
1	2	3	3	3	2
Водопостачання					
Прямі матеріальні витрати	19,816 134	19,816 134	19,816 134	19,816 134	79,264 539
Прямі витрати на оплату праці	2,854 829	2,854 829	2,854 829	2,854 829	11,419 316
Інші прямі витрати	5,934 448	5,934 448	5,934 448	5,934 448	23,737 795
Загальновиробничі витрати	35,655 856	35,655 856	35,655 856	35,655 856	142,623 426
Адміністративні витрати	2,773 455	2,773 455	2,773 455	2,773 455	11,093 820
Витрати на збут	3,445 208	3,445 208	3,445 208	3,445 208	13,780 832
Разом	70,479 932	70,479 932	70,479 932	70,479 932	281,919 728
Водовідведення					
Прямі матеріальні витрати	12,968 813	12,968 813	12,968 813	12,968 813	51,875 254
Прямі витрати на оплату праці	3,261 371	3,261 371	3,261 371	3,261 371	13,045 484
Інші прямі витрати	5,679 306	5,679 306	5,679 306	5,679 306	22,717 225
Загальновиробничі витрати	19,601 353	19,601 353	19,601 353	19,601 353	78,405 414
Адміністративні витрати	1,790 901	1,790 902	1,790 901	1,790 902	7,163 606
Витрати на збут	2,024 367	2,024 368	2,024 367	2,024 368	8,097 470
Разом	45,401 271	45,401 271	45,401 271	45,401 271	181,605 084

Результати розробленого операційного бюджету вносяться в бюджет доходів і витрат. Він складається на основі даних, що містяться в бюджетах продажів, собівартості реалізованої продукції й поточних витрат. При цьому додається інформація про інші прибутки, інші витрати й величину податку на прибуток. Сформований бюджет витрат і доходів представлений у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 - Зведений бюджет доходів і витрат

Показник	У тому числі за кварталами				Плановий рік, усього
	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	
1	2	3	4	5	6
Доходи					
Дохід від реалізації продукції	115,881 203	115,881 203	115,881 203	115,881 203	463,524 812
Всього	115,881 203	115,881 203	115,881 203	115,881 203	463,524 812
Витрати					
Прямі матеріальні витрати	32,784 948	32,784 948	32,784 948	32,784 948	131,139 793
Прямі витрати на оплату праці	6,116 200	6,116 200	6,116 200	6,116 200	24,464 800
Інші прямі витрати	11,613 755	11,613 755	11,613 755	11,613 755	46,455 020
Загальновиробничі витрати	55,257 210	55,257 210	55,257 210	55,257 210	221,028 840
Адміністративні витрати	4,564 356	4,564 356	4,564 356	4,564 356	18,257 426
Витрати на збут	5,544 733	5,544 733	5,544 733	5,544 733	22,178 932
Всього	115,881 203	115,881 203	115,881 203	115,881 203	463,524 812
Розрахунковий прибуток	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Податок на прибуток	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Розроблений інвестиційний бюджет представлений у таблиці 2.23

За даними таблиці встановлено, що у четвертому кварталі підприємство планує здійснити проект реконструкції колектора на суму 17 791,990 тис. грн.

Таблиця 2.23- Інвестиційний бюджет КП «Кривбасводоканал», тис.грн.

Найменування	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2018 рік
1	2	3	3	3	2
1.Проект реконструкції колектора	0,00	0,00	0,00	17,791 990	17,791 990
матеріали	0,00	0,00	0,00	7,116 796	7,116 796
Будівельно - монтажні роботи	0,00	0,00	0,00	10,675 194	10,675 194
Всього	0,0	0,00	0,0	17,791 990	17,791 990

Бюджет руху грошових коштів є підсумковим і найбільш важливим у всій схемі бюджетування. У ньому зібрані підсумкові числові показники кожного окремого бюджету. Підсумком даного бюджету є грошове сальдо, що може бути позитивним і негативним. У таблиці 2.24 показаний бюджет руху грошових коштів.

Таблиця 2.24 - Бюджет руху грошових коштів (тис. грн.)

Найменування / період	У тому числі за кварталами				Плановий рік 2018
	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	
1	2	3	4	5	6
Залишок коштів на початок періоду	1 455,0	4,449 552	8,897 651	13,345 748	
1. Надходження грошових коштів	139,057 443	139,057 443	139,057 443	139,057 443	556,229 772
1.1. Операційна діяльність	139,057 443	139,057 443	139,057 443	139,057 443	556,229 772



## Продовження табл. 2. 24

1.1.01 за послуги водопостачання та водовідведення	139,057 443	139,057 443	139,057 443	139,057 443	556,229 772
1.1 Фінансова діяльність	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2. Інвестиційна діяльність	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Вибуття грошових коштів	134,609 346	134,609 344	134,609 346	152,401 334	556,229 372
2.1. Операційна діяльність	134,609 346	134,609 344	134,609 346	134,609 344	538,437 782
2.1.01. Матеріали	10,228 180	10,228 180	10,228 180	10,228 180	40,912 720
2.1.02 Паливно-мастильні матеріали	3,414 365	3,414 365	3,414 365	3,414 365	13,657 460
2.1.03 Енергоресурси	37,706 307	37,706 307	37,706 307	37,706 307	150,825 230
2.1.04 Виплати персоналу	39,414 591	39,414 591	39,414 591	39,414 591	157,658 364
2.1.05 Відрахування єдиного соціального внеску	14,576 245	14,576 244	14,576 245	14,576 244	58,304 978
2.1.06 відрядження та службові роз'їзди	391 150	391 150	391 150	391 150	1,564 600
2.1.07 Охорона праці	494 225	494 225	494 225	494 225	1,976 900
2.1.08 Податки, збори, обов'язкові платежі	22,040 710	22,040 710	22,040 710	22,040 710	88,162 840
2.1.09 Послуги сторонніх організацій	6,166 325	6,166 325	6,166 325	6,166 325	24,665 300
2.1.10 Інші платежі операційної діяльності	177 248	177 247	177 248	177 247	708 990
2.2 Вибуття фінансової діяльності	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.3 Вибуття інвестиційної діяльності	0,00	0,00	0,00	17,791 990	17,791 990

3 Підсумкові показники					
3.1 разом надходжень	139,057 443	139,057 443	139,057 443	139,057 443	556,229 772
3.2 разом вибуттів	134,609 346	134,609 344	134,609 346	152,401 334	556,229 372
3.3 зміни в стані грошових коштів	4,449 552	8,897 651	13,345 748	1 855,0	

## Висновки до розділу 2

Отже, у результаті проведення фінансового аналізу, можна стверджувати, що баланс підприємства є ліквідним, адже виконались три умови ( $A2 > П2$ ;  $A3 > П3$ ;  $A4 < П4$ ). Варто також зазначити, що динаміка зміни суми активів та пасивів є позитивною і підприємство наближується до виконання умов ліквідності.

Аналізуючи фінансовий стан КП «Кривбасводоканал» можна охарактеризувати як поточну платоспроможність, тому що на сьогоднішній день суми наявних у нього коштів і високоліквідних активів достатньо для погашення поточного боргу.

Розрахунок показників ділової активності дає змогу зробити висновки:

Коефіцієнт оборотності власного капіталу, за звітній період збільшився, що позитивно впливає на діяльність підприємства.

Коефіцієнт оборотності основного капіталу який показує ефективність використання наявних фінансових ресурсів підприємства. За звітній період його величина змінилась, а це значить, що підприємство приділяє достатньої уваги питанню дослідження використання капіталу.

Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках показав, що підприємство має сталий показник як на початку, так і в кінці періоду.

Середній строк погашення дебіторської заборгованості на КП «Кривбасводоканал» у 2018 році має тенденцію до збільшення, цей показник у порівнянні з 2016 роком збільшився на 73 дні, що є негативним явищем,

адже він показує скільки в середньому днів потрібно для отримання оплати за відвантажені товари або послуги.

Оборотність кредиторської заборгованості має негативне значення, тому що відбулось її зменшення. Це говорить про те, що відбувається зменшення швидкості сплати заборгованості підприємства.

Відповідно до попереднього показника строк погашення кредиторської заборгованості збільшився. Це є негативним моментом у діяльності підприємства, адже говорить про збільшення строку виплати боргів.

Оборотність запасів за звітний період збільшилась, що вказує на збільшення попиту на готову продукцію.

Середній строк оборотності запасів відповідно до попереднього показника зменшився. Це свідчить про зменшення терміну обороту запасів підприємства.

Показники тривалості операційного циклу у 2016-2018 роках характеризують збільшення, що є негативною тенденцією для підприємства.

