

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

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**Кваліфікаційна робота**

магістра

на тему «Бюджетування як метод вдосконалення управління фінансами на  
ПрАТ «Запоріжжкокс»

Виконала: студентка 2 курсу групи 8.0729-з  
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та  
страхування, освітня програма фінанси і кредит

Д.А.Сіра

Керівник к.е.н., доцент кафедри  
фінансів, банківської справи та страхування  
Батракова Т.І.

Рецензент д.е.н., доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування

Огренич Ю.О

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

Факультет економічний  
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування  
Освітній рівень магістр  
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування  
Освітня програма фінанси і кредит

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ А.П. Кушик  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 року

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

Сірої Дар'ї Андріївни

1. Тема роботи «Бюджетування як метод вдосконалення управління фінансами наПрАТ «Запоріжжкокс»  
керівник роботи: Батракова Т.І., к.е.н., доцент  
затверджені наказом ЗНУ від 30 червня 2021 року № 967-с.
2. Строк подання студентом роботи 16 листопада 2021 року
3. Вихідні дані до роботи Нормативна та законодавча база України, статистична звітність, літературні джерела, наукові роботи, фінансова звітність підприємства ПрАТ «Запоріжжкокс».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
  - теоретичні основи бюджетування та фінансового планування на підприємстві;
  - аналіз фінансового стану та управління на ПрАТ «Запоріжжкокс»;
  - шляхи удосконалення бюджетування на підприємствах.
5. Перелік графічного матеріалу:  
магістерська робота містить 14 рис., 22 табл.
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Батракова Т.І., доцент	5.07.2021 р.	5.07.2021 р.
2	Батракова Т.І., доцент	12.09.2021 р.	12.09.2021 р.
3	Батракова Т.І., доцент	03.10.2021 р.	03.10.2021 р.

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2021 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2021 р. – 30.07.2021 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2021 р. – 08.08.2021 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2021 р. – 12.09.2021 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2021 р. – 1.10.2021 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	2.10.2021 р. – 16.10.2021 р.	виконано
6.	Формування висновків	17.10.2021 р. – 1.11.2021 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	1.11.2021 р. – 15.12.2021 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	16.12.2021 р.	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Д.А.Сіра  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Т.І.Батракова  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ І.Ю.Кисільова  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 88 с., 14 рис., 22 табл., 76 джерел.

Об'єктом дослідження є процес бюджетування на підприємстві ПрАТ «Запоріжжкокс».

Предметом дослідження є процес бюджетування як методу вдосконалення управління фінансами на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів бюджетування та застосування даних для вдосконалення управління фінансами на прикладі підприємства.

Методи дослідження: системного аналізу, графічного, порівняльного, аналітичного методів, теоретичного узагальнення.

Одержані результати: визначено сутність бюджетування та фінансового планування на підприємстві, виокремлено принципи та етапи фінансового планування, проаналізовано види бюджетів та їх складові, надано організаційно – економічна характеристика підприємства, проведено аналіз фінансового стану підприємства, проведена оцінка ефективності фінансового планування на підприємстві ПрАТ «Запоріжжкокс», визначено шляхи удосконалення процесу бюджетування на ПрАТ «Запоріжжкокс» та на підприємствах в цілому.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємством для визначення стану та ефективності фінансово – господарської діяльності, ефективності фінансового планування на підприємстві, рівня та особливостей фінансового управління, а також для удосконалення процесу бюджетування та визначення перспектив його розвитку.

БЮДЖЕТУВАННЯ, ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ПОТОЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ТАКТИЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, БЮДЖЕТ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ, ВИДИ БЮДЖЕТІВ

## SUMMARY

Qualification work : 88 pp., 14 fig. , 22 tab., 76 references.

The object of study is the process of budgeting in the enterprise PJSC "Zaporizhkoks".

The subject of the study is the process of budgeting as a method of improving financial management in the enterprise.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical aspects of budgeting and the use of data to improve financial management on the example of the enterprise.

Methods of research: system analysis, graphical, comparative, analytical methods, theoretical generalization.

Obtained results: the essence of budgeting and financial planning at the enterprise is determined, the principles and stages of financial planning are singled out, the types of budgets and their components are analyzed, the process of intra-firm budgeting and methods of budget formation are considered , the organizational and economic characteristics of the enterprise are given, an analysis of the financial condition of the enterprise was carried out, the level of competitiveness and the position of the enterprise in the financial market are determined, an evaluation of the effectiveness of financial planning at PJSC «Zaporizhkoks» was carried out, ways of improving the budgeting process at PJSC «Zaporizhkoks» and the enterprises as a whole were determined, the world experience of budgeting improvement at enterprises is analyzed.

The results of the research can be applied by formulating the financial policy of the enterprise for business activities, as well as to determine the status and efficiency of financial and economic activities, increase income and other economic results of the enterprise, determine the effectiveness of financial planning, level and features of financial management, as well as to improve the budgeting process and

determine the prospects for its development. Also, the level of competitiveness and position of the enterprise in the financial market can be determined.

BUDGETING, FINANCIAL PLANNING, STRATEGIC PLANNING,  
CURRENT PLANNING, TACTICAL PLANNING, BUDGET, FINANCIAL  
STATE, PLANNING METHODS, BUDGETARY TYPES, PRODUCTION  
EFFICIENCY, RESOURCES, FINANCIAL RESULT

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	11
1.1 Сутність фінансового планування .....	11
1.2 Поняття бюджетування: сутність, мета, відмінні риси .....	15
1.3 Принципи та етапи бюджетування.....	24
1.4 Види бюджетів та їх складові.....	27
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА УПРАВЛІННЯ НА ПрАТ «ЗАПОРІЖКОКС».....	34
2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства ПрАТ «Запоріжкокс».....	34
2.2 Оцінка фінансового стану підприємства ПрАТ «Запоріжкокс».....	40
2.3 Оцінка ефективності фінансового планування на ПрАТ «Запоріжкокс».....	58
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	65
3.1 Світовий досвід удосконалення бюджетування на підприємствах...	65
3.2 Напрями удосконалення бюджетування на ПрАТ «Запоріжкокс»....	75
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	96

## ВСТУП

У сучасних економічних умовах зростає значення ретельно пророблених, збалансованих планів на всіх етапах управління підприємствами, при цьому особлива роль приділяється процесу внутріфінансового бюджетування.

Підприємство, що функціонує в умовах ринкової економіки, зобов'язана з необхідною вірогідністю визначити потребу у фінансових, матеріальних, трудових і інтелектуальних ресурсах, а також джерелах їхнього одержання. Важливе значення надається вмінню досить точно розрахувати ефективність наявних ресурсів і кінцевий економічний і фінансовий результати.

Всі розрахунки, які здійснюються в процесі формування бюджету підприємства, дозволяють у повному обсязі й у потрібний час визначити необхідну суму коштів за їхню реалізацію, а також джерела надходження цих коштів (власні, кредитні, бюджетні або кошти інвестора).

Тому розробка методик формування бюджету як основного фінансового плану й економічного регулятора відносин між структурними підрозділами підприємства й підприємства із зовнішнім середовищем, а також системи керування цим процесом є актуальним науковим і практичним завданням.

Актуальним завданням будь-якого підприємства на сучасному етапі є підвищення його конкурентоспроможності. Це пов'язане з жорсткістю конкурентної боротьби й різким обмеженням зовнішніх ресурсів. Дана ситуація приводить до відсутності можливостей для росту бізнесу, виходу його на нові ринки, диверсифікованості й зниженню, в остаточному підсумку, його конкурентоспроможності. У цих умовах необхідно налагодити самонастроювальну систему бізнесу, здатну адекватно й вчасно реагувати на впливи навколишнього середовища у всіх областях.



Мета й завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретико - методичних і організаційних положень бюджетування на підприємстві, практичне застосування отриманих результатів та розробка практичних рекомендацій для удосконалення процесу бюджетування на прикладі підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність фінансового планування та бюджетування;
- визначити принципи та етапи бюджетування;
- виокремити види бюджетів та їх складові;
- оцінити фінансовий стан ПрАТ «Запоріжжкокс»;
- оцінити ефективність фінансового планування на ПрАТ «Запоріжжкокс»;
- визначити напрями удосконалення процесу бюджетування на підприємстві у зарубіжному досвіді;
- виокремити методи удосконалення фінансового планування на ПрАТ «Запоріжжкокс».

Об'єктом дослідження є сутність та організація процесу бюджетування на підприємстві ПрАТ «Запоріжжкокс».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів організації процесу бюджетування на підприємстві.

Досягнення поставлених завдань здійснюється за допомогою наступних методів: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень кваліфікаційної роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів процесу бюджетування та фінансового планування на підприємстві; фінансово-економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення – при оцінюванні фінансового стану підприємства; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційну базу дослідження складають навчальні посібники, матеріали фахових наукових робіт, електронні джерела, нормативно-правова та законодавча база, статистичні дані та фінансова звітність ПрАТ «Запоріжжкокс», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що всі одержані результати мають практичну цінність для підприємства. Керівництвом можуть бути використані дані представлених у роботі розрахунків для удосконалення процесу бюджетування та фінансового планування на підприємстві ПрАТ «Запоріжжкокс».

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Сутність фінансового планування

Кожне підприємство, починаючи свою діяльність, зобов'язане чітко уявляти перспективну потребу у фінансових, трудових і матеріальних ресурсах та джерела їхнього одержання, що зумовлює необхідність фінансового планування.

Під фінансовим плануванням розуміють планування надходжень і використання фінансових ресурсів для забезпечення розвитку підприємства. Воно здійснюється шляхом складання планів різного змісту та призначення залежно від завдань та об'єктів планування та сприяє виявленню внутрішніх резервів підприємства, дотриманню режиму економії.

Фінансове планування - це процес визначення обсягів надходжень відповідних видів фінансових ресурсів (прибутку, амортизації тощо) і їх розподіл за напрямками використання в плановому році.

До основних завдань фінансового планування на підприємстві відносять:

1. Визначення джерел та обсягів фінансових ресурсів відповідно до потреб підприємства.
2. Виявлення резервів збільшення фінансових ресурсів.
3. Виявлення шляхів найбільш раціонального вкладення капіталу та його ефективного використання.
4. Збільшення прибутку за рахунок економного витрачання коштів.
5. Раціональний розподіл отриманих доходів і накопичень за каналами їхнього використання.
6. Здійснення фінансового контролю за формуванням та використанням фінансових ресурсів і грошових коштів.

Об'єктами планування є доходи підприємства, включаючи нагромадження, взаємовідносини з держбюджетом і державними позабюджетними фондами, обсяг капіталовкладень, інші форми інвестування фінансових ресурсів (операції на ринку цінних паперів), обсяг довгострокових кредитів банків на інвестиційні заходи, потребу у власних оборотних коштів та джерела їхнього покриття.

Для проведення фінансового планування на підприємстві необхідно визначити методи планування, а також етапи проведення процесу планування.

Методи планування – це конкретні способи та прийоми розрахунків показників. При плануванні фінансових показників застосовують нормативний, розрахунково – аналітичний, балансовий, метод оптимізації планових рішень, економіко – математичне моделювання, метод експертних оцінок. Сутність кожного з наведених методів представлено у табл. 1.1:

Таблиця 1.1 – Методи фінансового планування на підприємстві

Назва методу	Сутність методу
1	2
нормативний	передбачає розрахунок фінансових показників на основі встановлених норм і техніко-економічних нормативів (норм амортизаційних відрахувань, нормативів потреби в оборотних коштах тощо).
розрахунково-аналітичний	передбачає розрахунок планової величини фінансового показника на основі аналізу досягнутої величини цього показника (база) й індексів його зміни у плановому періоді.
балансовий	передбачає зв'язок усіх витрат з джерелами їхнього фінансування. Суть балансового методу полягає у тому, що шляхом побудови балансів досягається взаємозв'язок наявних фінансових ресурсів і фактичної потреби в них.
метод оптимізації планових рішень	розробка кількох варіантів планових розрахунків для того, щоб вибрати найбільш оптимальний з них за деяким критерієм. Як критерій можуть застосовувати мінімум фінансових витрат, максимум прибутку.
економіко-математичне моделювання	дозволяє знайти кількісний вираз взаємозв'язків між фінансовими показниками та факторами, які їх визначають. Такий зв'язок виражається через економіко-математичну модель, що є математичним описом економічного процесу.
метод експертних оцінок	передбачає визначення узгодженої думки експертів і вибір найбільш прогресивної щодо вирішення конкретної проблеми.

Примітка. Джерело: [розроблено на основі джерела [1]]

Планування розпочинають із розробки загальних цілей, що є вирішальними при виборі форми і методів планування, формулюють вихідну ситуацію на момент складання плану, далі визначають конкретні, деталізовані цілі на заданий період, шляхи та засоби їх досягнення, і нарешті, здійснюють контроль за досягненням поставлених цілей.

Етапи процесу планування представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Етапи процесу планування

Етап	Сутність етапу
1. Визначення цілей планування	Вони стають вирішальними факторами при виборі форми і методів планування.
2. Аналіз проблеми	На цьому етапі визначають вихідну ситуацію на момент складання плану і формують кінцеву ситуацію.
3. Пошук альтернатив	На цьому етапі серед можливих шляхів вирішення проблемної ситуації вибирають найкращий.
4. Прогнозування	Формують уяву про розвиток ситуації, яку планують.
5. Оцінка	На цьому етапі проводять оптимальні розрахунки для вибору найкращої альтернативи.
6. Прийняття планового рішення	Вибирають і оформляють єдине планове рішення.

Примітка. Джерело: [розроблено на основі джерела [2]]

Фінансове планування дає змогу розв'язати такі конкретні питання:

- які грошові кошти може мати підприємство у своєму розпорядженні;
- які джерела їх надходження;
- чи достатньо засобів для виконання запланованих завдань;
- яка частина коштів має бути перерахована в бюджет, позабюджетні фонди, банкам та іншим кредиторам;
- як повинен здійснюватись розподіл прибутку на підприємстві;
- як забезпечується реальна збалансованість планових витрат і доходів підприємства на принципах самокупності та самофінансування.

Фінансове планування пов'язане з плануванням виробничої діяльності підприємства. Показники всіх планових фінансових інструментів базуються на планах з обсягу виробництва, асортименту товарів і послуг, собівартості

продукції. Вони повинні створювати необхідні фінансові умови для успішного виконання цих планів.

У процесі фінансового планування здійснюється конкретне погодження кожного виду витрат та відрахувань із джерелом фінансування. З метою перевірки правильності складання балансу доходів та витрат складається перевірна таблиця до фінансового плану. У ній по горизонталі показують напрямки використання коштів, а по вертикалі — джерела. Таблицю складають, заповнюючи спочатку підсумкові показники доходів та витрат. Потім для кожної статті витрат указують відповідні джерела фінансування. Така таблиця дає змогу збалансувати доходи та витрати в розрізі окремих статей, виявити цільовий характер використання доходів та надходжень, визначити способи одержання коштів.

Виконання фінансового плану здійснюється у процесі фінансово-господарської діяльності, забезпечуючи стабільну платоспроможність підприємства через оперативне фінансове планування. З цією метою складають баланс грошових надходжень. Він показує, коли в підприємства виникають тимчасово вільні кошти, а коли воно має додаткову потребу в них. Це дає фінансовому менеджеру можливість тимчасово вільні фінансові кошти вкласти на депозитні рахунки комерційних банків або інвестувати в цінні папери, а в період, коли виникає додаткова потреба, — забезпечити залучення коштів.