Тривалість фінансового циклу на КП «Кривбасводоканал» говорить про зниження рівня фінансової дисципліни і своєчасності платежів.

### 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА КП «КРИВБАСВОДОКАНАЛ»

#### 3.1 Організація системи бюджетування на підприємстві

Бюджетування є невід'ємною частиною процесу фінансового планування на підприємстві. Цілі планування можуть бути неоднаковими на різних підприємствах. Функцій планування може надаватися різне значення в залежності від виду і величини підприємства.

Система бюджетування, що діє на КП «Кривбасводоканал» являє собою організований процес взаємодії структурних підрозділів між собою. Але дана схема системи бюджетування є досить загальною і відображає структурну будову підприємства.

Якщо ж розглядати існуючу систему бюджетування з організаційної точки зору, то їй притаманні всі риси корпоративного принципу побудови з окремо виділеним бюджетом руху грошових коштів (БРГК) та бюджетом доходів та витрат (БДВ).

В цілому, в організації системи бюджетування КП «Кривбасводоканал» можна виділити наступні основні стадії:

- 1) формування проектів бюджету доходів і витрат
- 2) формування проектів бюджету руху грошових коштів;
- 3) затвердження даних проектів;
- 4) виконання бюджету доходів і витрат;
- 5) аналіз виконання бюджету.

На практиці процес бюджетування має досить деталізований вид.

Для впорядкування функціонування і чіткої деталізації системи бюджетування на підприємстві фінансовим менеджментом підприємства є розроблений і впроваджений регламент організації системи бюджетування КП «Кривбасводоканал». Подібна практика поширена на багатьох великих

підприємствах, будують організаційну систему бюджетування з урахуванням специфіки їх діяльності. Цей документ чітко описує всю систему бюджетування КП «Кривбасводоканал» і є показником високого професіоналізму і компетентності фінансових менеджерів цього підприємства.

Регламент регулює порядок і процес формування, затвердження, виконання, контролю та аналізу бюджету руху грошових коштів та бюджету доходів і витрат підприємства. Він ґрунтується на чинних нормативних актах, законодавстві України, Статуту підприємства та інших внутрішніх нормативних документів підприємства, що регламентують фінансово-господарську діяльність підприємства.

Даний документ затверджується наказом генерального директора підприємства і є обов'язковим для виконання всіма підрозділами та посадовими особами підприємства, залученими в бюджетний процес. Уточнення, зміни і доповнення до цього регламенту вносяться наказом генерального директора підприємства.

Всі питання, що стосуються формування, контролю та аналізу бюджетів, невраховані регламентом, вирішуються через бюджетну комісію. Всі документи по формуванню, затвердженню та аналізу виконання бюджету руху грошових коштів та бюджету доходів і витрат зберігаються в Фінансовому управлінні протягом строку, встановленого номенклатурою справ.

Контроль за дотриманням регламенту здійснює директор фінансовий КП «Кривбасводоканал»

З метою розмежування відповідальності за окремими складовими бюджетів підприємства використовується фінансова структура, яка відображає сферу діяльності окремих структурних одиниць - центрів фінансової відповідальності та відповідальних виконавців у процесі формування і виконання бюджетів. Фінансова структура затверджується наказом генерального директора.

Структура бюджету руху грошових коштів формується з наступних складових:

а) дохідна частина з відображенням статей доходу і відповідальних виконавців в відповідності з фінансовою структурою;

б) видаткова частина з відображенням статей витрат і відповідальних виконавців в відповідності з фінансовою структурою;

в) залишок грошових коштів на початок і кінець періоду;

г) обов'язкові додатки до бюджету підприємства:

- пояснювальна записка із зазначенням особливостей бюджету на період, що розглядається, та обґрунтування відхилень від початкового бюджету (за наявності таких);

- плановий укрупнений реєстр надходжень і платежів (тільки для бюджету на місяць).

Структура бюджету доходів і витрат має наступний вигляд:

а) дохідна частина з відображенням статей доходу за видами діяльності;

б) видаткова частина з відображенням статей витрат за елементами витрат і собівартості за видами діяльності;

в) прибуток від продажів за видами діяльності;

г) формування і використання чистого прибутку.

Формування проекту бюджету руху грошових коштів проходить кілька етапів.

Відповідальні виконавці за статтями у відповідності з фінансовою структурою направляють у планово - економічний відділ бюджетну заявку.

Бюджетна заявка повинна містити:

- загальну планову величину платежів;

- розшифровку по контрагентах і призначень платежів, із зазначенням кількості і ціни;

- розшифровку платежів (тільки для заявки на місяць);

- пояснення причин відхилень від початкового бюджету (тільки на місяць);
- примітки про особливості платежів;
- підписи виконавця служби;
- підпис вищестоящего керівника.

Термін надання бюджетних заявок – до 18 числа місяця, що передує планованому. Терміни формування річного бюджету затверджуються наказом генерального директора. В термін до 20 числа планово - економічний відділ формує проект бюджету.

Формування проекту бюджету доходів і витрат також має ступінчастий характер.

Відповідальні виконавці статей доходів і витрат згідно з фінансовою структурою направляють в планово-економічний відділ бюджетну заявку за розробленим регламентом, погоджену з вищестоящим керівником. Бюджетна заявка повинна містити:

- планову величину доходів і витрат за статтями;
- розшифровку із зазначенням контрагентів, кількості і ціни;
- підпис виконавця служби;
- підпис вищестоящего керівника.

Планово-економічний відділ на підставі поданих розшифровок по статтям формує бюджетну заявку.

Бюджетна заявка повинна містити:

- величину доходів і витрат за статтями;
- величину формування і використання чистого прибутку всього по підрозділу.

Планово-економічний відділ в термін до 20 числа формує проект бюджету доходів і витрат.

Далі проходить процедуру затвердження бюджетів, що знаменує собою завершальний етап бюджетного формування.

У термін до 21 числа місяця, що передує планованому, планово-економічний відділ направляє проекти бюджету доходів і витрат до фінансового відділу, який у свою чергу на основі донного бюджету розробляє бюджет руху грошових коштів. Планово-економічний відділ з фінансовим відділом, проекти бюджетів надають членам бюджетної комісії. Терміни подання проекту річного бюджету затверджуються наказом генерального директора.

Після прийняття бюджетною комісією рішення про затвердження бюджетів планово економічний та фінансовий відділ протягом двох робочих днів подає на підпис генеральному директорові протокол засідання бюджетної комісії та скориговані з урахуванням прийнятих рішень бюджету.

Після підписання бюджетів генеральним директором, Планово-економічний відділ протягом двох робочих днів доводить до відповідальних виконавців і центрів фінансової відповідальності планові показники за відповідними статтями.

Таким чином, процес формування проектів бюджетів та їх затвердження є дуже деталізованим процесом, розподіленим між окремими підрозділами і особами, що дозволяє уникнути неясностей і тяганини при формуванні бюджетів. З організаційної точки зору це є достатньо продуманим ходом.

Далі в організації системи бюджетування КП «Кривбасводоканал» виступає процес виконання бюджету доходів і витрат. Виконання останнього здійснюється відповідальними виконавцями у відповідності з наказом. «Про графік надання первинних документів».

Завершальною стадією системи бюджетування на КП «Кривбасводоканал» є аналіз виконання бюджету руху грошових коштів та бюджету доходів і витрат.

Спочатку більш детально розглянемо процес аналізу виконання бюджету грошових коштів.



Фінансовий відділ кожен робочий день подає фінансовому директору зведену оперативну інформацію з використання фінансових коштів.

Після закінчення звітного періоду протягом 5 робочих днів фінансовий відділ проводить попередній аналіз виконання бюджету руху грошових коштів і подає його членам бюджетної комісії. Далі відповідальні виконавці до 12 числа місяця, наступного за звітним, подають у фінансовий відділ пояснювальні записки щодо виконання бюджету руху грошових коштів за відповідними статтями та довідки про структуру дебіторської та кредиторської заборгованості на кінець звітного періоду.

Після цього фінансовий відділ до 19 числа місяця, наступного за звітним, готує зведений звіт та пояснювальну записку про виконання бюджету за звітний період, а до 21 числа місяця, наступного за звітним, направляє звіт про виконання бюджету руху грошових коштів членам бюджетної комісії.

Термін підготовки та подання підсумкового звіту щодо виконання річного бюджету – 5 робочих днів з моменту складання річного бухгалтерського звіту.

Аналіз виконання бюджету доходів і витрат також являє собою ступінчастий процес і проводиться поетапно.

Планово-економічний відділ до 23 числа місяця, наступного за звітним, аналізують виконання БДР і пояснювальні записки щодо виконання бюджету із зазначенням причин відхилень.

Далі планово-економічний відділ до 25 числа місяця, наступного за звітним, готує зведений звіт, та пояснювальну записку про виконання бюджету за звітний період і направляє членам бюджетної комісії.

Термін підготовки та подання підсумкового звіту щодо виконання річного бюджету – 8 робочих днів з моменту складання річного бухгалтерського звіту.

Таким чином, можна сказати, що організація системи бюджетування, існуюча на КП «Кривбасводоканал» є результатом плідної праці багатьох

структурних підрозділів під керівництвом професіоналів в особі фінансового менеджменту компанії.

У процесі формування та підтримання в актуальному стані системи бюджетування перед підприємством постає безліч питань і проблем, у формулюванні і розв'язанні яких тісно сплітаються організаційні та поведінкові аспекти. На сьогоднішній день вони досить добре вивчені і теоретично викладені в багатьох працях.

Дані недоліки притаманні основним більшості організаційних систем бюджетування, в тому числі і системі, побудованої на КП «Кривбасводоканал».

Проблеми в організації бюджетування на підприємстві виникає практично на початковому етапі. Її є проблема участі менеджерів різних рівнів у розробці бюджетів. Залучення в процес бюджетування великої кількості співробітників на різних рівнях організації добре з точки зору мотивації, оскільки відомо, що людина краще виконує завдання, в розробці якої брав участь сам. Однак забезпечити узгодженість дій безлічі людей буває вкрай важко, а узгодженість інтересів – взагалі практично неможливо.

Якою не була б участь у бюджетному процесі виконавців на всіх рівнях організаційної структури, відповідальність за виконання бюджетів все одно залишається чисто персональної. За виконання окремого бюджету, чи то бюджет продажів або бюджет витрат окремої ділянки, відповідає керівник відповідного підрозділу особисто. Він не може розділити відповідальність зі своїми підлеглими і тому в більшості випадків не бачить особливої потреби залучати їх до підготовки цього документа.

Роблячи прив'язку вищевказаних проблем до реалій функціонування бюджетної системи КП «Кривбасводоканал» слід сказати, що і цієї організації вони не чужі. Особливо це стосується узгодженості інтересів. Це не дивно, так як властиво багатьом великим підприємствам, які мають поділ на структурні підрозділи.

Керівники окремих підрозділів найчастіше ведуть боротьбу за підвищення обсягів фінансування підконтрольних їм служб або окремих напрямів у роботі. Але дані дії найчастіше відбуваються вищим керівництвом або фінансовими менеджерами, вважають вимоги економічно не обґрунтованими і не прийнятними.

Таким чином, дані процеси ведуть до суперечності і затягування бюджетного процесу.

Крім цього, існує і проблема переважання інформаційних потоків.

Обидва варіанти бюджетування, і «зверху вниз» і «знизу вгору», мають свої переваги і свої недоліки. У системах бюджетування першого типу перевагою є залученість в процес бюджетування керівників нижчого рівня та спеціалістів, що має позитивний мотиваційний ефект.

Разом з тим, залучення в процес планування лінійних керівників з обмеженими повноваженнями і сферою відповідальності призводить до нехтування ними інтересами організації в цілому (мимовільному, коли вони просто не розуміють стратегічних цілей і перспектив, або навмисному, коли вони свідомо ставлять свої особисті інтереси вище цілей всієї організації).

Другим істотним недоліком системи бюджетування «знизу вгору» є необхідність тривалого узгодження бюджетів різних структурних одиниць організації. Маса часу і сил витрачається на усунення бюджетного зазору, так і на приведення показників різних підрозділів у відповідність один одному. Варіант бюджетування «зверху вниз» позбавлений вказаних недоліків, і тому забезпечує узгодженість бюджетів з мінімальними витратами часу і сил персоналу організації. На жаль, принцип «мені зверху видно все» в реальних економічних умовах працює рідко. Якщо не брати до уваги реальні можливості організації, план, складений виключно за принципом «зверху вниз», або виявиться зовсім нездійсненним, або зажадає серйозних коригувань протягом бюджетного періоду.

На практиці процес бюджетування в організації, що складається хоча б з двох підрозділів, буває організований у вигляді комбінації інформаційних

потоків і включає в себе декілька циклів – документи і нормативи передаються знизу вгору, а потім повертаються назад для уточнення і більш тісної ув'язки з бюджетами інших центрів відповідальності.

Якщо система вибудована переважно за принципом «зверху вниз», то складені на рівні керівництва бюджетів перед затвердженням спускаються для розгляду їх менеджерами середнього рівня на предмет реальних можливостей їх виконання. Досвід показує, що більш продуктивним з точки зору витрат на бюджетування буває саме такий варіант – інформаційні потоки організовані переважно за принципом «зверху вниз» з обмеженою участю менеджерів і фахівців нижчих рівнів управління організацією.

Існуючої на КП «Кривбасводоканал» системі бюджетування також притаманна проблема перевантаження інформаційних потоків. Розбіжності і тривалість процедур узгодження при затвердженні бюджету є істотним недоліком бюджетної системи даного підприємства.

Проблема «бюджетного зазору» також є негативним моментом у системі бюджетування багатьох підприємств.

Часто менеджери, які беруть участь у розробці бюджетів своїх підрозділів, за виконання яких вони і будуть нести відповідальність, свідомо допускають при складанні бюджетів певний «люфт», що виражається в завищенні власних витрат і заниження планової продуктивності. Така невідповідність бюджету максимальним можливостям підрозділу можна назвати своєрідним «бюджетним зазором»; він дозволяє менеджерам виконати бюджет навіть у разі його подальшої значної коригування на більш високих рівнях керівництва.

В системі бюджетування КП «Кривбасводоканал» також властиві недоліки ефекту бюджетного зазору і породжені вони тим же фактором – бажанням керівників окремих структурних підрозділів убезпечити себе від невиконання бюджетних показників.

Крім цього, інтереси різних учасників бюджетного процесу бувають різні, а часто й протилежні.

При спробі привести у відповідність бюджетів усіх підрозділів можливий конфлікт менеджерів. Саме для того, щоб уникнути цього, системи бюджетування зазвичай організуються у вигляді вертикальних інформаційних потоків, без узгодження даних безпосередньо між підрозділами, тобто без обміну інформацією по горизонтальних організаційних зв'язків.

Незважаючи на подібного роду складнощі, цілі все одно повинні бути сформульовані, оскільки будь-яка чітко позначена мета грає мотивуючу роль. Коли мета діяльності ясно виражена, зрозуміла кожному учаснику організації і не суперечить його особистим цілям, всі учасники з великим ентузіазмом прагнуть до її досягнення, ніж у випадку, коли їх робота не має вираженої мети.

Недолік подібного роду не дуже яскраво виражений у системі бюджетування КП «Кривбасводоканал» завдяки розробці досить ефективного регламенту. Але «людський фактор» все ж має свій негативний вплив.

Проблема здійсненності бюджетів і нормативів являється завжди найбільш насущною. Особливо це стосується великих організаційних структур. Люди виконують свою роботу краще, якщо знають, що ця робота буде перевірена. Однак якщо керівництво використовує систему бюджетування як засіб примусу співробітників, переслідуючи тих, хто не виконує планові завдання, це може створити в колективі нервозну атмосферу, аж ніяк не сприяє продуктивній діяльності і досягненню цілей організації.

Принциповим моментом є те, що плани повинні бути здійсненні, оскільки постановка нездійсненним завдання призводить до того, що у людей «опускаються руки», і вони прикладають до роботи менших зусиль, ніж при виконанні навіть дуже простої задачі.

Не минув цей недолік і бюджетну систему КП «Кривбасводоканал» до планових показників з продажу та перевитрата у видаткових статтях також

створюють в організації атмосферу напруженості. Проблема перекладання менеджерами відповідальності один на одного виникає як результат розподілу персональної відповідальності між окремими менеджерами. Оскільки процес бюджетування зачіпає всі центри відповідальності, майже в кожному з окремих функціональних бюджетів є показники, відповідальність за формування яких (а також за відхилення фактичних значень від планових) несуть менеджери центрів відповідальності. У випадку, коли відхилення такого роду значимо, у менеджера, відповідального за виконання цього бюджету, може виникнути бажання розділити цю відповідальність або навіть перенести її на іншого лінійного керівника.