Головним інструментом фінансового планування є різноманітні фінансові плани, які можна розділити на:

- перспективні (стратегічні) - на декілька років;
- поточні - на рік, квартал;
- оперативні - до 1 місяця.

Результатом перспективного фінансового планування є розробка трьох основних документів:

- 1) прогнозу звіту про прибутки та збитки;
- 2) прогнозу руху грошових коштів (баланс грошових потоків);

3) прогнозу балансу активів та пасивів підприємства.

Як інформаційну базу перспективного фінансового планування доцільно використовувати річні дані фінансової діяльності за останні 5 років, для поточного (річного) планування - квартальні дані за 1-2 роки.

## 1.2 Поняття бюджетування: сутність, мета, відмінні риси

Бюджетування – це необхідна складова фінансового планування, оскільки основою будь-якого оперативного чи поточного фінансового плану є система відповідних бюджетів. Як і поточне планування в цілому, бюджетування спрямоване на поетапну трансформацію стратегічного фінансового плану в систему поточних планів, послідовне їх виконання з метою досягнення стратегічних цілей підприємства [3].

Бюджет і відповідно процес бюджетування – більш вузькі поняття, ніж фінансовий план та фінансове планування. План включає весь спектр дій, спрямованих на досягнення сформульованих цілей, які можуть бути описані як з допомогою формалізованих кількісних оцінок, так і шляхом опису якісних показників. Бюджет є робочим інструментом фінансового планування, який полегшує реалізацію намічених планів і робить більш обґрунтованим їх коригування.

Бюджет – кількісний план у грошовому вимірі, підготовлений і прийнятий до певного періоду часу, який звичайно відображує заплановані на цей період величини доходів, витрат та капіталу, необхідні для досягнення поставленої мети.

Бюджетування – процес планування, що передбачає планування майбутніх подій, і підготовка на цій основі окремих бюджетів за структурними підрозділами або функціональними сферами діяльності підприємства [4].

Основу побудови та інтеграції бюджетування в загальну систему управління підприємством повинні складати науково обґрунтовані і практично орієнтовані елементи, сукупність яких розглянута у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Сукупність елементів бюджетування

Елемент	Сутність
Об'єкт	підприємство; окремі види діяльності чи операції; структурні підрозділи; бізнес-процеси; інвестиційні проекти; центри відповідальності; види витрат; центри фінансового обліку
Предмет	ключові показники фінансово-господарської діяльності підприємства (доходи, витрати, фінансові результати, активи, пасиви, грошові потоки) – прогнозні та фактичні, величина їх відхилень
Суб'єкт	власники; фінансовий директор; члени бюджетного комітету (іншого координуючого органу); функціональні менеджери; керівники структурних підрозділів і центрів відповідальності; посадові особи, відповідальні за бюджетування
Мета	ухвалення ефективних управлінських рішень щодо оптимізації джерел та структури надходження залучених коштів, їх розподілу та використання для забезпечення повноцінного фінансування підприємства і зростання його ринкової вартості
Завдання	вибір об'єктів бюджетування; розробка бюджетів; розрахунок бюджетних показників; визначення джерел і обсягів фінансування; виявлення резервів залучення коштів; прогнозування фінансового стану на майбутній період (квартал, рік)
Принципи	часова визначеність; багатоваріантність; релевантність інформації; узгодженість цілей «знизу-вгору»; зв'язок із фінансовою стратегією підприємства; хронологічність; підпорядкованість виконавцям; уніфікація форм бюджетів
Функції	планування; контроль; координація; аналіз і оцінка; облік; організація; регулювання; мотивація; інформаційна функція; комунікативна функція; функція прийняття рішень і делегування повноважень

Примітка. Джерело: [розроблено на основі джерела [5]]

Основними цілями бюджетування є планування, координація та контроль. У процесі бюджетування уточнюють планові та розраховують допоміжні фінансові показники, а також визначають послідовність дій, спрямованих на їх досягнення, здійснюють координацію діяльності різних підрозділів підприємства і різних видів його виробничо-господарської діяльності. Здійснення на підприємстві бюджетування означає не тільки складання системи бюджетів, а й впровадження постійного контролю за їх виконанням, аналізу поточної ситуації та внесення коректив до бюджетів у ході їх виконання залежно від змін у діяльності підприємства та кон'юнктурі ринку. Бюджетування дає змогу виявленню слабких ланок у фінансовому забезпеченні та в організаційній структурі підприємства, вирішенню проблем комунікації та розподілу відповідальності між окремими підрозділами й



учасниками виробничого процесу, забезпеченню необхідної планової дисципліни. Саме бюджетний процес дає змогу вчасно виявити неузгодженість у діяльності окремих підрозділів підприємства, неефективне використання ресурсів, низький рівень управління запасами чи грошовими коштами.

Розглянемо етапи розробки системи бюджетування у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Етапи розробки системи бюджетування

Етап	Сутність етапу
1. Формування фінансової структури	Мета цього етапу – розробити модель структури, що дозволяє встановити відповідальність і контролювати джерела виникнення доходів і витрат
2. Створення структури бюджетів	На цьому етапі визначається загальна схема формування основного бюджету компанії
3. Розробка методик і процедур управлінського обліку	У результаті проведення даного етапу встановлюється обліково-фінансова політика компанії, тобто правила ведення й консолідації бухгалтерського, виробничого й оперативного обліку
4. Розробка регламенту планування	Регламент планування визначає процедури планування, процедури моніторингу і аналізу причин невиконання планів, а також поточної коригування
5. Впровадження системи бюджетування	Цей етап включає роботи по складанню операційних і фінансових бюджетів на планований період, проведенню сценарного аналізу, коректуванню системи бюджетування за результатами аналізу її відповідності потребам компанії

Примітка. Джерело: [розроблено на основі джерела [6]]

Слід зауважити, що бюджет може виконуватись незадовільно через неефективний менеджмент, непередбачені зміни у діяльності підприємства, недбалий чи некваліфікований підхід до процесу складання бюджету. В усіх випадках необхідно або здійснювати коригування бюджету та вносити зміни до відповідних фінансових планів, або змінювати завдання структурним підрозділам підприємства з тим, щоб результати їх діяльності відповідали бюджетним показникам, оскільки бюджет, який не відповідає дійсності, не

може бути ефективним інструментом управління та виконувати координуючу функцію [7].

Нагадаємо, що готівковий бюджет є одним із основних документів оперативного фінансового плану. У системі бюджетів підприємства, які покладено в основу поточного фінансового плану, розрізняють бюджети різних рівнів. Кожний бюджет вищого рівня формується із сукупності бюджетів нижчого рівня і фактично є їх сумою. До бюджетів найнижчого рівня належать часткові операційні бюджети за окремими видами діяльності або за окремими підрозділами. Операційний бюджет (бюджет доходів і витрат) – це сукупність узгоджених між собою часткових операційних бюджетів, що відображує виробничі плани всіх підрозділів підприємства. До складових операційного бюджету, які деталізують процес формування прибутку, відносять: плани реалізації, виробництва, прямих матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, витрат на збут, адміністративних витрат тощо.

На основі операційного бюджету формується прогнозна фінансова звітність, яка відображує очікувані в майбутньому рух грошових коштів, фінансовий стан підприємства та його фінансові результати. Основними формами прогнозової звітності є плани звітів про фінансові результати та про рух грошових коштів, а також плановий баланс. Доповнювати чи деталізувати інформацію, наведену у фінансових звітах, можуть додаткові плани (інвестиційних витрат, погашення позик, сплати податків тощо).

У цілому процес бюджетування охоплює діяльність усіх структурних підрозділів і всі аспекти діяльності підприємства. Бюджети складають як для окремих структурних підрозділів, так і для підприємства в цілому. За наявності в складі підприємства кількох підрозділів, які можна охарактеризувати як центри витрат, доходів та прибутку, бюджети складають окремо для кожного підрозділу з метою закріплення персональної відповідальності за їх виконання, і вже після цього консолідують в єдиний

бюджет. Бюджети підрозділів агрегують в основний операційний бюджет, який визначає діяльність усього підприємства.

Кожен із бюджетів підприємства повинен мати відповідний ступінь деталізації, бути досяжним і пристосованим до внесення змін. Сам процес бюджетування повинен бути підкріплений відповідним методологічним та програмним забезпеченням. Бюджетний процес не може бути ефективним без запровадження і правильного складання стандартизованих бюджетних форм, а також чіткого виконання інструкцій і процедур бюджетного процесу.

Бюджети та плани, що використовуються в процесі їх формування, не мають стандартизованої форми і призначені для внутрішнього використання. Вони мають конфіденційний характер, надають оперативну інформацію про ефективність управління рухом фінансових ресурсів на підприємстві і є основним інструментом контролю в системі фінансового планування. Структура системи бюджетів і рівень їх деталізації визначаються розмірами та організаційною структурою підприємства, специфікою виробничо-господарського процесу, організацією систем фінансового обліку та контролю на підприємстві, потребами в інформаційному забезпеченні фінансового менеджменту [7].

Склад і структура бюджетів обґрунтовуються фінансовим відділом і затверджуються керівниками підприємства. Дані, які використовують працівники фінансового відділу при складанні бюджетів, формуються на основі натуральних показників, розроблених економічним відділом підприємства.

Бюджетну систему на підприємстві розробляють за такими етапами:

- розробка структури бюджетних статей;
- визначення переліку бюджетів, що складаються;
- розробка схеми послідовності формування функціональних бюджетів;
- визначення відповідальних за складання і виконання бюджетів.

Результатом розробки бюджетної структури для підприємства є "Положення про бюджети" регламентуючі бюджети, що складають, і відповідальність за планування, і виконання бюджетів по кожній статті.

Розробка структури бюджетних статей.

Існує кілька методів ведення обліку:

- з використанням бухгалтерського плану рахунків;
- з використанням управлінського плану рахунків;
- з використанням структури статей без плану рахунків.

Система бюджетів невеликого підприємства має досить простий вигляд. Впровадження бюджетування на великих підприємствах потребує побудови досить складної системи взаємопов'язаних бюджетів, а також чіткого розподілу функцій і повноважень усіх, хто бере участь у бюджетному процесі.

У цілому для створення ефективної системи бюджетування на підприємстві необхідно мати висококваліфіковані кадри в галузі фінансового менеджменту та відповідне методичне і програмне забезпечення, що потребує значних фінансових витрат. Необхідним є також високий рівень трудової дисципліни, який забезпечував би чітке виконання планових завдань, і стабільне макроекономічне середовище [8].

Кожне підприємство має певну мету (збільшення прибутку, утримання позиції на ринку, лідерство у певній галузі тощо). Ця мета визначається в процесі стратегічного планування.

Стратегічне планування – це визначення мети фірми та загальної стратегії, яка використовуватиметься для досягнення цієї мети. Результатом стратегічного планування є довгостроковий план фірми, розрахований на 10 - 15 років.

Деталізація довгострокового плану здійснюється шляхом бюджетування, яке визначає короткострокові завдання в межах загальної стратегії. Продуктом бюджетування є бюджет.

Бюджет – це план майбутніх операцій, виражених у кількісних (переважно у грошовому) вимірниках.

Період, для якого підготовлений і використовується бюджет, називають бюджетним періодом. Таким періодом зазвичай є рік, у межах якого можуть бути виділено коротші періоди (квартал, місяць).

Отже, бюджетування – це процес планування майбутніх операцій фірми та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

Метою бюджетування є:

- здійснення періодичного планування;
- забезпечення координації, кооперації та комунікації;
- кількісне обґрунтування планів;
- створення основи для оцінки та контролю виконання планів;
- мотивація працівників через орієнтацію на досягнення мети організації;
- виконання вимог законів та контрактів.

Розробка бюджетів забезпечує періодичне планування операцій підприємства, дає змогу передбачити майбутні проблеми та визначити найкращий шлях для досягнення стратегічної мети. Якщо різні підрозділи або менеджери діятимуть окремо, то шансів на досягнення спільної мети буде дуже мало [8].

Бюджетування дозволяє уникнути анархії, узгодити дії та інтереси різних членів організації.

Дуже важливим аспектом бюджетування є те, що воно змушує менеджерів обґрунтовувати свої плани кількісно та дає змогу усвідомити витрати, пов'язані з їх виконанням.

У процесі складання бюджету менеджер має змогу порівняти витрати та вигоди альтернативних напрямків дій, визначити найефективніший спосіб використання наявних ресурсів. Крім того, бюджети мотивують працівників підприємства на досягнення поставленої мети за умови, що вони брали участь у розробці бюджетів і зацікавлені у досягненні встановлених показників.

Бюджетування здійснюється у двох напрямках:

– перший напрямок – це підготовка функціональних бюджетів, тобто бюджетів підрозділів підприємства. Відповідно підрозділ підприємства, для якого може бути складений окремий бюджет і здійснений контроль його виконання, є бюджетним центром.

– другий напрямок бюджетування – це розробка стандартів (норм) витрат на виробництво окремих виробів або послуг.

Взаємозв'язок вказаних напрямків бюджетування полягає у тому, що на підставі бюджетів окремих підрозділів визначається ставка розподілу їх накладних витрат між окремими видами продукції. Це дає можливість скласти нормативну калькуляцію виробничої собівартості одиниці продукції. На підставі бюджетів усіх підрозділів готується зведений бюджет підприємства.

Зведений бюджет – це сукупність бюджетів, що узагальнюють майбутні операції усіх підрозділів підприємства. Він включає такі дві групи бюджетів: операційні та фінансові [10].

Операційні бюджети – це сукупність бюджетів витрат і доходів, що забезпечують складання бюджетного звіту про прибуток. До операційних належать наступні бюджети:

- продажу;
- запасів;
- прямих матеріальних витрат;
- прямих витрат на оплату праці;
- виробничих накладних витрат;
- собівартості готової продукції;
- собівартості реалізованої продукції;
- витрат на збут;
- витрат на управління;

Підсумовуючим операційним бюджетом є звіт про прибуток.

Фінансові бюджети – це сукупність бюджетів, що відображають заплановані грошові кошти та фінансовий стан підприємства. Прикладами фінансових бюджетів є:

- бюджет капітальних вкладень;
- бюджет грошових коштів;
- бюджетний баланс [9].

Особливостями бюджетного планування є:

1. Об'єктом бюджетного планування виступають бюджетні ресурси держави;
2. Суб'єктами є органи державної влади і управління та місцевого самоврядування;
3. Сферою застосування бюджетного планування є бюджетні відносини, що виникають у процесі розподілу і перерозподілу ВВП та пов'язані з формуванням і використанням фінансових ресурсів держави на всіх стадіях відтворювальних процесів
4. У процесі бюджетування забезпечуються необхідні фінансові пропорції згідно з прогнозами економічного і соціального розвитку встановлюються зв'язки підприємств і організацій різних форм власності з бюджетами на плановий рік;
5. За допомогою бюджетування створюється належна фінансова база, визначаються параметри та конвертні механізми реалізації програм соціального захисту населення;
6. Бюджетне планування ґрунтується на грошовій оцінці бюджету, що дозволяє визначати найефективніші варіанти фінансового забезпечення прогнозних показників соціально-економічного розвитку;
7. Бюджетне планування є дієвим інструментом бюджетної політики держави.