В системі бюджетування КП «Кривбасводоканал» цей недолік присутній, але виражено вкрай слабо, так як відповідальність за виконання окремих статей бюджету персоніфікована. Але навіть за цієї умови найчастіше при з'ясуванні причин відхилення бюджету від планових показників досить складно виявити першу причину останніх і відповідальна за них особа.

Крім того, система бюджетування вимагає для свого впровадження і підтримки певних, і чималих витрат. Розрахунок нормативів у грошовому і натуральному вираженні, підготовка нормативних калькуляцій, класифікаторів бюджетів, центрів відповідальності та статей, їх перегляд за зміни ринкової ситуації та умов виробництва – все це вимагає значних витрат, перш усього часу роботи співробітників. Всі ці роботи слід проводити з достатньою періодичністю, оскільки занадто часті або дуже рідкісні перегляди нормативів можуть підірвати довіру до них та до місцевих бюджетів у цілому, а також знизити аналітичну цінність цієї системи для прийняття управлінських рішень. Крім того, функціонування достатньо розробленої системи бюджетів неможливо «вручну», воно вимагає впровадження комп'ютерної інформаційної системи зі спеціальними модулями, що дозволяють вести обробку такого роду інформації, і придбання такої системи є додатковими витратами для підприємства.

Процес бюджетування і пов'язана з ним система контролю являють собою, мабуть, найбільш яскравий приклад міжособистісних взаємодій в організації - пошуку компромісу, розподілу відповідальності та стимулювання за результатами. Бюджети виконують люди, саме вони вирішують, як їм досягти поставленої перед ними мети і що робити, якщо щось піде не так, як треба. І, так само як і скрізь, де справа стосується людських відносин, завжди залишається місце для суб'єктивних факторів.

Питання довіри даними бюджету також притаманний системі бюджетування КП «Кривбасводоканал». Пояснюється це, в основному, «молодістю» бюджетної системи організації та її масштабами. Регламент розроблений як тимчасовий документ ще повинен пройти перевірку на практиці. Корінним чином він змінюватися навряд чи буде, але окремі моменти в подальшому будуть відредаговані вищим менеджментом компанії, що дозволить уникнути багатьох перерахованих вище недоліків системи бюджетування КП «Кривбасводоканал»

### 3.2 Шляхи підвищення надійності та ефективності системи бюджетування на КП «Кривбасводоканал»

Підприємство КП «Кривбасводоканал», що займається наданням послуг водопостачання та водовідведення, відіграє важливу роль в економіці країни, оскільки виконує функцію забезпечення населення та промислових організацій ресурсами, необхідними для їх нормального функціонування. КП «Водоканал» демонструє стійкі темпи надання послуг з водопостачання та водовідведення: індекс в 2018 році по відношенню до 2017 року склав 101%. Ймовірно, зростання обумовлене, головним чином, збільшенням тарифів на надані послуги. В сутності, зношеність основних фондів, недостатність ресурсів та використання застарілих технологій виробництва дозволяють говорити про кризовий стан потужностей.

Існують специфічні особливості у функціонуванні підприємства: це несплата юридичних та фізичних осіб за спожиті послуги водопостачання та водовідведення.

В даний час слід визнати, що вищий менеджмент визнає необхідність підвищення надійності і ефективності існуючої системи бюджетування на КП «Кривбасводоканал». Таким чином, перший крок у вдосконаленні даної системи був зроблений.

Вирішення питання, яким шляхом реформувати систему, назріло по ходу діяльності: стало ясно – подальше функціонування системи бюджетування на основі системи таблиць Microsoft Excel неприпустимо з-за істотних недоліків даного підходу. Було прийнято рішення провести автоматизацію цього процесу.

Автоматизація потребує багато часу і ресурсів, але очікується, що ефект від впровадження програмних продуктів перекриє всі витрати.

Автоматизація системи бюджетування дозволить чітко і формалізовано визначити основні фактори, що характеризують результати діяльності, їх деталізацію для кожного рівня управління і конкретні завдання для керівників структурних підрозділів, що забезпечують їх виконання.

Автоматизація бюджетування, зможе забезпечити кращу координацію господарської діяльності, підвищити керованість і адаптивність підприємства, що займається наданням послуг водопостачання та водовідведення до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вона здатна знизити можливість зловживань і помилок у системі планування, забезпечити взаємозв'язок різних аспектів господарської діяльності, сформувати єдине бачення планів підприємства і виникають у процесі їх здійснення проблем, забезпечити більш відповідальний підхід фахівців до прийняття рішень і кращу мотивацію їх діяльності. Для постановки системи бюджетування необхідним елементом є наявність на підприємстві основних внутрішніх регламентуючих організаційно-розпорядчих документів і формалізованих процесів управління (правил, опис процедур і т. д.).



Необхідність регламентації викликана тим, що формування інформації про виробництві як би повторює хід самого виробничого процесу і зумовлене рухом матеріальних ресурсів за стадіями технологічного процесу і наростанням трудових витрат по мірі обробки вихідних матеріалів. Організаційна структура підприємства фактично забезпечує узгодженість окремих видів господарської діяльності підприємства по виконанню основних завдань та цілей. Тому організаційна і виробнича структура підприємства, його внутрішньогосподарський механізм є базисом при реформуванні планування та впровадження автоматизованого бюджетування [26].

Це було прийнято до уваги менеджментом КП «Кривбасводоканал» і в даний час вже здійснюються процедури з розробки та узгодження регламенту для автоматизованої системи бюджетування, який прийде на зміну існуючій.

Переваги автоматизації системи бюджетування полягають у наступному [30]:

1) Значно підвищується якість роботи з реалізації стратегії, так як стратегічні цілі формалізовані і доведені до кожного відділу.

2) З'являється можливість більш об'єктивної оцінки вкладу кожного ЦФО за рахунок обґрунтованості планів і стимулювання їх чіткого виконання.

3) Автоматизована система бюджетування забезпечує оцінку ефективності розроблених заходів протягом усього управлінського циклу бюджетування.

Таким чином, керівництво підприємства стоїть на вірному шляху, віддаючи перевагу стратегії реагування на виклики часу. Вжиті заходи дозволять у майбутньому підприємству досягати стратегічні цілі. Але дуже важливо не збитися з наміченого шляху, а це в процесі вирішення такого завдання як підвищення надійності та ефективності системи бюджетування підприємства, дуже ймовірно.

Для недопущення прорахунків менеджменту підприємства слід розширити своє співробітництво з більш широким колом фірм, що пропонують послуги з автоматизації систем бюджетування, щоб мати можливість вибору найбільш оптимального варіанту платформи.

Крім цього, було б доцільним залучення незалежних фахівців в якості консультантів при виборі системи, що враховує специфіку діяльності КП «Кривбасводоканал».

У цілому, прийняті на підприємстві заходи дозволять реалізувати намічені цілі. Але при ігноруванні вищевказаних аспектів вектор процесу може зміститися, що все ж не дозволить отримати повну віддачу від впровадженої системи.

Отже, система бюджетування, будучи інструментом фінансового планування і контролю, істотно підвищує ефективність управління фінансами підприємства, попереджаючи про нераціональне використання фінансових ресурсів як на стадії планування, так і на стадії контролю за їх використанням. Організаційно-господарська діяльність підприємства здійснюється шляхом створення і розвитку системи грошових відносин як основи і необхідної умови для формування і використання фінансових ресурсів та капіталу підприємства, тобто фінансів підприємства. Фінансові ресурси, що становлять матеріальну основу фінансів, на мікрорівні економіки виступають в якості об'єкта обліку, аналізу, планування, розподілу та використання для реалізації цілей, відображених у фінансовому плані (бюджеті) підприємства. Оскільки підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, для підтримки і розвитку його діяльності потрібна координація внутрішніх можливостей підприємства з потребами і змінами зовнішнього середовища.

В даний час бюджетування є однією з основоположних дисциплін, які необхідно знати будь-якому менеджеру. Процес бюджетування включає в себе ряд важливих операцій. Бюджетування дозволяє так спланувати діяльність фірми, щоб забезпечити одержання фірмою максимально

можливого прибутку з мінімальними витратами в умовах мінливості стану ринку. Звичайно це пов'язано з неминучим фінансовим ризиком, особливо в сучасних умовах, але правильно проведене бюджетування дозволить звести ризик до мінімуму.

Ті, хто самостійно запускають традиційну систему бюджетного управління у своїй організації, знають, скільки труднощів стоїть на шляху її впровадження. Мабуть, найбільша з них полягає в тому, що поки фахівці займаються вирішенням всіх проблем, управлінські технології продовжують розвиватися і еволюціонувати. Може виявитися так, що задача не вирішена, а вже йдуть розмови, що методи її рішення не ідеальні.