Отже, бюджетне планування (бюджетування) - це комплекс організаційно-технічних, методичних і методологічних заходів на таких стадіях бюджетного процесу як складання, розгляд і затвердження бюджетів для визначення обсягів і джерел формування та напрямків використання бюджетних ресурсів держави з метою забезпечення стабільного соціально - економічного розвитку суспільства.

### 1.3 Принципи та етапи бюджетування

В умовах ринку саме бюджетування стає основою планування, як відомо, найважливішої функції управління. Вся система внутрішнього планування повинна будуватися на основі бюджетування, тобто всі витрати і результати повинні мати суто фінансове вираження. Однак, справа не тільки в цьому. Якщо саме по собі планування бізнесу необхідно для того, щоб чітко уявляти де, коли і для кого підприємство буде виробляти і продавати продукцію, роботи чи послуги, щоб розуміти, які ресурси і в якому обсязі для цього необхідні, то бюджетування як основа планування, як відомо, є максимально точне вираження всіх планованих показників і ресурсів у економічних термінах.

Основними функціями бюджетування є:

- регулювання фінансових компетенцій
- визначення потреби у фінансових ресурсах, необхідних для досягнення поставлених цілей окремими підрозділами підприємства;
- прогнозування - в бюджетах знаходять свій фінансовий вираз майбутні операції підприємства;
- координація - наявні та мобілізовані фінансові ресурси повинні спрямовуватися на досягнення цілей, визначених у стратегії розвитку підприємства;
- мотивація - виконання бюджетних показників є критерієм ефективності діяльності окремих осіб, з них підрозділів тощо.

Найважливішою передумовою, на думку автора, ефективності функціонування будь - якого економічного інструменту, в тому числі і бюджетування, є розробка науково обгрунтованих принципів, їх впровадження і використання в практичній діяльності. Розглянемо основні принципи бюджетування (табл. 1.5).



Таблиця 1.5 – Принципи бюджетування

Принцип	Сутність принципу
1	2
Принцип повноти	Полягає в тому, що розробка бюджету має охоплювати всі сторони діяльності та усі підрозділи підприємства. На підприємстві можуть розроблятися різні види бюджетів. У залежності від об'єкта охоплення це можуть бути загальний (зведений) бюджет підприємства і функціональні бюджети окремих його підрозділів. Крім того, в залежності від проміжку бюджетування виділяють стратегічні (декілька років), тактичні (квартал - рік) і оперативні (до 1 місяця) бюджети.
Принцип реальності	Виходить з необхідності пріоритету реалізації продукції над її виробництвом та обліку обмеженості ресурсів, які є в розпорядженні підприємства
Принцип інтегрованості	Зумовлюється потребами тісному взаємозв'язку (як горизонтально, так і вертикально) між різними видами та рівнями бюджетів. Виконання цього принципу означає: при розробці бюджетів нижчого рівня (для прикладу, бюджети окремих підрозділів підприємства) обов'язково враховуються завдання, передбачені бюджетом вищого рівня (бюджет підприємства). Аналогічно і в часовому плані розробка короткострокових (поточних) бюджетів здійснюється, базуючись на завданнях, передбачених більш довгостроковими (стратегічними) бюджетами
Принцип гнучкості	Допускає при розробці і виконанні бюджетів можливість їх коректування при зміні внутрішніх чи зовнішніх умов діяльності підприємства. Адже не секрет, що сьогодні в Україні часті зміни нормативно-правового поля, особливо у сфері податкового законодавства, змушують підприємства іноді радикально змінювати правила гри, що, безперечно, станеться причиною змін і у фінансовому менеджменті
Принцип економічності	Раціональне співвідношення між результатами самого бюджетування та витратами грошей і часу на його здійснення

Примітка. Джерело: [розроблено на основі джерела [11]

Використання наведених вище принципів сприяє економії фінансових ресурсів, скорочує непродуктивні витрати, підвищує точність заданих бюджетних показників.

Процес бюджетування складається з ряду логічно взаємопов'язаних рівнів, дотримання яких дасть можливість компанії досягти успіху при складанні бюджетів та забезпечить реалізацію перерахованих вище принципів (табл. 1.6).

Ці рівні є як би макетом, моделлю процесу бюджетування та дотримуватись у точності кожного з них не слід, при складанні бюджетів потрібно враховувати специфіку діяльності підприємства, галузеві особливості, правильно вибрати бюджетний проміжок, а таке іноді дуже складно зробити.

Таблиця 1.6 – Рівні здійснення бюджетування на підприємстві

Рівень	Необхідні дії
Перший рівень	ринковий аналіз зовнішнього середовища і прогнозування можливих змін у ній; реалізація цього рівня спрямована на обґрунтованість і реальність бюджетування
Другий рівень	оцінювання можливостей підприємства, в тому числі виробничих потужностей, трудових ресурсів, економічних засобів і джерел їх отримання
Третій рівень	розробка цінової політики підприємства за видами продукції та ринках збуту
Четвертий рівень	розробка системи норм і нормативів (витрат сировини і матеріалів, запасів сировини, матеріалів і готової продукції). Без створення такої нормативної бази процес бюджетування в кращому випадку не дасть очікуваних результатів, а швидше за все буде дискредитований. На цьому рівні забезпечується обґрунтованість і економічність бюджетування
П'ятий, центральний рівень	розробка системи операційних, економічних та функціональних бюджетів. Останній, шостий рівень полягає в реалізації бюджетів, контролі за їх виконання, аналізі відхилень і факторів, які зумовили їх, а також коригування у разі необхідності

Примітка. Джерело: [розроблено на основі джерела [11]]

Процес бюджетування на майбутній рік починається з вибірки та розрахунку основних цільових показників монетарного характеру. Після цього готується так звана бюджетна резолюція або лист з планування, в якому окреслюються основні орієнтири діяльності підприємства в бюджетному році в розрізі окремих сфер і параметрів діяльності. В листі доводяться загальні цілі та рекомендації для їх досягнення. Далі кожному відповідальному підрозділу чи працівникові доводяться спеціальні табличні форми, в яких у розрізі окремих періодів зазначається характер показників чи іншої інформації, яку слід представити. Заповнені форми направляються у відділ контролінгу, який їх обробляє і систематизує.

Після аналізу проводиться робота із збалансування планів, їх координації та фіксації узгоджених показників у бюджетах.

Таким чином, у процесі бюджетування забезпечується логічний зв'язок між показниками, які надходять знизу, та узгодження з розрахунками, що доводяться згори. Невід'ємними складовими бюджетування є контроль та рапортування, які виступають основою для коригування планів і діяльності.

#### 1.4 Види бюджетів та їх складові

Як правило, підприємства складають: операційний бюджет (для розрахунку витрат на вироблену продукцію), фінансовий бюджет (для оцінки економічних умов за допомогою співвідношення активів і зобов'язань, грошового потоку, оборотного капіталу, прибутковості), бюджет коштів (для планування та управління грошовим потоком) і бюджет капітальних вкладень (опис ключових довгострокових планів, придбання основних фондів, планування амортизаційних відрахувань) [6. С.90]. У принципі, бюджет коштів і капітальних вкладень можна віднести до фінансового бюджету, і, в кінцевому рахунку, на підставі операційного та фінансового бюджету скласти основний (зведений) бюджет компанії [12].

Операційні бюджети, як відомо, є сукупність бюджетів витрат і доходів, що забезпечують складання бюджетного звіту про прибуток. До операційних належать бюджети продажів, виробництва, собівартості реалізованої продукції тощо, а узагальнюючим є бюджетний звіт про прибуток. Операційний бюджет підприємства – розпис на плановий період доходів і витрат підприємства.

Його формують на основі планів реалізації, матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, інших планів, які відрізняються значним рівнем деталізації даних і мають вартісне вираження. Для операційного бюджету характерна багатоступенева ієрархічна структура побудови, оскільки він формується на основі узгоджених між собою бюджетів нижчого рівня.

Складання плану реалізації – початковий етап у формуванні операційного бюджету. Більшість інших планів визначаються планом реалізації, тому від обґрунтованості й реалістичності останнього залежить якість операційного бюджету.

У плані реалізації відображуються обсяги реалізації продукції у вартісному вираженні за періодами (місяцями, кварталами чи роками). Обсяг реалізації продукції у  $k$ -му періоді  $D_k$  визначається сумою очікуваних надходжень  $D$  за всіма видами продукції, які планує виробляти та реалізовувати підприємство у плановому періоді.

І ціни, і загальна кількість реалізованої продукції не можуть залишатися незмінними протягом планового періоду. Кількість реалізованої продукції, як правило, зростає, а ціни суттєво залежать від очікуваних рівнів інфляції та прогнозного попиту на продукцію. Для оцінки попиту, цін на продукцію і прогнозу обсягів реалізації при складанні операційного бюджету використовують різні методи, зокрема маркетингові дослідження ринку, методи експертних оцінок і економіко-математичного моделювання. При цьому, визначаючи ціни на продукцію, обов'язково враховують рівень витрат на виробництво та реалізацію продукції, наявність на ринку подібних товарів, рівень цін конкурентів, еластичність попиту на дану продукцію, державне регулювання ринку та інші внутрішні й зовнішні чинники. Прийнятні для ринкового середовища методики визначення цін на продукцію, як правило, враховують собівартість виробленої продукції, очікування споживачів і конкурентне середовище ринку.

Фінансові бюджети, як відомо, є сукупність бюджетів, які відображають заплановані грошові потоки і фінансовий стан підприємства. Прикладами економічних бюджетів є: бюджет грошових коштів і бюджетний баланс.

Найважливішим завданням процесу бюджетування є формування та реалізація сталого беззбиткового основного бюджету з бездефіцитним варіантом обороту коштів (економічних потоків) [12].

За словами С. Белобловського, застосовувані у плануванні види бюджетів можна поділяють на чотири групи:

- основні бюджети (бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, розрахунковий баланс);
- операційні бюджети (бюджет продажів, бюджет прямих матеріальних витрат, бюджет основних управлінських витрат і т.п.);
- допоміжні бюджети (план капітальних (первісних) витрат, бюджети податків, кредитний план тощо);
- додаткові (спеціальні) бюджети (бюджети розподілу прибутку, бюджети окремих проектів і програм).

Всі ці бюджети потрібні для складання головного бюджету (майстер-бюджету), який стає основою для прогнозування і планування прибутку – основного фінансового ресурсу підприємства. Його завдання, як відомо, опис у структурованій формі очікуваних щодо продажу продукції витрат та інших економічних операцій у плановому періоді [14].

Розрізняють два види бюджетів: гнучкі та фіксовані.

У гнучких бюджетах планові розрахунки затрат і фінансових результатів прив'язуються до обсягів виробництва та реалізації продукції. Вони показують розміри витрат та результати за різних обсягів діяльності відповідного центру відповідальності. Залежно від обсягу діяльності змінні та змішані витрати змінюються, а постійні залишаються незмінними. До цієї категорії бюджетів відносять: бюджет затрат, які відносяться до умовно-змінних (змінюються пропорційно до обсягів виробництва).

У фіксованих (статичних) бюджетах - показники не змінюються зі зміною обсягів виробництва, тому його використовують для планування частково регульованих витрат. За принципом фіксованого бюджетування складають бюджет адміністративних витрат, бюджет витрат на рекламу тощо.

За способами бюджетування розрізняють:

- нуль-базис-бюджетування;
- бюджети від досягнутого;

-бюджети з проробленням додаткових варіантів.

Методологія нуль-базис-бюджетування використовується у ( разі створення нового підприємства, розширення діючих виробничих потужностей чи в рамках контролінгу витрат з метою виявлення резервів їх зниження. Базою для такого бюджетування є так звана точка-нуль (інформація про результати діяльності попередніх періодів). Бюджетні показники розраховують на основі нового обрахунку потреби в капіталі для фінансування необоротних і оборотних активів з використанням широкого масиву інформації щодо технологічних процесів, норм, нормативів, калькулювання собівартості продукції, ціноутворення тощо. Цей метод є значно дорожчим і потребує значних затрат часу і грошей.

Розглянемо етапи нуль-базис-бюджетування:

1-ий етап. Керівництво підприємства визначає стратегічні та оперативні цілі, оцінює наявні ресурси та приймає рішення про сфери застосування даного методу.

2-ий етап. Керівництво структурними підрозділами визначає конкретні цілі і доводить їх до окремих функціональних одиниць.

3-ій етап. Керівники підрозділів розробляють конкретні цільові показники для окремих функціональних одиниць та способи їх реалізації

4-ий етап. Керівники підрозділів визначають альтернативні способи досягнення поставлених завдань і необхідні витрати.

5-ий етап. Керівництво підрозділами визначає пріоритетні напрями використання наявних обмежених ресурсів і будує ієрархічний ряд пріоритетів.

6-ий етап. Керівництво підприємствами зіставляє дані окремих структурних підрозділів, будує власний ієрархічний ряд пріоритетів та альтернатив на основі коригування даних окремих центрів.

7-ий етап. На рівні підприємства приймається рішення про пріоритети у виробництві ресурсів, рівень виробництва та затрати.

8-ий етап. Відділ контролінгу розробляє бюджет з відображенням контрольних показників для окремих носіїв рішень.

9-ий етап. Контролер перевіряє рівень виконання бюджетних показників та доповідає керівництву про причини відхилення факту від плану.

В основі бюджетів досягнутого лежать показники діяльності, зокрема показники потреби в капіталі та рівня витрат попередніх періодів. При цьому застосовується методологія екстраполяції. Цей спосіб використовується за відносно стабільних тенденцій у сфері виробництва та реалізації продукції, якщо профіль роботи підприємства не змінюється. Він має певний недолік - у процесі бюджетування не аналізують ефективність затрат, а досягнуті результати автоматично переносять на наступний період [16].

Бюджети з розробленням додаткових варіантів відрізняються аналізом різноманітних варіантів.

Незважаючи на різноманіття класифікацій бюджетів, в економічній літературі виділяють два підходи до складання бюджетів: Приростное бюджетування та бюджетування "з нуля" [13].

Приростное бюджетування – є складання бюджету на основі фактичних результатів, досягнутих у попередньому періоді. При такому підході фактичні показники попереднього проміжку корегуються з урахуванням цінової, податкової політики, держави й інших факторів. Перевагою такого методу є його простота, так як він не вимагає значних витрат на розрахунки. Завдяки цьому Приростное бюджетування набуло значного практичне розповсюдження. Але цей метод має суттєвий недолік. Перш за все, в процесі бюджетування не аналізується ефективність витрат, а досягнуті результати автоматично переносяться на наступний проміжок. У не комерційних організаціях такий підхід може призвести до того, що бюджетним центрам, які мають перевищення бюджету можуть в наступному періоді надати додаткові ресурси, а підрозділам, які забезпечили економію коштів, навпаки, скоротять асигнування.

Бюджетування "з нуля", як відомо, є метод бюджетування, при якому менеджери кожного разу повинні обґрунтовувати заплановані витрати так, ніби діяльність здійснюється вперше. Бюджетування "з нуля" вимагає від кожного бюджетного центру детального аналізу діяльності для виявлення неефективних операцій і вибору найбільш вигідних напрямків використання ресурсів. На відміну від приростного бюджетування, цей метод дає можливість виявити проблеми і вирішити їх на стадії планування. Одночасно бюджетування "з нуля" - більш дорогий підхід, так як вимагає значних витрат часу і коштів.