Саме з подібними труднощами зіткнувся менеджмент КП «Кривбасводоканал» при становленні системи бюджетування на базі таблиць Excel. Зростання бізнесу може замаскувати поганий контроль над витратами. Але рано чи пізно підйом закінчується або сповільнюється. Деколи при швидкому розвитку компанії керівництво не приділяє належної уваги ні витрат, ні реінвестування вже наявних ресурсів. Це поширена помилка підприємств, що розвиваються. Правило тут просте: витрати компанії необхідно контролювати якраз у часи бурхливого зростання, а не в період стагнації або спаду. У цьому світлі контроль виконання бюджету може вирішити цю проблему.

Традиційний підхід до ведення бюджетування приводить до контролю дохідної і видаткової частин бюджету. Основна увага приділяється плануванню і досягнення певних значень показників, які закріплюються за кожним центром фінансової відповідальності (ЦФВ). У свою чергу, сам центр відповідальності керується лише власним розумінням рівня доходів і витрат та цільовими показниками, які спускаються «зверху».

Впроваджуючи бюджетування саме як підхід до управління компанією, за ЦФВ в першу чергу повинні закріплюватися показники, на які він може впливати своєю діяльністю. А, отже, і відповідати за них. При плануванні за таким принципом керівник ЦФВ в змозі самостійно проаналізувати отримані

«зверху» установки і зрозуміти, який рівень витрат йому потрібно зробити для досягнення спільних цільових показників.

При постановці бюджетування важливо також уявляти собі, що універсальних правил, методів і процедур, суворо описаних в економічній літературі або закріплених у нормативних актах з бухгалтерського обліку, бути не може.

Таким чином, бюджетування — це завжди простір для творчості, оскільки кожне підприємство, будь-яка велика і мала фірма унікальні і неповторні. А значить, і системи внутрішньо фірмового бюджетування в них можуть бути неповторними і унікальними.

В роботі проведено аналіз системи бюджетування КП «Водоканал», що базується на управлінському обліку. Специфічні особливості механізму функціонування і управління компанією, залучення різних за своєю природою фінансових ресурсів, специфіка видів діяльності вимагає розробки спеціальних методичних рекомендацій з бюджетного управління з урахуванням характерних особливостей даної галузі.

У результаті склався образ молоді, але динамічно розвивається структури, що потребує вдосконалення механізмів управління, в тому числі і системи бюджетування. Обраний шлях – автоматизація даної системи.

Реальні системи управління фінансами на базі електронних таблиць часто являють собою складний, погано структурований конгломерат форм, що вимагає постійного супроводу авторами і практично невідчужуваний. Система управління базами даних Microsoft Access надає більш широкі можливості, але, в сутності, має ті ж обмеження, що і таблиці Microsoft Excel. Все це аж ніяк не означає, що зазначені інструменти – погані. Просто вони мають свою нішу: автоматизація управління при обмежених інформаційних потоках. Впровадження ж автоматизованої системи бюджетування дозволить підприємству: - складати реальні прогнози фінансово-господарської діяльності - вчасно виявляти найбільш вузькі місця в управлінні підприємством, використовуючи інструменти багатоваріантного аналізу -

швидко підрахувати економічні наслідки при можливих відхиленнях від наміченого плану за допомогою фінансових моделей і прийняти ефективне управлінське рішення - скоординувати роботу структурних підрозділів і служб на досягнення поставленої мети - підвищити керованість підприємства за рахунок оперативного відстеження відхилень факту від плану і своєчасного прийняття рішень. При всій своїй трудомісткості та ресурсоемності очікувані результати від впровадження автоматизованої бюджетування перевершують по своєму ефекту витрати багаторазово.

Ось лише деякі з них:

- впровадження процедур регулярного фінансового планування й контролю над виконанням бюджету;
- навчання фахівців фінансових служб методиками фінансового планування і аналізу;
- складання річного бюджету підприємства;
- поліпшення керованості підприємства за рахунок наділення повноваженнями, встановлення відповідальності менеджерів підприємства і вдосконалення оргструктури;
- поліпшення фінансових показників роботи підприємства за рахунок вдосконалення системи фінансового планування і контролю.

На закінчення слід підкреслити важливість поєднання практичного втілення системи бюджетування з системою стимулювання діяльності працівників. Вважається, що 80% проблем реального впровадження бюджетування мають організаційний характер, і лише 20% — методичний. Рішення методичних проблем бюджетування досить добре формалізується. У той же час буває незрозуміло, як змусити все це працювати в реальному масштабі часу і цінності. Для вирішення цієї задачі немає формальних шляхів. Єдина рекомендація — створення ефективної системи стимулювання діяльності співробітників підприємства.

Знову ж постає питання про те, як це зробити. Можливі кілька шляхів.

Перший варіант полягає в персоніфікації відповідальності окремих осіб за виконання конкретних статей бюджету. На цьому заснований принцип організації бюджетування за центрами фінансової відповідальності, описаний в роботі.

Другий шлях – заохочення за виконання планів, що породжує природну «конкуренцію» між окремими підрозділами і «підтягує» відстаючі. Але і тут є «підводні камені», також описані в роботі.

### Висновки до розділу 3

В даний час бюджетування є однією з основоположних дисциплін, які необхідно знати будь-якому менеджеру. Процес бюджетування включає в себе ряд важливих операцій. Бюджетування дозволяє так спланувати діяльність підприємства, щоб забезпечити одержання підприємством максимально можливого прибутку з мінімальними витратами в умовах мінливості стану ринку. Звичайно це пов'язано з неминучим фінансовим ризиком, особливо в сучасних умовах, але правильно проведене бюджетування дозволить звести ризик до мінімуму.

Традиційний підхід до ведення бюджетування приводить до контролю дохідної і видаткової частин бюджету. Основна увага приділяється плануванню і досягнення певних значень показників, які закріплюються за кожним центром фінансової відповідальності (ЦФВ). У свою чергу, сам центр відповідальності керується лише власним розумінням рівня доходів і витрат та цільовими показниками, які спускаються «зверху».

Впроваджуючи бюджетування саме як підхід до управління підприємством, за ЦФО в першу чергу повинні закріплюватися показники, на які він може впливати своєю діяльністю. А, отже, і відповідати за них. При плануванні за таким принципом керівник ЦФВ в змозі самостійно

проаналізувати отримані «зверху» установки і зрозуміти, який рівень витрат йому потрібно зробити для досягнення спільних цільових показників.

При постановці бюджетування важливо також уявляти собі, що універсальних правил, методів і процедур, суворо описаних в економічній літературі або закріплених у нормативних актах з бухгалтерського обліку, бути не може.

Таким чином, бюджетування — це завжди простір для творчості, оскільки кожне підприємство, будь-яка велика і мала фірма унікальні і неповторні. А значить, і системи внутрішньо фірмового бюджетування в них можуть бути неповторними і унікальними.

## ВИСНОВКИ

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі виступало комунальне підприємство КП «Кривбасводоканал», що займається наданням послуг з водопостачання та водовідведення.

Предметом дослідження є теоретичні основи бюджетування, а саме визначення сутності бюджетування, видів бюджетування, етапів та принципів.

По-перше, бюджет - це оперативний фінансовий план, що відображає витрати та надходження коштів за всіма напрямками фінансово-господарської діяльності, складений в рамках оперативного періоду і покладений в основу управління фінансовими ресурсами підприємства.

Відповідно, бюджетування - це процес розробки зведеного та часткових бюджетів підприємства та контролю за їх виконанням. це технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати прогнозовані і отримані фінансові показники.

Головний сенс бюджетування зводиться до підвищення фінансово-економічної ефективності і фінансової стійкості підприємства шляхом координації зусиль всіх підрозділів на досягнення кінцевого, кількісно визначеного результату.

Впровадження системи бюджетування дозволяє підприємству:

- складати реальні прогнози фінансово-господарської діяльності;
- вчасно виявляти найбільш вузькі місця в управлінні підприємством, використовуючи інструменти багатоваріантного аналізу;
- швидко підрахувати економічні наслідки при можливих відхиленнях від наміченого плану за допомогою фінансових моделей і прийняти ефективне управлінське рішення;
- скоординувати роботу структурних підрозділів і служб на досягнення поставленої мети;



- підвищити керованість компанії за рахунок оперативного відстеження відхилень факту від плану і своєчасного прийняття рішень.

Застосовувані в системі бюджетного управління підприємством види бюджетів можна розділити на чотири групи: основні бюджети, операційні, допоміжні й додаткові або спеціальні бюджети.

При цьому на кожному підприємстві виділяються різні види бюджетів. Деякі з них складаються регулярно, інші лише в окремих ситуаціях. Але найбільш результативної системи бюджетування можна домогтися, лише розробляючи всі бюджети в їх сукупності.

Фінансовий аналіз КП «Кривбасводоканал» показав що баланс підприємства є ліквідним, адже виконались три умови ( $A_2 > П_2$ ;  $A_3 > П_3$ ;  $A_4 < П_4$ ). Варто також зазначити, що динаміка зміни суми активів та пасивів є позитивною і підприємство наближується до виконання умов ліквідності.

Аналізуючи фінансовий стан КП «Кривбасводоканал» можна охарактеризувати як поточну платоспроможність, тому що на сьогоднішній день суми наявних у нього коштів і високоліквідних активів достатньо для погашення поточного боргу.

Розрахунок показників ділової активності дає змогу зробити наступні висновки:

Коефіцієнт оборотності власного капіталу, у 2018 році збільшився на 0,02 по відношенню до 2017 року що позитивно впливає на діяльність підприємства.

Коефіцієнт оборотності основного капіталу який показує ефективність використання наявних фінансових ресурсів підприємства. За звітній період його величина не значно, але збільшилась на 0,01, а це значить, що підприємство приділяє достатньої уваги питанню дослідження використання капіталу.

Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках показав що підприємство має сталий показник як на початку, так і в кінці періоду.

Середній строк погашення дебіторської заборгованості на КП «Кривбасводоканал» у 2018 році має тенденцію до збільшення, цей показник у порівнянні з 2017 роком збільшився на 35 днів, що є негативним показником, адже він показує скільки в середньому днів потрібно для отримання оплати за відвантажені товари або послуги.

Оборотність кредиторської заборгованості має негативне значення, тому що відбулось її зменшення у 2018 році на 1,13 у порівнянні з 2017 роком. Це говорить про те, що відбувається зменшення швидкості сплати заборгованості підприємства.

Відповідно до попереднього показника строк погашення кредиторської заборгованості збільшився на 38 днів у 2018 році. Це є негативним моментом у діяльності підприємства, адже говорить про збільшення строку виплати боргів.

Оборотність запасів за звітний період збільшився це говорить про збільшення попиту на готову продукцію.

Середній строк оборотності запасів відповідно до попереднього показника зменшився на 5 днів. Це свідчить про зменшення терміну обороту запасів підприємства.

Показники тривалості операційного циклу у 2018 році характеризує збільшення на 30 днів по відношенню до попереднього року, що є негативною тенденцією для підприємства.

Тривалість фінансового циклу на КП «Кривбасводоканал» говорить про зниження рівня фінансової дисципліни і своєчасні платежі.

Також у даній дипломній роботі приведено шляхи підвищення надійності та ефективності системи бюджетування на КП «Кривбасводоканал».

В даний час слід визнати, що вищий менеджмент визнає необхідність підвищення надійності і ефективності існуючої системи бюджетування на КП «Кривбасводоканал». Таким чином, перший крок у вдосконаленні даної системи був зроблений. Так як, подальше функціонування системи

бюджетування на основі системи таблиць Microsoft Excel неприпустимо із-за істотних недоліків даного підходу. Було прийнято рішення провести автоматизацію цього процесу.

Автоматизація системи бюджетування дозволить чітко і формалізовано визначити основні фактори, що характеризують результати діяльності, їх деталізацію для кожного рівня управління і конкретні завдання для керівників структурних підрозділів, що забезпечують їх виконання.

Автоматизація бюджетування, зможе забезпечити кращу координацію господарської діяльності, підвищити керованість і адаптивність підприємства, що займається наданням послуг водопостачання та водовідведення до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вона здатна знизити можливість зловживань і помилок у системі планування, забезпечити взаємозв'язок різних аспектів господарської діяльності, сформуванню єдиного бачення планів підприємства і виникають у процесі їх здійснення проблем, забезпечити більш відповідальний підхід фахівців до прийняття рішень і кращу мотивацію їх діяльності. Для постановки системи бюджетування необхідним елементом є наявність на підприємстві основних внутрішніх регламентуючих організаційно-розпорядчих документів і формалізованих процесів управління (правил, опис процедур і т.д.). Необхідність регламентації викликана тим, що формування інформації про виробництві як би повторює хід самого виробничого процесу і зумовлене рухом матеріальних ресурсів за стадіями технологічного процесу і наростанням трудових витрат по мірі обробки вихідних матеріалів. Організаційна структура підприємства фактично забезпечує узгодженість окремих видів господарської діяльності підприємства по виконанню основних завдань та цілей. Тому організаційна і виробнича структура підприємства, його внутрішньогосподарський механізм є базисом при реформуванні планування та впровадженні автоматизованого бюджетування.

Це було прийнято до уваги менеджментом КП «Кривбасводоканал» і в даний час вже здійснюються процедури з розробки та узгодження регламенту для автоматизованої системи бюджетування, який прийде на зміну існуючій.

Переваги автоматизації системи бюджетування полягають у наступному:

- значно підвищується якість роботи з реалізації стратегії, так як стратегічні цілі формалізовані і доведені до кожного відділу.
- з'являється можливість більш об'єктивної оцінки вкладу кожного ЦФО за рахунок обґрунтованості планів і стимулювання їх чіткого виконання.
- автоматизована система бюджетування забезпечує оцінку ефективності розроблених заходів протягом усього управлінського циклу бюджетування.

Таким чином, керівництво підприємства стоїть на вірному шляху, віддаючи перевагу стратегії реагування на виклики часу. Вжиті заходи дозволять у майбутньому підприємству досягати стратегічні цілі. Але дуже важливо не збитися з наміченого шляху, а це в процесі вирішення такого завдання як підвищення надійності та ефективності системи бюджетування підприємства, дуже ймовірно.

Для недопущення прорахунків менеджменту компанії слід розширити своє співробітництво з більш широким колом фірм, що пропонують послуги з автоматизації систем бюджетування, щоб мати можливість вибору найбільш оптимального варіанту платформи.

Крім цього, було б доцільним залучення незалежних фахівців в якості консультантів при виборі системи, що враховує специфіку діяльності КП «Кривбасводоканал».

У цілому, прийняті на підприємстві заходи дозволять реалізувати намічені цілі. Але при ігноруванні вищевказаних аспектів вектор процесу може зміститися, що все ж не дозволить отримати повну віддачу від впровадженої системи.

На основі проробленої роботи стає зрозумілим, що бюджетування посідає важливе місце в управлінні підприємством і при вмілому застосуванні може забезпечити стабільний розвиток підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрущенко І. Є., Касьян О. С. Бюджетування, як технологія стратегічного фінансового управління. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: [http:// www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3611](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3611).
2. Бень Т. Г., Довбня С. Б. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств. *Фінанси України*. 2015, № 7. С. 48-55.
3. Білобловський С.В. Модель бюджетування операційних витрат на підприємстві (на прикладі автотранспортного підприємства) (Частина 2). *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 9. С.18-25.
4. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебн. курс. Москва: Ника-Центр, 2009. 528с.
5. Бочаров В.В. Внутрифирменное финансовое планирование и контроль. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. 339с.
6. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 368с.
7. Бригхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту: підручник, пер. з англ. Київ: Молодь, 2004. 1000 с.
8. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: полный курс, пер. с англ. Санкт-Петербург: Экономическая школа, 2007. 542с.
9. Букаев А. Внедрение бюджетирования как шаг к децентрализации принятия управленческих решений. *Современный бухгалтер*. 2014, № 12. С. 37-39.
10. Бутко М. П. Організація системи контролю на підприємствах України. *Наук.вісник Херс. держ. універ.: Економ. науки*. 2014. Вип. 6, частина 2. С. 116-118.
11. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. Москва: ИНФРА-М, 2008. 400 с.