Складання зведеного бюджету компанії починається з нижнього рівня управління. Це означає, що спочатку керівники різних підрозділів "відділів, ділянок, служб та ін" складають бюджети щодо діяльності, за яку вони відповідають. Потім ці бюджети послідовно узагальнюються та координуються на вищому рівні управління. Для прикладу, керівники ділянок складають бюджети, які потім узагальнюються в бюджеті відповідного цеху. У свою чергу бюджети цехів узагальнюються в бюджеті заводу, на підставі яких складається бюджет виробництва компанії.

Узгоджені бюджети аналізуються і координуються бухгалтером-аналітиком. Він визначає відповідність запланованих витрат і наявності ресурсів, узгодженість інших показників, становить проформи економічних звітів. Отже, бухгалтер-аналітик грає дуже важливу роль у процесі бюджетування, так як готує вихідні дані для планування (інформація про результати попередньої діяльності), розробляє інструкцію про складання бюджетів, перевіряє і узагальнює підготовлені бюджети, надає необхідні консультації [15].

Адміністрація повинна чітко розуміти і всебічно підтримувати бюджетування і всі аспекти контрольної системи.

Отже, бюджетування - це процес складання бюджетів та контролю за виконанням.

Основна мета складання бюджетів полягає:



- в узгодженні оперативних і перспективних планів;
- в координації дій різних підрозділів підприємства;
- в деталізації загальних цілей виробництва та доведенні їх до керівництва різними центрами відповідальності;
- в стимулюванні ефективної роботи керівників і персоналу підприємства;
- в управлінні і контролі за виробництвом
- у визначенні майбутніх параметрів господарської діяльності.

Основні завдання бюджетування полягають у:

- формуванні найважливіших народногосподарських пропорцій розвитку економіки на плановий період;
- визначення раціональних шляхів бюджетного забезпечення передбачуваного рівня соціально-економічного розвитку на основі її ефективного використання наявних ресурсів;
- виявлення резервів у галузях економіки і спрямування їх на виконання плану економічного і соціального розвитку;
- встановлення раціональних форм мобілізації грошових надходжень за окремими джерелами та формування доходів бюджетів з урахуванням резервів їх збільшення;

Також, хотілося б відзначити, що в Україні деякі великі підприємства намагаються застосовувати бюджетування у своїй діяльності, але найчастіше, на малих і середніх підприємствах цей процес погано налагоджений. Адже, в принципі, застосування бюджетного методу в процесі управління фінансовою діяльністю компанії впливає на підвищення ефективності її роботи, забезпечує високий рівень конкурентоспроможності, дає можливість заздалегідь спрогнозувати потребу у фінансуванні, і таким чином, забезпечує наявність резерву часу для пошуку найбільш вигідних джерел такого фінансування.

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА УПРАВЛІННЯ НА ПрАТ «ЗАПОРІЖКОКС»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Запоріжкокс»

Практична та аналітична частина даної кваліфікаційної роботи проводиться на підставі даних підприємства ПрАТ «Запоріжкокс», що знаходяться у вільному доступі в Інтернет - ресурсі.

ПрАТ «Запоріжкокс» – одне з найбільших коксохімічних підприємств України, розташоване в місті Запоріжжя. Підприємство є одним з найбільших виробників коксу для металургії та один з найбільших експортерів хімічної продукції в Україні. ПрАТ «Запоріжкокс» виробляє близько 10 % всього виробленого в Україні коксу і перебуває в переліку заводів, що мають стратегічне значення для економіки. ПрАТ «Запоріжкокс» – бюджетонаповнююче підприємство. Завдяки енергії коксу працюють металургійні доменні печі.

Будівництво підприємства було пов'язане зі спорудженням енергетичної бази півдня України – Дніпровської ГЕС і металургійного комплексу в місті Запоріжжя.

Запорізький коксохімічний завод був побудований у 1934 році з метою забезпечення потреб у коксі ПАТ «Запоріжсталі».

19 квітня 2019 року підприємство ПрАТ «Запоріжкокс» відзначило 85-річчя з моменту заснування. За 85 років на підприємстві виготовили 114 мільйонів тонн коксу. Завод експортує товар до Туреччини, Єгипту, Чехії та країн Балтії.

У 1980-х роках здійснена реконструкція та модернізація виробництва.

18 лютого 1980 року на Запорізькому коксохімічному заводі була введена в експлуатацію коксохімічна батарея № 1 потужністю 1 млн тонн доменної сировини на рік.

14 грудня 1982 року на Запорізькому коксохімічному заводі була введена в експлуатацію коксохімічна батарея № 2 потужністю 1 млн тонн коксу на рік.

51 % акцій ПАТ «Запоріжжкокс» належить групі «Метінвест» і 42 % ПАТ «Запоріжсталь» [20].

До складу ПрАТ «Запоріжжкокс» входять п'ять основних виробничих підрозділів: вуглепідготовчий цех, коксовий цех, цех уловлювання, цех сіркоочищення, смолоперегонний цех. Потреби виробництва забезпечують допоміжні ремонтні, транспортні підрозділи і заводська лабораторія, які за рівнем технічного оснащення сьогодні входять в число найкращих в Європі.

Таблиця 2.1 – Основні дані про підприємство ПрАТ «Запоріжжкокс»

Скорочена назва:	ПрАТ " Запоріжжкокс "
Повна назва:	Приватне акціонерне товариство «Запоріжжкокс»
ЄДРПОУ:	191224
Юридична адреса:	69600, м. Запоріжжя, вул. Діагональна, 4
Зареєстрований:	Виконавчий комітет Запорізької міської ради Запорізької області, 20.12.1993
КОАТУУ:	2310136600 (ЗАВОДСЬКИЙ р-н)
Галузева належність (1):	19.окт
Галузева належність (2):	20.13
Галузева належність (3):	20.14
Керівник:	Третьяков Олександр Борисович, Виконуючий обов'язки генерального директора, тел.: (061) 283-92-10

Примітка. Джерело: [розроблено на основі джерела [20]

Основна продукція ПрАТ «Запоріжжкокс»:

- Доменний кокс;
- Кокс горішок;
- Коксова
- Сульфат амонію;

- Сірка газова і колоїдна;
- Пластифікатори бетону;
- Масло антраценовое;
- Дьогті для дорожнього будівництва;
- Паливо котельне.

В даний час ПрАТ «Запоріжкокс» найбільший експортер коксу на Україні.

У табл. 2.2 представлені дані про основні показники діяльності підприємства ПрАТ «Запоріжкокс» за 2017 - 2019 рр..

Таблиця 2.2 – Економічна характеристика ПрАТ «Запоріжкокс»

Показник	2017	2018	2019	Абс. відх.		Відн. відх.		
				2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019	2017 - 2019
Чисельність працівників	1546	961	812	-585	-149	62,16%	84,50%	52,52%
Основні засоби	908532	836381,5	1640566	-72150,5	804184,5	92,06%	196,15%	180,57%
Необоротні активи	1126383	1417710	2213669	291327	795959	125,86%	156,14%	196,53%
Оборотні активи	4911295	6932786	5309842	2021490,5	-1622943,5	141,16%	76,59%	108,11%
Власний капітал	2183314	3193255	4244176	1009940,5	1050921,5	146,26%	132,91%	194,39%
Чистий дохід від реалізації продукції	8585404	9208474	12365901	623070	3157427	107,26%	134,29%	144,03%
С/б реал-ної продукції	7140283	7755143	12003258	614860	4248115	108,61%	154,78%	168,11%
Чистий фін. рез: прибуток	1058783	1118285	96669	59502	-1021616	105,62%	8,64%	9,13%
Обсяг операційних витрат	7465635	8924786	10035589	1459151	1110803	119,54%	112,45%	134,42%
Обсяг реалізації осн видів продукції	6501849	11199110	16984797	4697261	5785687	172,25%	151,66%	261,23%
Дебіт заборг за продукцію	4130561	5621018	3820248,5	1490457	-1800769	136,08%	67,96%	92,49%
Поточна кред-ка заборг	957	1069,5	1096,5	112,5	27	111,76%	102,52%	114,58%

Примітка. Джерело: [розроблено на основі джерела [20]]

Проілюструємо отримані дані у табл. 2.2 на рисунку 2.1, 2.2.

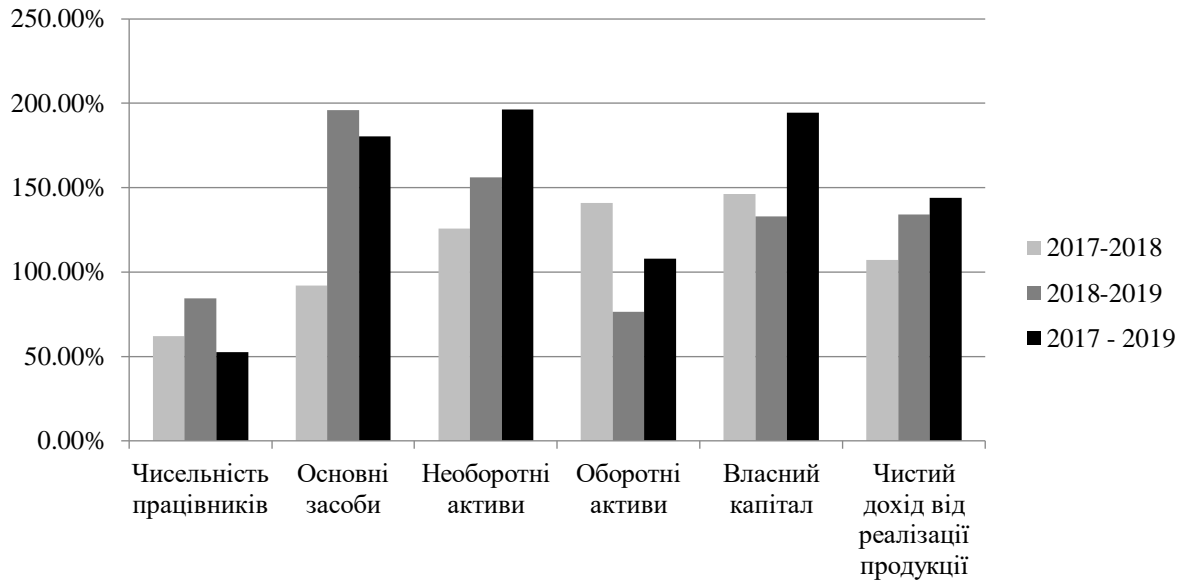


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни деяких економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Запоріжжкокс» за 2017 – 2019 рр.

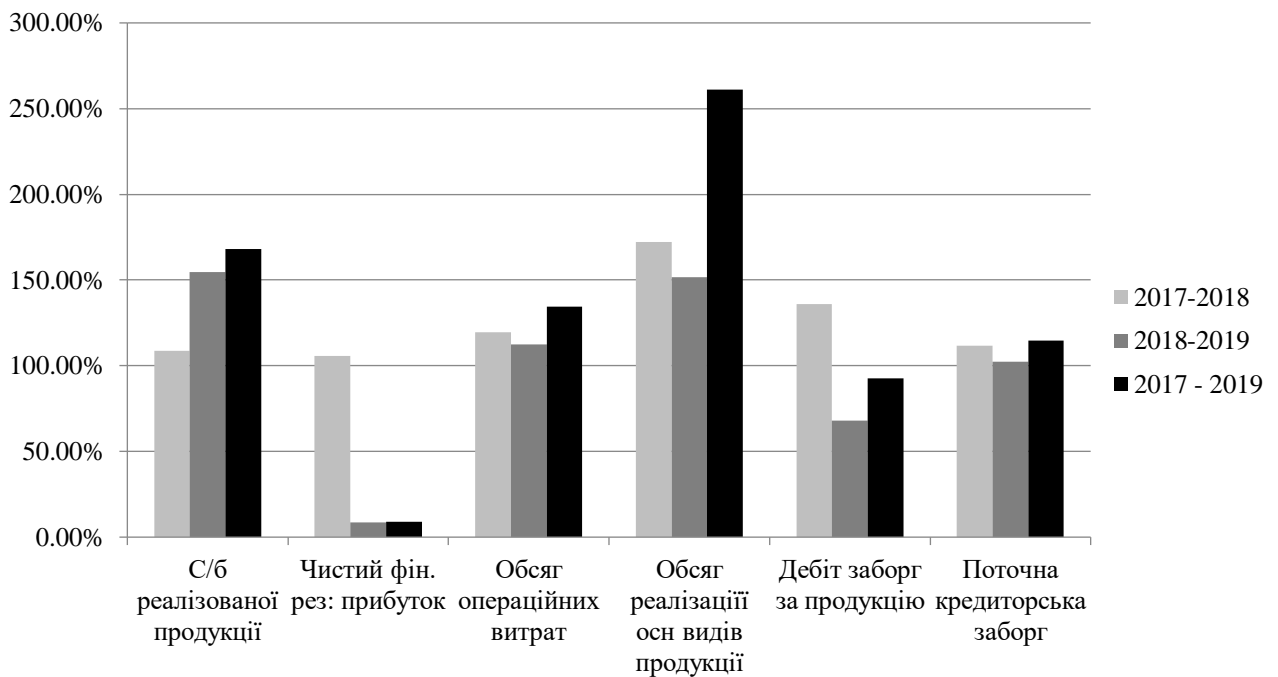


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни деяких економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Запоріжжкокс» за 2017 - 2019 рр.

Виходячи з рисунку 2.1 та рисунку 2.2 можемо зробити такі висновки:

- чисельність працівників у 2018 році зменшилась на рекордні 585 особи, що складає 38% від чисельності працівників за 2017 р.; у 2019 році

кількість працівників знов зменшилась на 15,5% порівняно з 2018 роком; загалом, за 2017-2019 рр. кількість працівників скоротилась майже вдвічі;

- обсяг основних засобів станом на 2018 р. зменшився несуттєво на 8% порівняно з 2017 р.; але вже у 2019 р. обсяг ОЗ збільшився на 96%; тобто, загалом протягом 2017 - 2019 рр. обсяг ОЗ збільшився на 81%;

- обсяг необоротних активів у 2018 році порівняно з 2017 роком зріс на 26%, так само і у 2019 році обсяг НА зріс ще на 56% порівняно з 2018 роком і на 97% порівняно з 2017 роком;

- значні зміни відбулися у кількості оборотних активів, а саме у 2018 році обсяг ОА зріс на 41% порівняно з базовим роком, але вже у 2019 році обсяг ОА зменшився на 23,4%; загалом, у 2019 році обсяг ОА збільшився на 8% порівняно з 2017 роком;

- обсяг власного капіталу за три роки значно збільшився, у 2018 році на 46% від базового року; у 2019 році ВК збільшився ще на 33%; загалом, у 2019 році спостерігався приріст капіталу 194,39% від базового року;

- обсяг реалізації основних видів продукції значно виріс; так, у 2018 р. приріст склав 172,25%, а у 2019 р. 151,66%; загалом, у 2019 р. порівняно з базовим роком відбулось збільшення обсягів реалізації основних видів продукції на 161,23%, що вплинуло на кінцеві результати інших показників;

- через збільшення обсягів виробництва та здобуття нових ринків збуту змінилась й собівартість реалізованої продукції; так, у 2018 році ця величина залишилась майже на рівні попереднього року (збільшилась на 8%), але у 2019 році зросла на 54,78% від рівня 2018 року; загалом, у 2019 році приріст собівартості реалізованої продукції порівняно з базовим роком склав 168,11%;

- таке стрімке зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, собівартості продукції значно вплинуло на розмір чистого фінансового результату (прибутку); так, у 2018 році приріст прибутку склав 105,62% порівняно з базовим роком; але у 2019 році відбулось закономірне зменшення розміру прибутку на 91%, такі зміни можливі через значне підвищення

собівартості продукції (більш ніж у 1,5 рази), зростання операційних витрат, і, як результат, зменшення сукупного доходу;

- обсяг операційних витрат у 2018 р. зріс на 19,54%, та у 2019 р. відбулось зростання ще на 12,45%. Тобто, загалом, за 2017-2019 рр. обсяг операційних витрат підприємства збільшився на третину, а саме на 34,42% від рівня базового року;

- проте, є й позитивні зміни. Так, розмір дебіторської заборгованості у 2018 р. збільшився на третину (на 36,08%), але вже у 2019 р. розмір заборгованості контрагентів зменшився на 32,04%;

- розмір поточної кредиторської заборгованості протягом 2017-2019 рр. зростав; так, у 2018 р. відбулось збільшення кредитних зобов'язань на 11,76%, а у 2019 р. збільшення відбулось на 2,52%; тобто, бачимо тенденцію до нарощення кредитних зобов'язань, що має негативні наслідки для підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що протягом 2017-2018 рр. підприємству вдавалось втримувати стабільні показники, незважаючи на обвал виробництва у 2014 - 2015 роках через політичні та економічні кризи у країні, але вже у 2019 році підприємству не вдалося стабілізувати внутрішню економічну ситуацію. Як наслідок, обсяги виробництва та реалізації продукції зросли, але зменшився обсяг оборотних активів, збільшився розмір кредиторської заборгованості, збільшилась собівартість продукції. Хоча, підприємство намагалось стабілізувати ситуацію за допомогою скорочення штату працівників, зменшення поточної дебіторської заборгованості, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. Але, не слід забувати, що лише позитивна тенденція до змін дасть змогу створити привабливий бізнес - клімат і залучити іноземні інвестиції для розвитку регіонів та країни в цілому. За умови кардинальної зміни поточної фінансової та економічної стратегії підприємства стане можливим вийти на новий рівень виробничої діяльності за рахунок власних коштів підприємства, без використання позик і кредитів.

## 2.2 Оцінка фінансового стану підприємства ПрАТ «Запоріжжкокс»

За даними балансу підприємства та звіту про фінансові результати, що представлені у ДОДАТКУ А, Б, Д, Е, Ж, З розрахуємо основні аналітичні показники фінансового стану підприємства та проведемо оцінку майнового стану ПрАТ «Запоріжжкокс» за 2017 - 2019 рр.:

1. Показники ділової активності
2. Показники рентабельності
3. Показники фінансової стійкості
4. Показники ліквідності (платоспроможності)
5. Показники ефективності виробництва
6. Показники оцінки майнового стану

1. Показники ділової активності дають змогу оцінити ефективність використання підприємством власних коштів. До цієї групи належать різні показники обіговості. Вони мають велике значення для оцінювання фінансового стану підприємства, оскільки інтенсивність обігу коштів, тобто швидкість перетворення їх на готівку, безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства. Розрахунок показників ділової активності ПрАТ «Запоріжжкокс» за 2017 - 2019 рр. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники ділової активності ПрАТ «Запоріжжкокс» за 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019	Абс. відх.		Відн. відх.		
				2017 - 2018	2018- 2019	2017- 2018	2018- 2019	2017 - 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Оборотність активів	1,42	1,10	1,64	-0,32	0,54	77,55%	149,05%	115,59%
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,42	1,10	1,64	-0,32	0,54	77,55%	149,05%	115,59%
Період одного обороту обігових коштів (днів)	253,17	326,46	219,03	73,29	- 107,43	128,95%	67,09%	86,51%



## Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт оборотності запасів	20,63	9,40	15,39	-11,23	5,99	45,58%	163,70%	74,61%
Період одного обороту запасів (днів)	17,45	38,29	23,39	20,84	-14,90	219,40%	61,09%	134,03%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,03	1,58	2,79	-0,45	1,20	77,96%	176,13%	137,32%
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	177,48	227,65	129,25	50,16	-98,40	128,26%	56,77%	72,82%
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,35	1,87	4,25	-0,48	2,39	79,52%	227,62%	181,00%
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	153,17	192,61	84,62	39,45	-107,99	125,75%	43,93%	55,25%
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,93	2,88	2,91	-1,05	0,03	73,33%	101,04%	74,09%

Отримані розрахунки у табл. 2.3 проілюструємо на рисунку 2.3 та 2.4

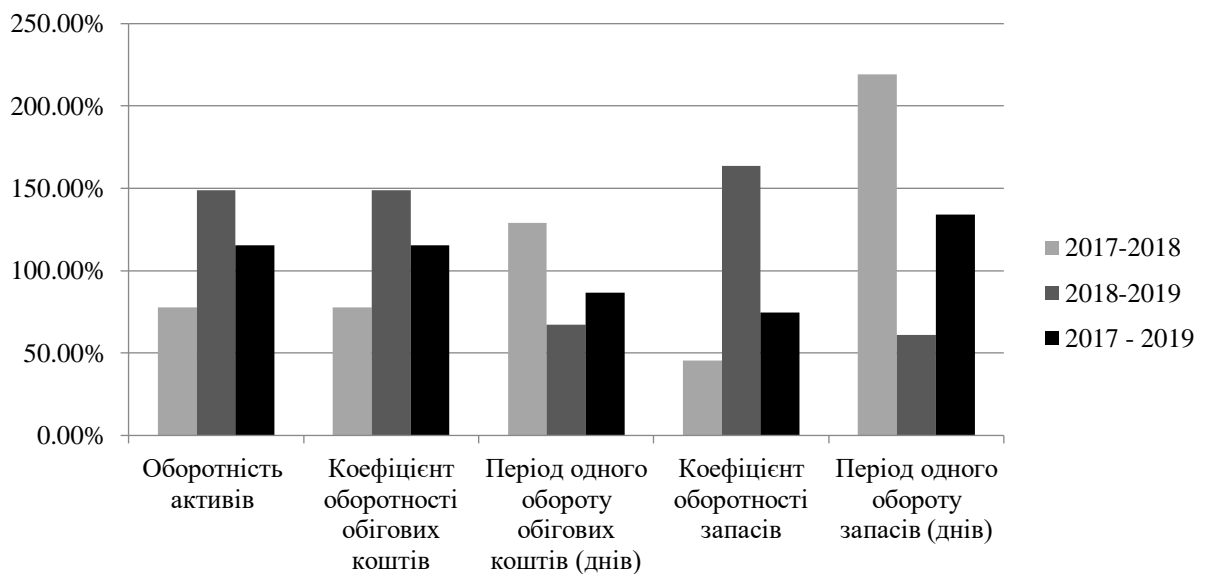


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ділової активності за 2017-2019 рр.

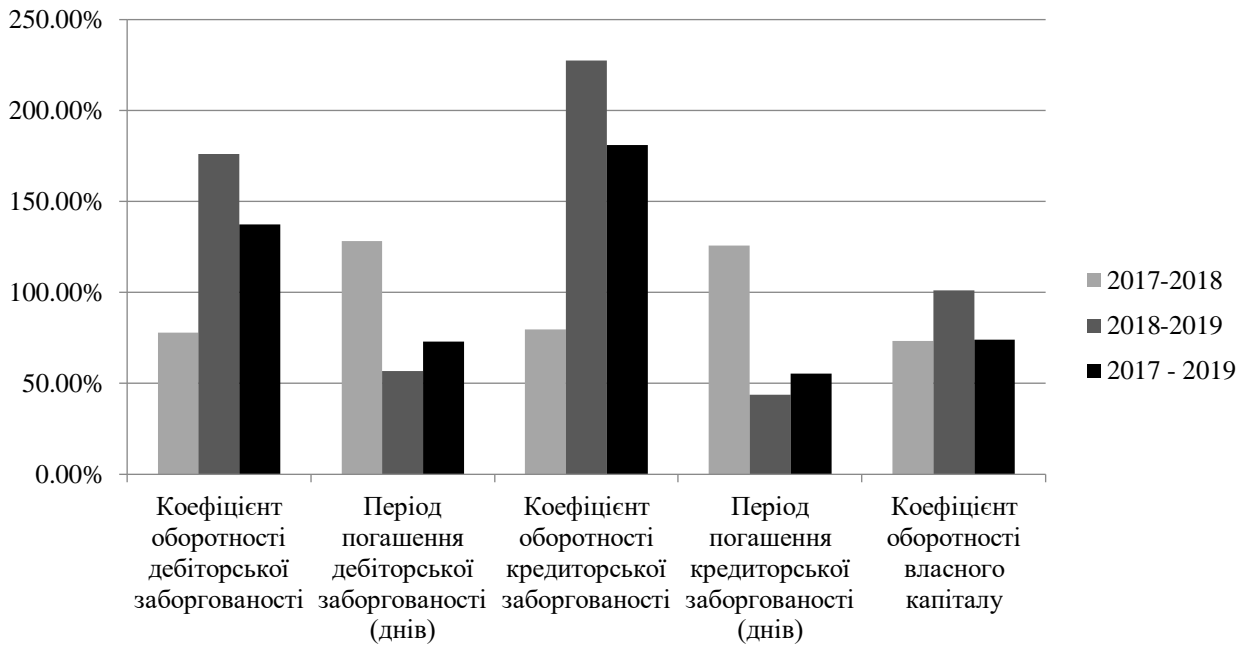


Рисунок 2.4 – Динаміка показників ділової активності за 2017-2019 рр.

На основі даних, отриманих у табл. 2.3, можемо зробити наступні висновки:

- коефіцієнт оборотності активів у 2018 р. порівняно з 2017 р. зменшився на 22,45%; але у 2019 р. коефіцієнт збільшився на 49,05%; загалом, у 2019 р. у порівнянні з 2017 р. оборотність активів збільшилась на 15,59%, що позитивно впливає на розвиток підприємства, тому що така динаміка характеризує збільшення отриманої чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, інвестованих в активи;

- такі ж зміни спостерігаються і щодо коефіцієнта оборотності обігових коштів, що призвело до збільшення періоду одного обороту обігових коштів у 2018 р. на 28,95%, але у 2019 р., за рахунок підвищення оборотності активів, зменшився на 33%; загалом, у 2019 р. у порівнянні з 2017 р. період обороту обігових коштів на підприємстві зменшився на 13,49%, що зменшує період від витрачання коштів для виробництва продукції до отримання коштів за реалізовану продукцію, такі зміни є позитивними;

- коефіцієнт оборотності запасів у 2018 р. різко зменшився на 54,42% порівняно з 2017 р., але у 2019 р. спостерігається спроба стабілізувати

ситуацію, показник зріс на 63,7% у порівнянні з рівнем 2018 р.; загалом, у 2019 р. оборотність запасів знизилась на 25,39% порівняно з базовим роком, що свідчить про зменшення оборотів коштів, інвестованих у запаси;

– такі зміни кількості оборотів запасів призвело до зміни періоду одного обороту запасів; так, у 2018 р. період одного обороту збільшився на 119,4%; у 2019 році період обороту запасів зменшився на 39% після спроби стабілізування ситуації, але загалом, у 2019 р. у порівнянні з базовим роком, кількість днів, яка необхідна для трансформування запасів в кошти збільшилась на 34,03%; такі результати не мають суто негативний характер, адже свідчать про забезпеченість підприємства матеріальними ресурсами;

– коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2018 р. зменшився на 22,04% у порівнянні з базовим роком, у 2019 р. збільшився на 76,13% у порівнянні з попереднім роком; загалом, у 2019 р. показник збільшився на 37,32% від рівня 2017 р., що свідчить про зменшення дебіторської заборгованості контрагентів перед підприємством, що призвело спочатку до збільшення, а потім до зменшення періоду інкасації дебіторської заборгованості, тобто періоду її погашення. Так, у 2018 р. періоду інкасації збільшився на 28,26%, а у 2019 р. зменшився на 43,23%; загалом період погашення дебіторської заборгованості у 2019 р. у порівнянні з 2017 р. зменшився на 27,18%, при цьому додаткова вартість коштів компенсується додатковим прибутком від збільшення обсягів реалізації, що частково нівелює негативні наслідки після 2018 року;

– коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2018 р. зменшився на 20,48%, у 2019 р. різко збільшився на 127,62%; загалом, у 2019 р. коефіцієнт збільшився на 81%, що свідчить про зменшення обсягів довгострокової кредиторської заборгованості; такі зміни призвели до збільшення періоду сплати підприємством кредиторської заборгованості у 2018 р. на 25,75%, але у 2019 р. цей період зменшився на 56,07%; загалом, період погашення зменшився на 44,75% у 2019 р. у порівнянні з базовим роком;

– коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2018 р. зменшився на 26,67% у порівнянні з 2017 р., а у 2019 р. приріст коефіцієнту склав 1,04%; загалом, у 2019 р. у порівнянні з базовим роком кількість чистої виручки від реалізації продукції, яка припадає на одиницю власного капіталу зменшилась на 26%, що має негативні наслідки наслідки.

Так, можемо сказати, що 2019 р. став переламним роком для економічної діяльності підприємства, і мав як негативні так і позитивні наслідки, у 2018 р. керівництво зробило спробу стабілізувати ситуацію, але вже наступного року всі позитивні результати їх дій було втрачено, що можемо бачити на прикладі наведеної динаміки.

2. Рентабельність вкладень в певну діяльність оцінюють за кількістю грошових одиниць прибутку, яка припадає на одну грошову одиницю авансованого капіталу. Показники рентабельності показують, наскільки прибуткова діяльність підприємства. Ці коефіцієнти отримують із відношення прибутку до витрачених коштів або відношення отриманого прибутку до обсягу реалізації продукції. Найчастіше у фінансовому менеджменті використовують коефіцієнти рентабельності всіх активів підприємства, рентабельності реалізації, рентабельності власного капіталу.

Розрахунок показників рентабельності ПрАТ «Запоріжжкокс» за 2017 - 2019 рр. представлений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності ПрАТ «Запоріжжкокс» за 2017 - 2019 рр.