12. Вініченко М.М. Визначення цільової функції бюджетування. *Фінанси України*. 2015. № 6. С.107-134.
13. Голов С.Ф. Методи бюджетного планування. *Фінанси України*. 2010. №12. С. 37 – 46.
14. Гаврилова О. Типичные ошибки процесса бюджетирования. *Консультант*. 2009. № 3. С. 30-32.
15. Гладких Д. Особливості планування доходів та витрат. *Вісник НБУ*. № 1. С. 6-8.
16. Глазун О.И. Особенности реализации принципов внутрифирменного бюджетирования в системе управления финансами предприятия / Проблемы і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 7: 36. наук. праць. Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2013. 320 с.
17. Годин А.М. Бюджет и бюджетная система. Москва: Издательский дом Дашков и К, 2001. 276 с.
18. Грищенко О. М. Бюджетування – основний інструмент управління фінансами підприємств в ринкових умовах господарювання. *Вісн. Хмельницького нац. універ.* 2016, №6. С. 82-85.
19. Гуцал О. П. Науково-теоретичні основи бюджетування витрат на персонал. *Вісник ЖДТУ*. 2015, № 2 (72). С. 110-116.
20. Давидович І. Є. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу. *Вісник ТАНГ*. 2014, №4. С. 156-162.
21. Джерелейко С. О. Етапи формування та впровадження бюджетування в діяльності промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012, №5 (31). С. 222-227.
22. Догадайло Я. В. Удосконалення бюджетування як управлінської технології. *Економіка транспортного комплексу*. 2010, № 17. С. 18-25.
23. Дроченко О.Б. Принципы эффективного бюджетирования. *Финансовый директор*. 2012. №5 С. 56-65.
24. Завальнюк Н. В. Проблема банкрутства підприємств України: причини та наслідки. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=32678>.

25. Зятковський І.В. Бюджетування як основа впровадження контролінгу на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 4. С.48-52.
26. Ілляшенко Т.О., Ілляшенко М.В., Скобенко К. В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств *Вісник СумДУ. Серія "Економіка"*. 2012. №3. С. 36-44.
27. Ириков В.А., Ириков И.В. Технология финансово-экономического планирования на фирме. Москва: Финансы и статистика, 2007. 248с.
28. Калініна О. М. Етапи розробки і впровадження бюджетування. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2010, № 1 (10). С. 57-64.
29. Капустін В. В. Банкрутство: генезис, сутність, і поняття в умовах сьогодення. *Порівняльно-аналітичне право*. 2013. №3. С. 165-168.
30. Карпов А. Как не наступить на бюджетные грабли. *Управление компанией*. 2014, № 5. С. 40-49.
31. Квасницька Р. С. Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий ж-л «Інноваційна економіка»*. Тернопільський ін-т агропромислового виробн. НААН (ТІ АПВ НААН). 2011. № 6(25). С. 252–254.
32. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. Москва: Финансы и статистика, 2012. 560 с.
33. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами. Харків: Фактор. 2005. 340 с.
34. Колісник М. В., Балик У. О. Бюджетування як шлях до ефективного управління. Миколаївський нац. університет ім. В. О. Сухомлинського. Вип. 7. 2015. С. 372-375.
35. Кот А.Д., Филлипов В.Е. Организация процесса бюджетирования в крупных компаниях. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2003. №4. С.82-89.
36. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Побудова бюджетів в організації. *Фінанси України*. 2015. № 7. С.136-147.



37. Куцик В. І., Коляса Ю. О. Роль бюджетування в управлінні підприємством. *Інноваційна економіка*. 2012, № 4 (30). С. 137-139.
38. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: учебно-практ. пособ. Москва: Изд-во Проспект, 2003. 264 с.
39. Мамчур Р.М. Впровадження сучасної системи бюджетування у вітчизняних підприємствах. *Економіка АПК*. 2016. № 4. С. 81-87.
40. Матрица Артур Д. Литл (Модель АДЛ/ДС). Стратегічне планування та управління. URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/mtartur/htm>.
41. Момрак О.Н. Бюджетирование как прогрессивный способ повышения эффективности работы предприятий. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 8. С.17-19.
42. Невский Н. Бюджетирование как инструмент управления предприятием. *Проблемы теории и практики управления*. 2009, № 8. С.102-108.
43. Непочатенко О. О., Мельничук Н. Ю. Фінанси підприємств: підручн. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 504 с.
44. Онищенко С. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2016. № 6. С.42-52.
45. Онищенко С. В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах. *Фінанси України*. 2013. № 4. С.45-51.
46. Осипова Л.В. Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. 324с.
47. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства. *Фінанси України*. 2013. № 5. С.50-54.
48. Попченко Е. Л., Ермасова Р. Б. Бизнес-контроллинг. Москва: Альфа-Пресс. 2006. 288с.
49. Поукок М.А., Тейлор А.Х. Финансовое планирование и контроль: пер с англ. Москва: ИНФРА–М, 2006. 438с.
50. Ребрик Ю. С. Аналіз фінансової стійкості банків в умовах нестабільності фінансових ринків. *Економічний аналіз*. 2010, №5. С. 326-328.

51. Романов В. С. Понятие рисков в экономической деятельности. URL: <http://www.aup.ru.articles/finance/1.htm>.
52. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций. Киев: Издательский дом “Максимум”, 2007. 356с.
53. Салтыкова Г.А. Финансовое планирование и анализ движения денежных потоков. Санкт-Петербург.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. 423с.
54. Салыга С.Я., Костанян Г.А., Василичев Д.В. Управление эффективностью работы хозяйствующих субъектов. Запорожье: ЗГИА, 2001. 264 с.
55. Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б., Логачева Е.Н. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование. Москва: Дело, 2010. 549 с.
56. Семенов Г.А., Панкова М.О., Семенов А.Г. Економіка підприємства: навч. посіб.: 2-ге вид., перероб. та доп.. Київ: ЦНЛ, 2015. 328 с.
57. Семенов Г.А., Станчевський В.К., Панкова М.О., Семенов А.Г., Гребінець К.М. Організація і планування на підприємстві: навч. посіб., Київ, ЦНЛ, 2016. 528 с.
58. Семенюта В. В. Вдосконалення управління господарською діяльністю підприємств на основі бюджетування за центрами відповідальності. *Вісн. Дніпропетр. держ. фін. академії*. 2014, № 8. С. 35-40.
59. Сіра Ю. В. Бюджетування як інструмент управлінського обліку при виробництві молочної продукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2009, № 2 (92). С. 176-182.
60. Смачило В.В. Особливості бюджетування на основі виділення центрів обліку та відповідальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 4. С.148-155.
61. Солнцев И.В. Общая схема постановки бюджетирования на предприятии. *Финансовый менеджмент*. 2013. №3. с.23-42.

62. Терещенко О. О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві. *Фінанси України*. 2014, №11. С. 17-23.
63. Ткаченко А. М. Бюджетування – ефективний засіб попередження впливу кризових явищ. URL: [www/zgia.zp.ua](http://www/zgia.zp.ua).
64. Ткаченко Є. Ю. Бюджетування як інструмент контролінгу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2012. Вип. 1. Т.2. С. 114-118.
65. Тренев Н.Н. Управление финансами: учебное пособие. Москва: Финансы и статистика, 2009. 496 с.
66. Онищенко С. В. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2016, № 6. С. 42-51.
67. Федик П., Демчишин О., Заклекта О. Людський фактор у впровадженні бюджетного планування вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 5. С.47-51.
68. Федорченко О.Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 37–39.
69. Фролов Е.А., Рабынина Ю.Б., Олейник М.А. Основы коммерческого бюджетирования в условиях рыночной экономики. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 3. С. 24-27.
70. Фролов Є.А., Рабынина Ю.Б., Олейник М.А. Учет рисков в процессе бюджетирования. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 8. С.15-17.
71. Харко А. Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства. *Фінанси України*. 2015, № 9. С. 87-91.
72. Хорн Дж. В. Основы управления финансами. Москва: Финансы и статистка, 1996. 398 с.
73. Хотомлянський О., Черната Т. Створення фондів оплати праці на основі бюджетного планування структурних підрозділів підприємства. *Економіка України*. 2015. № 10. С. 53-58.

74. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. Москва: Финансы и статистика, 2002. 423 с.
75. Циба Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 2. С.159-173.
76. Чистяк Л.В., Касьян О.В. Тенденции развития и перспективы бюджетирования в отечественной практике. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 9. С.11-13.
77. Юрій С. І. Концептуальні засади сутності бюджету. *Фінанси України*. 2011. № 10. С. 3-10.
78. Harrington, J (1995). The desirability function. *Industrial Quality Control*. 21(10), 494-498.
79. Libby Theresa. Beyond Budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting Practice. *Management Accounting Research*. URL: [www.elsevier.com/locate/mar](http://www.elsevier.com/locate/mar).
80. Lisett Comai-Legrand Different Budgeting Methods to Consider/  
URL:<https://www.firstalliancecu.com/blog/different-budgeting-methods-to-consider>
81. Vaughan E. J. & Vaughan T. M. (2008). *Fundamentals of risk and insurance*. New York: John Wiley & Sons, INC.
82. What is Budgeting? URL:<https://efinancemanagement.com/budgeting>

**Декларація академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Железнякова Вікторія Вікторівна, студентка 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування, освітньої програми «Фінанси і кредит»

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення бюджетування як засобу підвищення ефективності діяльності КП «Кривбасводоканал» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) \_\_\_\_\_

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**  
за **Рік 2018** р.