Показник				Абс. відх.		Відн. відх.		
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019	2017 - 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рент-ність активів за прибутком від звичайної діяльності	0,21	0,16	0,02	-0,05	-0,15	76,21%	9,59%	7,31%
Рентабельність капіталу за чистим прибутком	0,18	0,13	0,01	-0,04	-0,12	76,37%	9,59%	7,33%

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рентабельність сукупного капіталу	0,18	0,13	0,01	-0,04	-0,12	76,37%	9,59%	7,33%
Рентабельність ВК	0,48	0,35	0,02	-0,13	-0,33	72,22%	6,50%	4,70%
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,17	0,16	0,03	-0,01	-0,13	93,76%	18,58%	17,42%
Операційна рентабельність реалізованої продукції	0,15	0,15	0,01	0,00	-0,14	98,47%	7,90%	7,78%
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,12	0,12	0,01	0,00	-0,11	98,47%	6,44%	6,34%
Загальна рентабельність виробничих засобів	0,98	0,64	0,12	-0,33	-0,52	65,85%	18,73%	12,33%
Загальна рентабельність підприємства	0,24	0,17	0,05	-0,07	-0,13	72,71%	27,70%	20,14%
Рентабельність виробничих фондів	0,63	0,51	0,03	-0,12	-0,47	81,19%	6,83%	5,55%
Рентабельність реалізованої продукції за прибуток від реалізації	0,16	0,14	0,01	-0,01	-0,13	91,54%	9,93%	9,09%
Рентабельність витрат	0,19	0,17	0,01	-0,02	-0,15	90,11%	8,62%	7,77%
Коефіцієнт реінвестування	1,74	2,58	36,60	0,84	34,03	148,28%	1421,17%	2107,4%
Період окупності капіталу	5,70	7,47	77,83	1,76	70,36	130,95%	1042,25%	1364,8%
Період окупності власного капіталу	2,06	2,86	43,90	0,79	41,05	138,48%	1537,54%	2129,1%

Отримані у табл. 2.4 дані проілюструємо на рисунку 2.5.

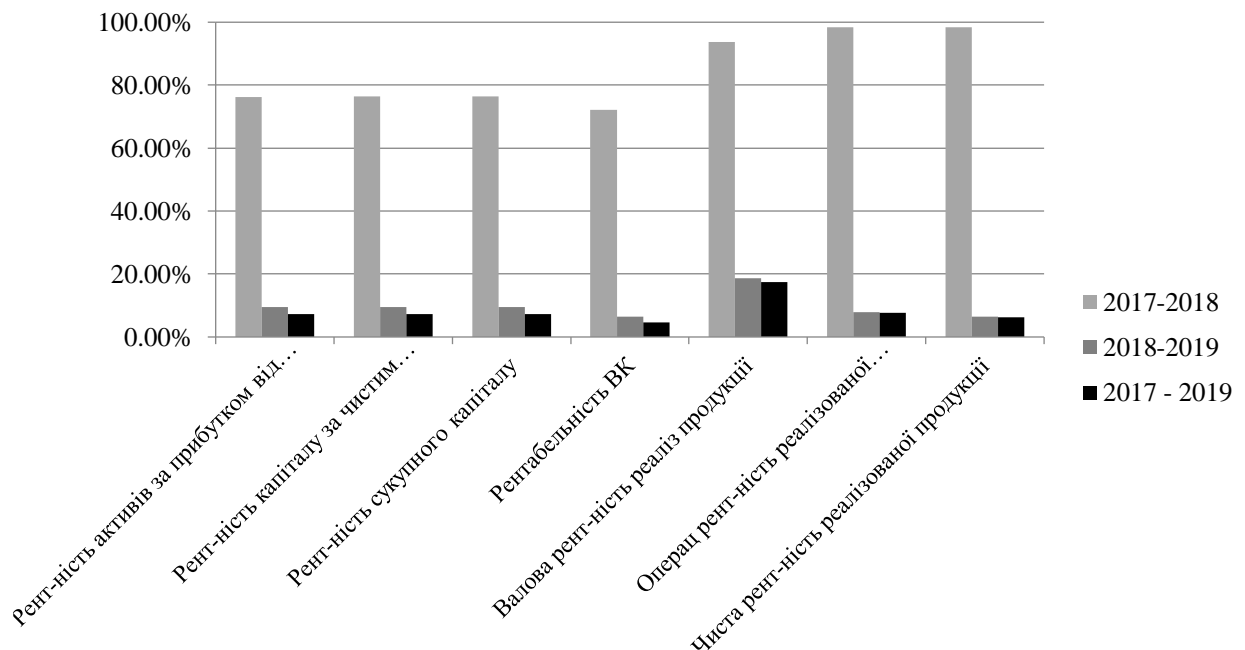


Рисунок 2.5 – Динаміка деяких показників рентабельності за 2017 - 2019 рр. ПрАТ «Запоріжжкокс»

Інші результати табл. 2.4 не маємо змоги продемонструвати через критичну розбіжність даних по роках.

На основі представлених результатів розрахунків (табл. 2.4) можемо зробити такі висновки:

– рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності у 2018 р. зменшилась на 23,79% у порівнянні з 2017 р., а у 2019р. критично зменшилась на 90% від рівня 2018 р; загалом, у 2019 р. рентабельність активів за прибутком склала лише 7,31% від рівня базового року, що свідчить про зменшення розміру прибутку від звичайної діяльності, яка припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи;

– рентабельність капіталу за чистим прибутком у 2018 р. зменшилась на 23,63% порівняно з 2017 р., а у 2019 р. відбулось різке зменшення ще на 90,41%, що свідчить про зменшення розміру прибутку, який припадає на одиницю інвестованих в активи коштів;

– рентабельність власного капіталу у 2018 р. зменшилась на 27,78% ,а вже у наступному році зменшення відбулось на 93,5%, що свідчить про зменшення розміру чистого прибутку, який припадає на одиницю власного капіталу;

– показник валової рентабельності реалізованої продукції у 2018 р. зменшився на 6,24%, а у 2019 р. зменшився на 81,42% порівняно з попереднім роком, що показує на зниження ефективності виробничої діяльності підприємства, а також про необхідність перегляду політики ціноутворення;

– операційна рентабельність реалізованої продукції у 2018 р. майже не змінилась, а у 2019 р . відбулось зменшення вже на 92,1%. Тобто рівень рентабельності підприємства після відрахувань витрат на виробництво і збут товарів у 2019 р. зменшився на 92% порівняно з 2017 р.;

– така ж само ситуація спостерігається й з показниками чистої рентабельності реалізованої продукції, загальної рентабельності виробничих засобів, рентабельність виробничих фондів, рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації, рентабульність витрат. Так, у 2018 році

у всіх показників спостерігається несуттєве зменшення, а ось у 2019 році рівень цих показників рентабельності критично впав на 90% і більше;

– коефіцієнт реінвестування, період окупності капіталу підприємства у 2018 р. мали зростання близько 40%, а ось у 2019 році всі ці показники зросли на понад 1000%;

– загальна рентабельність підприємства у 2018 р. зменшилась на 27,29%, а у 2019 р. впала ще на 72,3%; загалом, у 2019 р. рентабельність підприємства знизилась на 80% порівняно з 2017 р., що вказує на неефективність економічної діяльності підприємства.

3. Умовою й гарантією виживання й розвитку будь-якого підприємства, як бізнес-процесу, є його фінансова стабільність. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юктури, і не опинитися на краю банкрутства. Більш того, чим вище його стабільність, тим більше переваг перед іншими підприємствами того ж сектора економіки в одержанні кредитів і залученні інвестицій. Фінансово стійке підприємство вчасно розраховується за своїми обов'язками з державою, позабюджетними фондами, персоналом, контрагентами. Розрахунок показників фінансової стійкості для ПрАТ «Запоріжжкокс» за 2017 - 2019 рр. наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості ПрАТ «Запоріжжкокс» за 2017–2019 рр.

Показник	2017	2018	2019	Абс. відх.		Відн. відх.		
				2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019	2017 - 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Власні обігові кошти	1258544	2005916	2403154	747373	397238	159,38%	119,80%	190,95%
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,26	0,29	0,45	0,03	0,16	112,91%	156,42%	176,62%

## Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Маневреність робочого капіталу	0,28	0,42	0,33	0,14	-0,09	149,99%	78,88%	118,31%
Маневреність власних обігових коштів	0,02	0,01	0,01	-0,01	0,00	51,69%	115,84%	59,88%
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	3,59	2,39	3,03	-1,20	0,64	66,67%	126,77%	84,52%
Коефіцієнт покриття запасів	3,59	2,39	3,04	-1,20	0,64	66,66%	126,76%	84,50%
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,36	0,38	0,56	0,02	0,18	105,75%	147,52%	156,00%
Коефіцієнт фінансової залежності	0,64	0,62	0,44	-0,02	-0,18	96,74%	70,58%	68,28%
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,58	0,63	0,57	0,05	-0,06	108,98%	90,14%	98,23%
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,64	0,62	0,44	-0,02	-0,18	96,74%	70,58%	68,28%
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,57	0,62	1,29	0,05	0,68	109,31%	209,02%	228,48%
Показник фінансового левриджу	0,09	0,07	0,09	-0,02	0,02	78,13%	121,71%	95,08%
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,40	0,41	0,61	0,01	0,20	103,79%	149,67%	155,35%

Отримані у табл. 2.5 дані проілюструємо на рис. 2.6, 2.7.

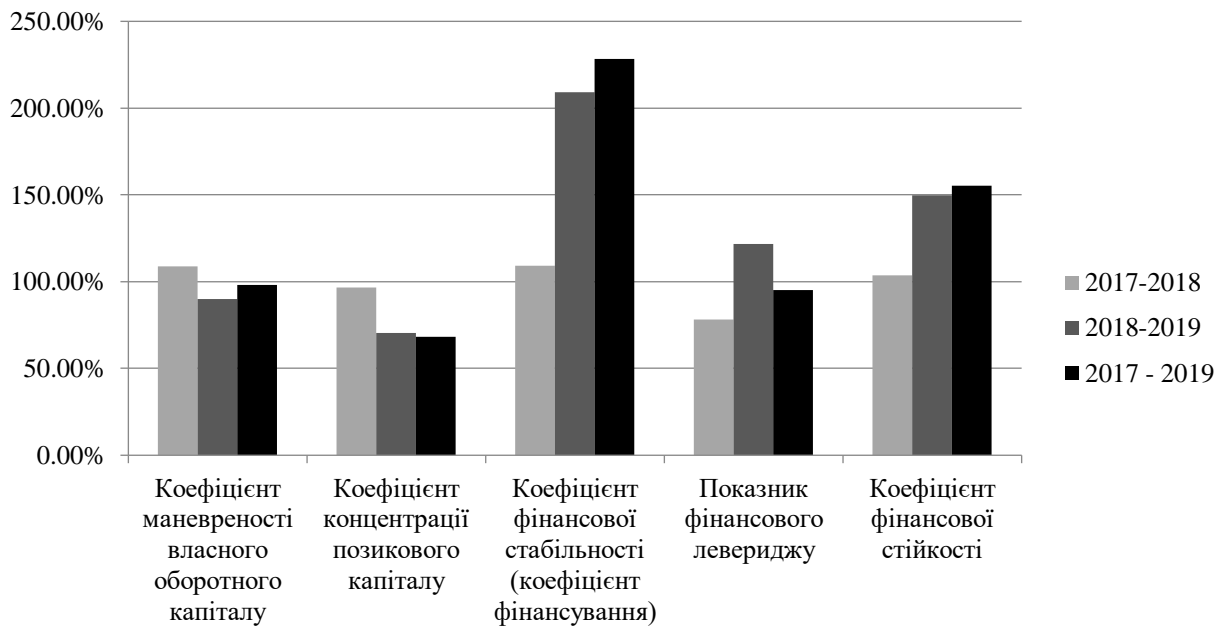


Рисунок 2.6 – Динаміка показників фінансової стійкості  
ПрАТ «Запоріжкокс» за 2017 - 2019 рр.



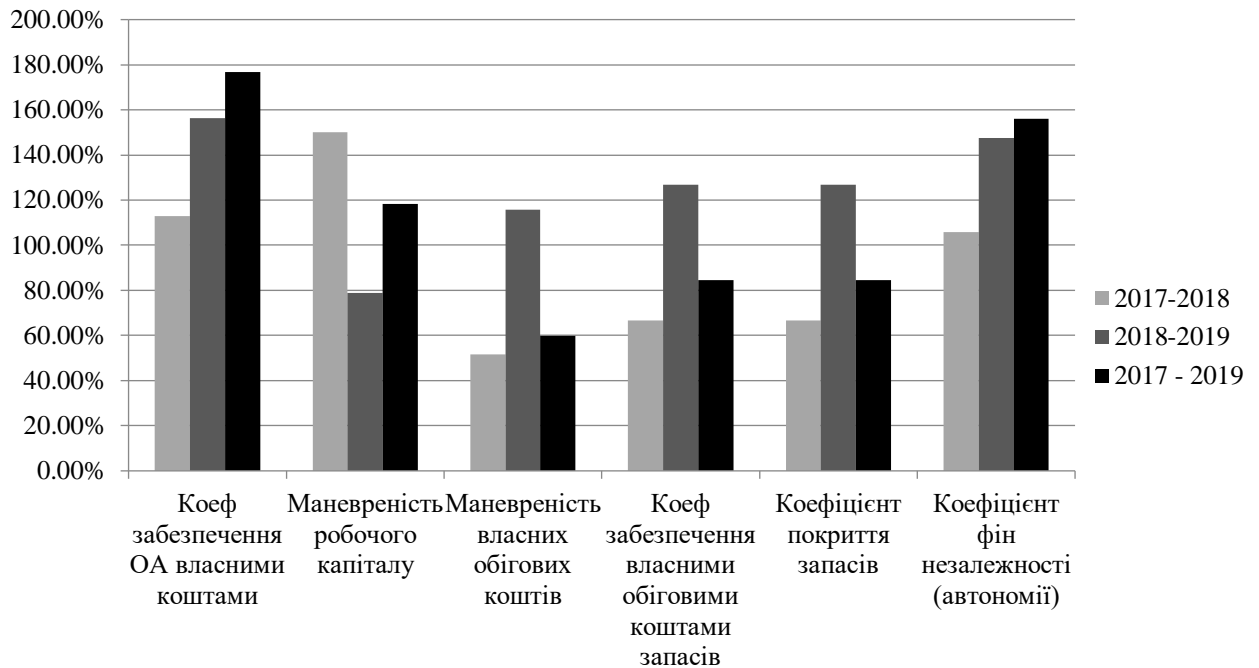


Рисунок 2.7 – Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Запоріжжкокс» за 2017 - 2019 рр.

Виходячи з розрахунків, представлених у табл. 2.5, можемо зробити такі висновки:

- коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами у 2018 р. зріс на 12,91% порівняно з 2017 р., та у 2019 р. зріс ще на 56,42%; загалом, у 2019 р. показник мав приріст 176,62% порівняно з 2017 р.;
- показник маневреності робочого капіталу у 2018 р. зріс на 50% порівняно з попереднім роком, а у 2019 р. знизився на 11,12% порівняно з 2018 р.; загалом, у 2019 р. відбулось зростання показника на 18,31% порівняно з базовим роком;
- маневреність власних обігових коштів у 2018 р. знизилась на 48,31% порівняно з 2017 р., та у 2019 р. збільшилась на 15,84%; загалом, у 2019 р. відбулось зниження рівня маневреності власних обігових коштів на 40,12% порівняно з 2017 р., що свідчить про зменшення частки абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах і обмежує свободу фінансового маневру;
- коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів є індикатором достатності довгострокових коштів компанії для забезпечення

безперебійного виробничо-збутового процесу. Так, у 2018 р. цей показник зменшився на 33,33% порівняно з 2017 р., а у 2019 р. зріс на 26,77% порівняно з 2018 р. Загалом, у 2019 р. спостерігається зменшення коефіцієнта на 15,48% порівняно з 2017 р. Негативне значення показника говорить про те, що без короткострокового та довгострокового позикового капіталу компанія не зможе забезпечити безперебійний виробничо-збутової процес. В умовах скорочення можливостей для залучення таких коштів операційний процес може зупинитися;

– коефіцієнт покриття запасів у 2018 р. зменшився на 33% порівняно з 2017 р., а у 2019 р. зріс на 27% порівняно з попереднім роком. Загалом, у 2019 р. коефіцієнт покриття запасів зменшився на 15,5% порівняно з 2017 р. Такі результати свідчать про недостатність джерел фінансування для створення виробничих і інших запасів;

– коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу у 2018 р. знизився на 10% від рівня попереднього року, а у 2019 р. залишився майже незмінним. Значення цього показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів. Нормативним вважається значення 0,1 і вище. Позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

– коефіцієнт концентрації позикового капіталу у 2018 р. знизився на 3,26% порівняно з 2017 р., а у 2019 р. різко знизився на 30% порівняно з 2018р. Загалом, у 2019 р. спостерігається зниження коефіцієнту на 31,72%. Нормативним вважається значення в межах 0,4 - 0,6. Цей показник вказує на рівень левереджа компанії. У компанії, в якій сума позикового капіталу є значно вищою власного, рівень левереджа високий. Це свідчить про високий рівень фінансових ризиків. Варто зауважити, що залучення позикового капіталу дозволяє забезпечити ріст компанії. Тому значна частина підприємств стабільно працює в умовах використання позикових коштів;

- коефіцієнт фінансової незалежності підприємства у 2018 р. зріс на 5,75%, та у 2019 р. зріс ще на 47,52%; загалом, у 2019 р. приріст показника склав 156% від рівня 2017 р.;
- коефіцієнт фінансової залежності змінився прямо пропорційно показнику фінансової незалежності підприємства;
- загальний коефіцієнт фінансової стійкості підприємства у 2017 – 2019 рр. мав значення 0,4-0,61, що вказує на необхідність збільшити частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі.

Тож, можемо визначити нестійкий (передкризовий) фінансовий стан підприємства, тобто відбувається порушення платоспроможності, але зберігається можливість відтворення рівноваги платіжних засобів і платіжних зобов'язань за рахунок залучення тимчасово вільних джерел засобів в оборот підприємства.

Розглянемо зміну розміру власних обігових коштів (робочого та функціонального капіталу) на рис. 2.8.

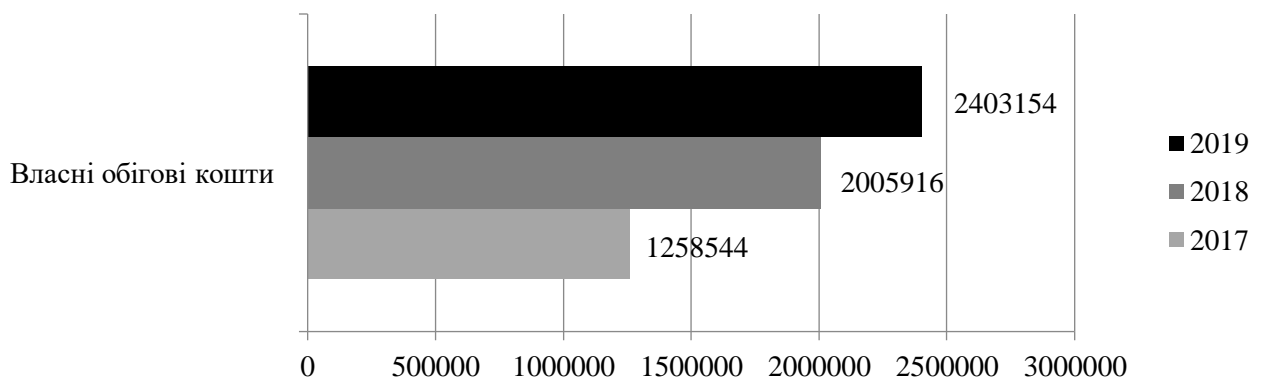


Рисунок 2.8 – Розмір власних обігових коштів ПрАТ «Запоріжжкокс» за 2017-2019 рр.

Згідно з рис. 2.8 можемо зробити висновок, що у 2018 р. розмір власних обігових коштів збільшився на 59,38% у порівнянні з 2017 р., а у 2019 – на 19,8% порівняно з 2018 р. Приріст обсягу власних обігових коштів підприємства у 2019 р. у порівнянні з базовим роком становить 190,95%. Це свідчить про збільшення розміру оборотних активів, які фінансуються за рахунок власних

коштів і довгострокових зобов'язань. Наявність позитивної тенденції означає здатність підприємства сплатити поточні борги.

4. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в кошти платежу. Чим менше час, необхідний для перетворення окремого виду активів, тим вища його ліквідність. Тобто, ліквідність підприємства - це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань.

Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, розрахунок яких представлений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності ПрАТ «Запоріжкокс» за 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019	Абс. відх.		Відн. відх.		
				2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019	2017 - 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,345	1,407	1,827	0,063	0,420	104,66%	129,82%	135,86%
Коефіцієнт ліквідності швидкої	1,249	1,237	1,554	-0,012	0,317	99,08%	125,65%	124,49%
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,613	0,374	0,881	-0,238	0,506	61,09%	235,22%	143,69%
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	1,159	1,182	1,536	0,023	0,354	102,00%	129,94%	132,53%

Наведені розрахунки у табл. 2.6 проілюстровано на рисунку 2.9.

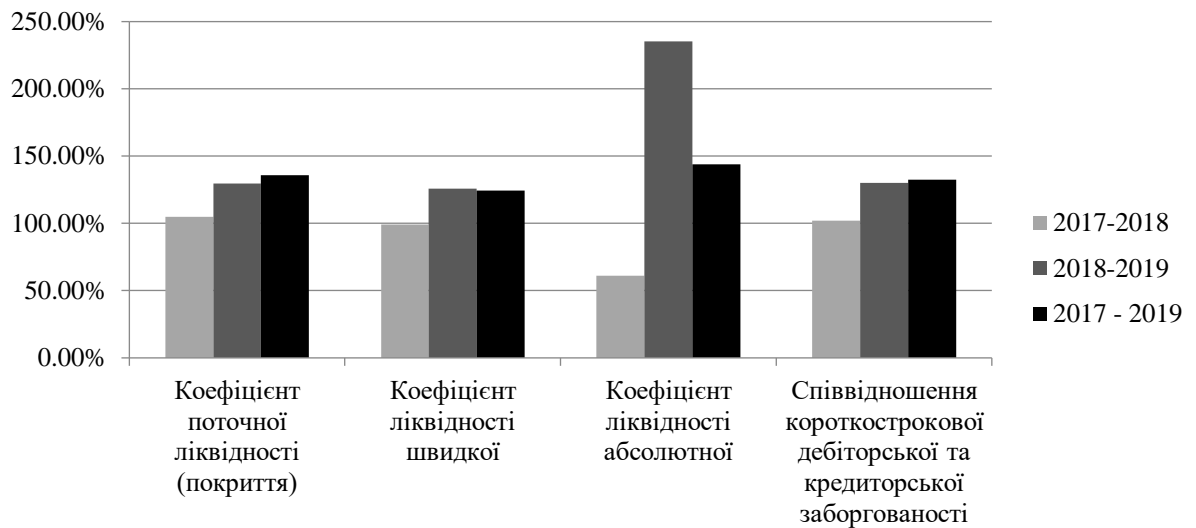


Рисунок 2.9 – Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Запоріжжкокс» за 2017 - 2019 рр.

Згідно з рис. 2.9 можемо зробити такі висновки:

- коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) у 2018 р. збільшився на 4,66%, а у наступному році він збільшився ще на 29,82%, що свідчить про достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року;
- коефіцієнт швидкої ліквідності у 2018 р. залишився майже незмінним порівняно з попереднім роком, але у 2019 р. він збільшився на 25,65%, що свідчить про збільшення кількості найбільш ліквідних активів, які припадають на одиницю термінових боргів;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2018 р. різко зменшився на 39%, проте на наступний рік збільшився на 135,22%, загалом, у 2019 р. порівняно з 2017 р. коефіцієнт зріс на 43,69%, що свідчить про готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість;
- співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості у 2018 р. зросло на 2%, та у 2019 р. відбулось зростання ще на 30%. Загалом, у 2019 р. порівняно з 2017р. відбулось зростання на 32,53%, що свідчить про здатність підприємства розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року.

Загалом, можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «Запоріжжкокс» протягом 2017-2018 рр. було досить стабільним, , але вже у 2019 р. кризова ситуація в країні критично вплинула на фінансові результати підприємства. Критично впав рівень рентабельності підприємства, збільшились матеріальні та операційні витрати, збільшилась собівартість продукції, вдвічі скоротилась чисельність працівників – такі зміни свідчать про неефективну фінансову стратегію підприємства, хоча й ПрАТ «Запоріжжкокс» продовжує працювати на експорт та співпрацювати з зарубіжними контрагентами.

Так, за результатами розрахунків, представлених у табл. 2.5, виявлено нестійкий (передкризовий) фінансовий стан підприємства, тобто відбувається порушення платоспроможності, але зберігається можливість відтворення рівноваги платіжних засобів і платіжних зобов'язань за рахунок залучення тимчасово вільних джерел засобів в оборот підприємства.

За наведеними даними про основні засоби ПрАТ «Запоріжжкокс» (додаток В, Ж, К) проведемо оцінку майнового стану даного підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка майнового стану підприємства за 2017 - 2019 рр.

Показник	2017	2018	2019	Абс. відх.		Відн. відх.		
				2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019	2017 - 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
вартість активів підприємства (тис. грн)	6037678	8350495,5	7523511	2312817,5	-826984,5	138,31%	90,10%	124,61%
Структура активів підприємства:								
- питома вага нематеріальних активів	0,11%	0,12%	0,07%	0,01%	-0,05%	109,09%	58,33%	63,64%
- питома вага основних засобів	36,18%	32,15%	15,05%	-4,03%	-17,10%	88,86%	46,81%	41,60%
- питома вага оборотних активів	63,70%	67,73%	81,34%	4,03%	13,61%	106,33%	120,09%	127,69%

## Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт зносу основних засобів	28,70%	38,50%	37,00%	9,80%	-1,50%	134,15%	96,10%	128,92%
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,39%	1,21%	1,70%	0,82%	0,49%	310,26%	140,50%	435,90%
Коефіцієнт оновлення ОЗ	3,80%	6,10%	21,80%	2,30%	15,70%	160,53%	357,38%	573,68%
Коефіцієнт використання	100%	100%	100%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Наведені розрахунки у табл. 2.7 проілюстровано на рисунку 2.10.

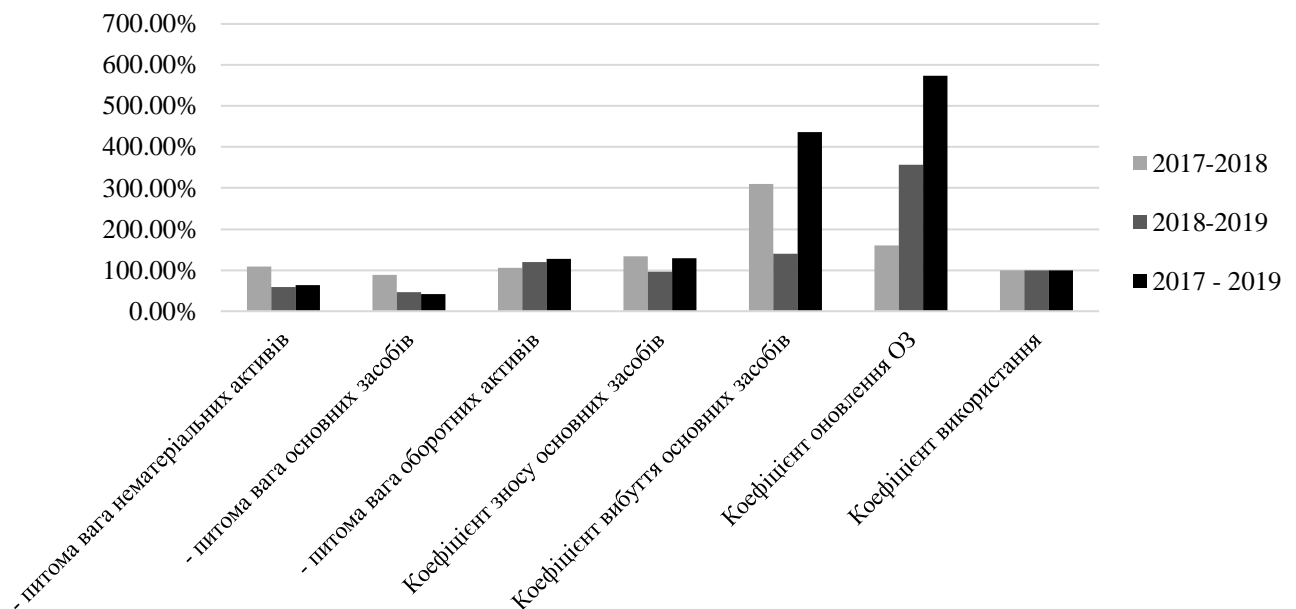


Рисунок 2.10 – Динаміка змін показників майнового стану підприємства за 2017-2019 рр.

Виходячи з рисунку 2.10 можемо зробити такі висновки:

– вартість активів підприємства у 2018 р. збільшилась на 38,31%, у 2019 р. порівняно з 2018р. Відбулось зменшення на 9,90%. Загалом, у 2019 р. порівняно з 2017 р. відбулось збільшення на 24,61%, що свідчить про економічне зростання підприємства;

– коефіцієнт зносу основних засобів у 2018 р. зріс на 34,2%, а у 2019 р. зменшився на 3,9%. Загалом, у 2019 р. порівняно з 2017 р. спостерігається

збільшення на 29%, що негативно відображається на матеріальному забезпеченні підприємства;

– коефіцієнт вибуття основних засобів у 2018 р. зріс на 205,6%, у 2019 р. ще на 40,5%, тобто, загалом за два роки відбулось збільшення на 329,41%, що може свідчить про оновлення матеріальної бази;

– коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився у 2018 р. на 60,5%, у 2019 р. ще на 257,4%. Загалом, за два роки відбулось збільшення на 473,68%, що свідчить про постійне оновлення основних засобів;

– за всі роки коефіцієнт використання основних засобів залишається 100%.

Проведемо розрахунок показників економічної ефективності виробництва (табл. 2.8) для ПрАТ «Запоріжжкокс» за 2017 - 2019 рр.

Таблиця 2.8 – Розрахунок показників економічної ефективності виробництва ПрАТ «Запоріжжкокс» за 2017 - 2019 рр.