Форма N3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	665 067	427 018
Повернення податків і зборів	3005	34	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	128 715	134 091
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	128 715	134 091
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	37 246	28 505
Надходження від повернення авансів	3020	170	40
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	2 015	7
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	14 175	3 999
Надходження від операційної оренди	3040	624	568
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	257	3 816
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 357 415 )	( 330 398 )
Праці	3105	( 174 872 )	( 108 486 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 44 677 )	( 29 197 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 137 142 )	( 79 162 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( - )	( 274 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 32 467 )	( 43 092 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 104 675 )	( 35 796 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( 22 612 )	( 3 351 )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( - )	( 13 )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( 2 318 )	( 1 684 )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( - )	( - )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( - )	( - )
Інші витрачання	3190	( 35 278 )	( 17 503 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>73 989</b>	<b>28 250</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-





Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2018 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	572 569	474 716
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 631 366 )	( 427 300 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	-	47 416
збиток	2095	( 58 797 )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	25 470	18 875
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 26 953 )	( 18 851 )
Витрати на збут	2150	( 28 445 )	( 25 833 )
Інші операційні витрати	2180	( 78 274 )	( 58 110 )
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 166 999 )	( 36 503 )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	21 118	8 978
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 1 992 )	( 3 077 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 1 591 )	( 945 )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-



<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	( 149 464 )	( 31 547 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( 149 464 )	( 31 547 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	(149 464)	(31 547)

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	245 754	273 082
Витрати на оплату праці	2505	206 553	128 346
Відрахування на соціальні заходи	2510	45 344	28 428
Амортизація	2515	32 769	27 701
Інші операційні витрати	2520	233 627	72 515
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>764 047</b>	<b>530 072</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Марков Сергій Юрійович

Якущик Антоніна Миколаївна

КОДИ		
2017	12	31
03341316		

Підприємство "КРИВБАСВОДОКАНАЛ" (найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

50027 м.Кривий Ріг, вул.Басеніна, 6-а  
КОМУНАЛЬНЕ  
ПІДПРИЄМСТВО  
«КРИВБАСВОДОКАНАЛ»  
код ЄДРПОУ 03341316

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2017 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	474 716	388 563
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 427 300 )	( 409 385 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	47 416	-
збиток	2095	( - )	( 20 822 )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	18 875	57 092
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 18 851 )	( 14 591 )
Витрати на збут	2150	( 25 833 )	( 17 520 )
Інші операційні витрати	2180	( 58 110 )	( 41 143 )
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 36 503 )	( 36 984 )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	8 978	1 529
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 3 077 )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 945 )	( 1 211 )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-



<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>	2290	-	-
прибуток	2295	( 31 547 )	( 36 666 )
збиток	2300	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2305	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування			
<b>Чистий фінансовий результат:</b>	2350	-	-
прибуток	2355	( 31 547 )	( 36 666 )
збиток			

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(31 547)</b>	<b>(36 666)</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	273 082	267 047
Витрати на оплату праці	2505	128 346	114 479
Відрахування на соціальні заходи	2510	28 428	25 355
Амортизація	2515	27 701	25 979
Інші операційні витрати	2520	72 515	49 570
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>530 072</b>	<b>482 430</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



*[Handwritten signature]*

Марков Сергій Юрійович

Якущик Антоніна Миколаївна



Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

50027, м.Кривий Ріг, вул.Єсеніна, 6-а

КОМУНАЛЬНЕ

ПІДПРИЄМСТВО

Підприємство "КРИВБАСВОДОКАНАЛ"

Територія ДНІПРОПЕТРОВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Комунальне підприємство

Вид економічної діяльності Каналізація, відведення й очищення стічних вод

Середня кількість працівників 1 904

Адреса, телефон вулиця ЄСЕНІНА, буд. 6-а, Дзержинський р-н, м. КРИВИЙ РІГ, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 922709  
50027

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2017	12	31
03341316		
1211036300		
150		
37.00		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2017 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	507	717
первісна вартість	1001	805	1 028
накопичена амортизація	1002	298	311
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 370	1 846
Основні засоби	1010	288 288	288 158
первісна вартість	1011	681 554	708 678
знос	1012	393 266	420 520
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>291 165</b>	<b>290 721</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	14 437	19 042
Виробничі запаси	1101	14 322	19 021
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	115	21
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	353 517	346 272
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	721	853
з бюджетом	1135	16 709	7 958
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	283	165
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	493	12 469
Готівка	1166	1	4
Рахунки в банках	1167	492	12 465
Витрати майбутніх періодів	1170	68 050	65 537
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-



резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	17 420	26 304
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>471 630</b>	<b>478 600</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>762 795</b>	<b>769 321</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	402 047	402 047
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	6 241	6 085
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(41 762)	(73 309)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>366 526</b>	<b>334 823</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відтерчені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	4 964
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	<b>4 964</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	306 939	315 955
розрахунками з бюджетом	1620	10 565	4 415
у тому числі з податку на прибуток	1621	545	-
розрахунками зі страхування	1625	1 935	1 307
розрахунками з оплати праці	1630	6 744	4 898
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	23 473	39 356
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	15 415	31 640
Відтерчені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	31 198	31 963
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>396 269</b>	<b>429 534</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>762 795</b>	<b>769 321</b>

Керівник

Марков Сергій Юрійович

Головний бухгалтер

Якущик Антоніна Миколаївна

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.





Підприємство Комунальне підприємство "КРИВБАСВОДОКАНАЛ" Дата (рік, місяць, число) \_\_\_\_\_  
 Територія ДНІПРОПЕТРОВСЬКА за ЄДРПОУ \_\_\_\_\_  
 Організаційно-правова форма господарювання Комунальне підприємство за КОАТУУ \_\_\_\_\_  
 Вид економічної діяльності Каналізація, відведення й очищення стічних вод за КОПФГ \_\_\_\_\_  
 Середня кількість працівників 2 285 за КВЕД \_\_\_\_\_  
 Адреса, телефон вулиця ССЕНІНА, буд. 6-а, Металургійний р-н, м. КРИВИЙ РІГ, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 50027 922709

КОДИ		
2018	12	31
03341316		
1211036300		
150		
37.00		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня 2018** р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1000	717	710
накопичена амортизація	1001	1 028	1 129
Незавершені капітальні інвестиції	1002	311	419
Основні засоби	1005	1 846	20 929
первісна вартість	1010	288 158	314 649
знос	1011	708 678	765 374
Інвестиційна нерухомість	1012	420 520	450 725
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1015	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Довгострокові біологічні активи	1017	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1020	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1022	-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1030	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1035	-	-
Відстрочені податкові активи	1040	-	-
Гудвіл	1045	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1050	-	-
Запаси коштів у центральованих страхових резервних фондах	1060	-	-
Інші необоротні активи	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>290 721</b>	<b>336 288</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси			
Виробничі запаси	1100	19 042	24 701
Незавершене виробництво	1101	19 021	24 686
Готова продукція	1102	-	-
Товари	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1104	21	15
Депозити перестраховування	1110	-	-
Векселі одержані	1115	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1125	346 272	215 268
за виданими авансами			
з бюджетом	1130	853	5 266
у тому числі з податку на прибуток	1133	7 958	6 683
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1140	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1145	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1155	165	588
Гроші та їх еквіваленти	1160	-	-
Готівка	1165	12 469	8 315
Рахунки в банках	1166	4	8
Витрати майбутніх періодів	1167	12 465	8 307
Частка перестраховика у страхових резервах	1170	65 537	71 301
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-



резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	26 304	34 445
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>478 600</b>	<b>366 567</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>769 321</b>	<b>702 855</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	402 047	402 047
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	6 085	6 758
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(73 309)	(223 883)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>334 823</b>	<b>184 922</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 964	17 482
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>4 964</b>	<b>17 482</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	315 955	318 591
розрахунками з бюджетом	1620	4 415	11 257
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1 307	2 193
розрахунками з оплати праці	1630	4 898	8 805
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	39 356	56 554
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	1 732
Доходи майбутніх періодів	1665	31 640	71 366
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	31 963	29 953
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>429 534</b>	<b>500 451</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів центрального пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>769 321</b>	<b>702 855</b>

Керівник

Марков Сергій Юрійович

Головний бухгалтер

Якущик Антоніна Миколаївна



1 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.