Показник	2017	2018	2019	абсолютне		відносне		
				2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019	2017 - 2019
Ефективність виробництва	1,202	1,187	1,030	-0,015	-0,157	98,75%	86,76%	85,68%
Продуктивність праці	4829	9287	12359,1	4458	3072	192,32%	133,08%	255,93%
Трудомісткість	0,956	0,869	1,196	-0,087	0,327	90,85%	137,65%	125,06%
Фондовіддача	8,217	10,671	6,117	2,453	-4,554	129,86%	57,33%	74,44%
Фондомісткість	0,122	0,094	0,163	-0,028	0,070	77,01%	174,44%	134,33%
Матеріаловіддача	1,202	1,187	1,030	-0,015	-0,157	98,75%	86,76%	85,68%
Матеріаломісткість	0,832	0,842	0,971	0,010	0,128	101,26%	115,26%	116,71%
Капіталомісткість	0,122	0,094	0,163	-0,028	0,070	77,01%	174,44%	134,33%
Загальна економічна ефективність витрат	0,911	1,444	1,415	0,534	-0,029	158,59%	97,99%	155,40%

Наведені розрахунки у табл. 2.8 проілюстровано на рисунку 2.11.



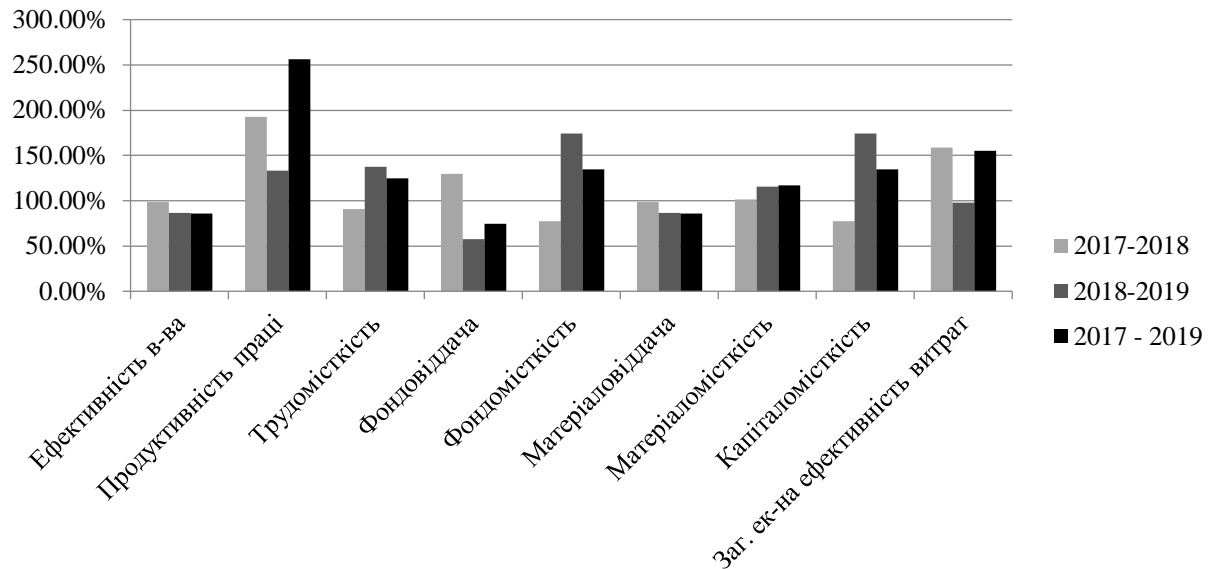


Рисунок 2.11 – Динаміка зміни показників ефективності виробництва ПрАТ «Запоріжжкокс» за 2017 - 2019 рр.

Виходячи з рисунку 2.11 можемо зробити такі висновки:

- рівень загальної економічної ефективності витрат у 2018 р. зріс на 58,59% від рівня попереднього року, а у 2019 р. несуттєво знизився на 2%. Тож, загалом можемо сказати, що у 2019 р. приріст показника загальної економічної ефективності витрат становив 155,4% від рівня 2017 р.;
- продуктивність праці за три роки відчутно зростає; так, у 2018 р. приріст склав 192,32%, а у 2019 р. зростання відбулось ще на 33,08%; загальне зростання за 2017-2019 рр. складає 156% від рівня 2017 р.;
- рівень фондovіддачі у 2018 р. збільшився на 29,86%, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. зменшився на 42,67%; загалом, у 2019 р. рівень фондovіддачі склав 74,44% від рівня 2017 р.;
- рівень фондомісткості у 2018 році знизився на 23%, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. зріс на 74,44%; загалом, у 2019 р. приріст рівня фондомісткості склав 134,33% від рівня 2017р.;

Тобто, можемо зробити висновок, що загальний рівень ефективності виробництва за 2018-2019 поступово знижувався; у 2018 р. відбулось зниження на 1,25%, а у 2019 р. ще на 13,24%; загальний приріст рівня

ефективності виробництва за 2019 р. порівняно з 2017 р. 85,68%, що свідчить про нестабільну економічну ситуацію на підприємстві ПрАТ «Запоріжжкокс».

### 2.3 Оцінка ефективності фінансового планування на ПрАТ «Запоріжжкокс»

У додатку Л представлено методику оцінки ефективності фінансового планування. Перевагою даної методики є використання тільки фінансової звітності, яка є публічною.

Проведемо аналіз фінансового планування за трьома базовими рівнями:

- поточне планування;
- тактичне планування;
- стратегічне планування.

Кожному рівню відповідає певна кількість ключових фінансових показників.

Тому, вважаємо за доцільне провести аналіз окремо за кожним рівнем.

У табл. 2.9 представлена оцінка поточного рівня фінансового планування.

Таблиця 2.9 – Оцінка рівня поточного фінансового планування

Напрямок фінансової політики	Об'єкти фінансового планування	Значення показників		
		2017	2018	2019
Управління фінансуванням основної діяльності	Рп – рентабельність продукції; Рв – рівень витрат	Рв = 7465635 Рп = 15,38%	Рв = 8924786 Рп = 15,14%	Рв = 10035589 Рп = 1,2%
Управління прибутком	П о.д. – прибуток від основної діяльності	П о.д. = 1320303	П о.д. = 1394408	П о.д. = 147970
	П д.оп. – с	П д.оп. = 1292067	П д.оп. = 1361933	П д.оп. = 117617

Проілюструємо отримані у табл. 2.9 дані на рисунку 2.12.

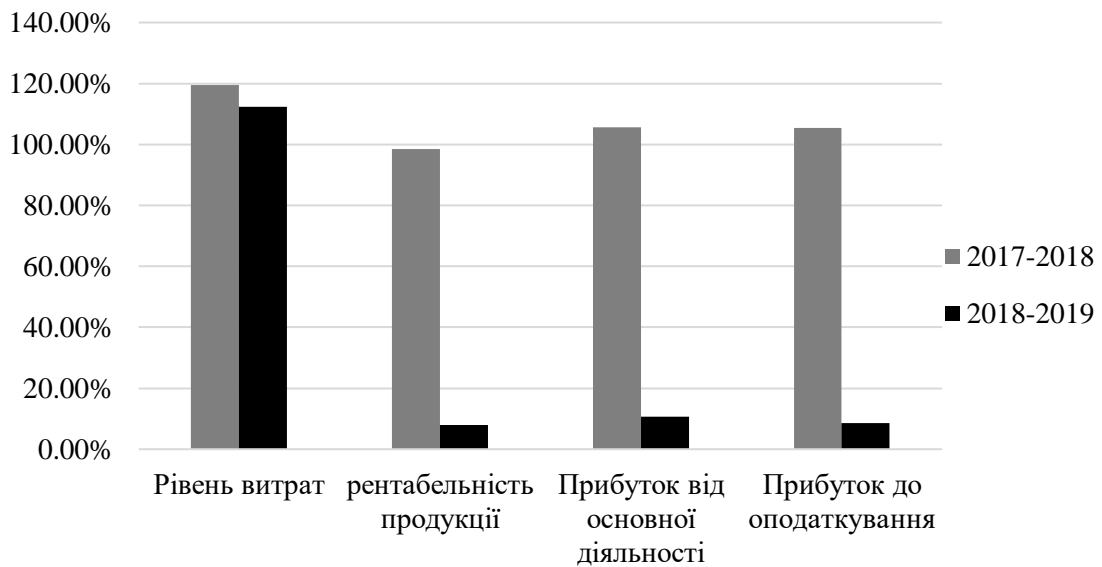


Рисунок 2.12 – Динаміка показників оцінки ефективності поточного фінансового планування у 2017 – 2019 рр.

Згідно отриманих у табл. 2.9 даних та критеріїв оцінки, представлених у додатку Л, можемо зробити такі висновки:

- рівень рентабельності продукції у 2017-2018 рр. залишався майже незмінним, проте у 2019 р. критично знизився на 92%, при цьому рівень витрат у 2018 р. зріс на 20%, а у 2019 р. зростання відбулось ще на 12%, що свідчить про неефективне управління фінансуванням основної діяльності. Також, зростання рівня витрат свідчить про неефективне управління, проте до критичного значення не досягає;

- у 2017-2018 рр. спостерігається зростання рівня прибутку від основної діяльності, проте у 2019 р. розмір прибутку впав на 89%, що свідчить про неефективне управління прибутком;

- так само й розмір прибутку до оподаткування у 2018 р. зріс на 5%, але у 2019 р. знизився на критичні 91%, що також вказує на неефективність управління прибутком на підприємстві.

Загалом, на поточному рівні фінансового планування за 2017-2018 рр. було ефективним, рентабельність продукції лишилась на одному рівні, а рівень прибутку до оподаткування та від основної діяльності зростали. Але

вже у 2019 р. ситуація повністю змінилась. Так, за всіма показниками оцінки ефективності поточного рівня фінансового планування на підприємстві спостерігається погіршення, тобто управління прибутком та управління фінансуванням основної діяльності було абсолютно неефективним.

Наступним розглянемо тактичний рівень фінансового планування (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка тактичного рівня фінансового планування

Напрямок фінансової політики	Об'єкти фінансового планування	Значення показників		
		2017	2018	2019
Управління грошовими потоками	ГП о.д. – грош. потік від операц. діяльності ГП ф.д. – грош. потік від фін. діяльності ГП і.д. – грош. потік від інвест. діяльності	ГП о.д. = 328854 ГП ф.д. = 0 ГП і.д. = -364807	ГП о.д. = 401567 ГП ф.д. = -540 ГП і.д. = -381173	ГП о.д. = 501913 ГП ф.д. = -1145 ГП і.д. = -494532
Управління активами	Р ос.к. – рентаб. осн. капіталу Р об.к. – рентаб. оборотного капіталу А (П) – вартість активів (пасивів)	Р ос.к. = 11,47% Р об.к. = 26,31% А (П) = 6037678	Р ос.к. = 9,61% Р об.к. = 19,64% А (П) = 8350495,5	Р ос.к. = 5,31% Р об.к. = 2,22% А (П) = 7523511
Управління фінансовими ризиками	ВОК – власний оборотний капітал	ВОК = 1056931	ВОК = 1775544,5	ВОК = 2030507

Отримані у табл. 2.10 дані проілюструємо на рис. 2.13.

- За 2017 – 2019 рр., управління активами здійснювалось неефективно. Показники всіх об'єктів управління погіршилися;
- Управління грошовими потоками також було неефективним; збитки від фінансової діяльності підприємства зростали щороку, так само як й збитки від інвестиційної діяльності;
- Єдиний показник, що має позитивну тенденцію – грошовий потік від операційної діяльності. У 2018 р. зростання відбулось на 22,11%, а у 2019 р. ще на 25%. Загальне збільшення протягом 2017-2019 рр. складає 52,6%. Це

означає, що в результаті операційної діяльності (від реалізації продукції, робіт (послуг)) підприємство отримує достатньо грошових коштів, щоб здійснювати інвестиції і платити за користування кредитами за рахунок власних коштів.

– Управління фінансовими ризиками включає в себе один об'єкт – власний оборотний капітал. Протягом 2017 – 2019 рр. ВОК постійно збільшувався, тому можемо зробити висновок, що управління фінансовими ризиками здійснювалось ефективно.

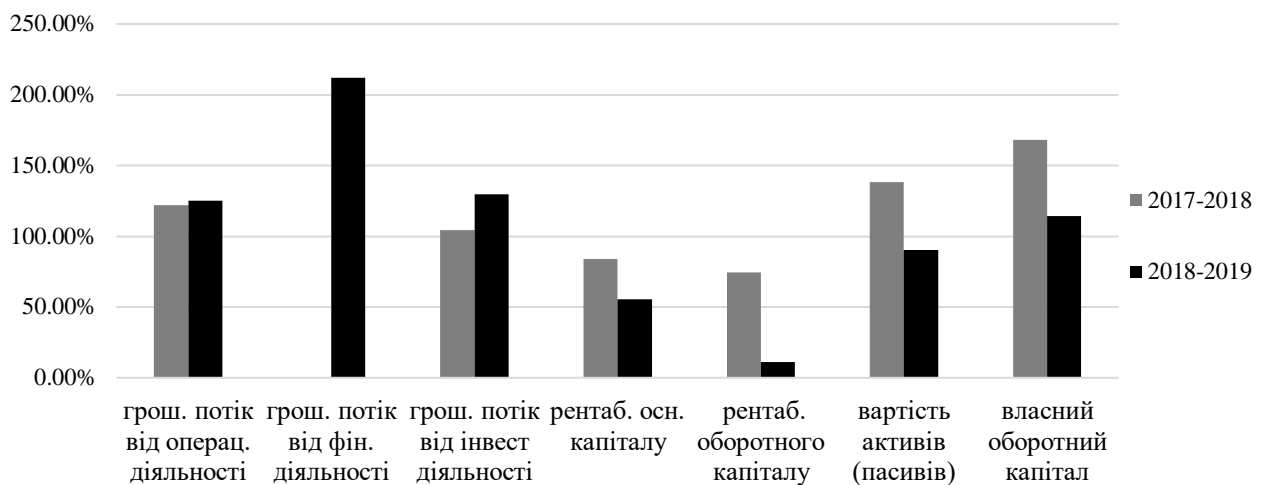


Рисунок 2.13 – Динаміка показників оцінки ефективності тактичного фінансового планування у 2017 – 2019 рр.

В цілому, робимо висновок, що проведена оцінка тактичного фінансового планування за 2017-2019 рр. має суперечливі результати: управління фінансовими ризиками здійснювалось ефективно, також, спостерігаємо збільшення грошового потоку від операційної діяльності. Але, в той же час, управління активами та управління грошовими потоками в цілому здійснювалось неефективно.

Останній рівень планування – стратегічний. Розрахунок показників представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка стратегічного рівня фінансового планування

Напрямок фінансової політики	Об'єкти фінансового планування	Значення показників		
		2017	2018	2019
Управління капіталом	ВК – власний капітал Кавт. – коеф. автономії	ВК = 2183314 Кавт = 0,36	ВК = 3193255 Кавт = 0,38	ВК = 4244176 Кавт = 0,56
Управління інвестиціями	Ос. К – основний капітал Об. К – оборотний капітал П інш.д – приб. від іншої діяльн.	Ос. К = 1126383 Об. К = 4911295 П інш.д = 1124950	Ос. К = 1417710 Об. К = 6932786 П інш.д = 2330788	Ос. К = 2213669 Об. К = 5309842 П інш.д = 460272
Антикризове управління	К абс.л - коеф. абсол. ліквідності К шв. л – коеф. швидкої ліквідн. К п – коеф. покриття	К абс.л = 0,613 К шв.л = 1,249 К п = 1,345	К абс.л = 0,374 К шв.л = 1,237 К п = 1,407	К абс.л = 0,881 К шв.л = 1,554 К п = 1,827

Отримані у табл. 2.11 дані, проілюструємо на рисунку 2.14.

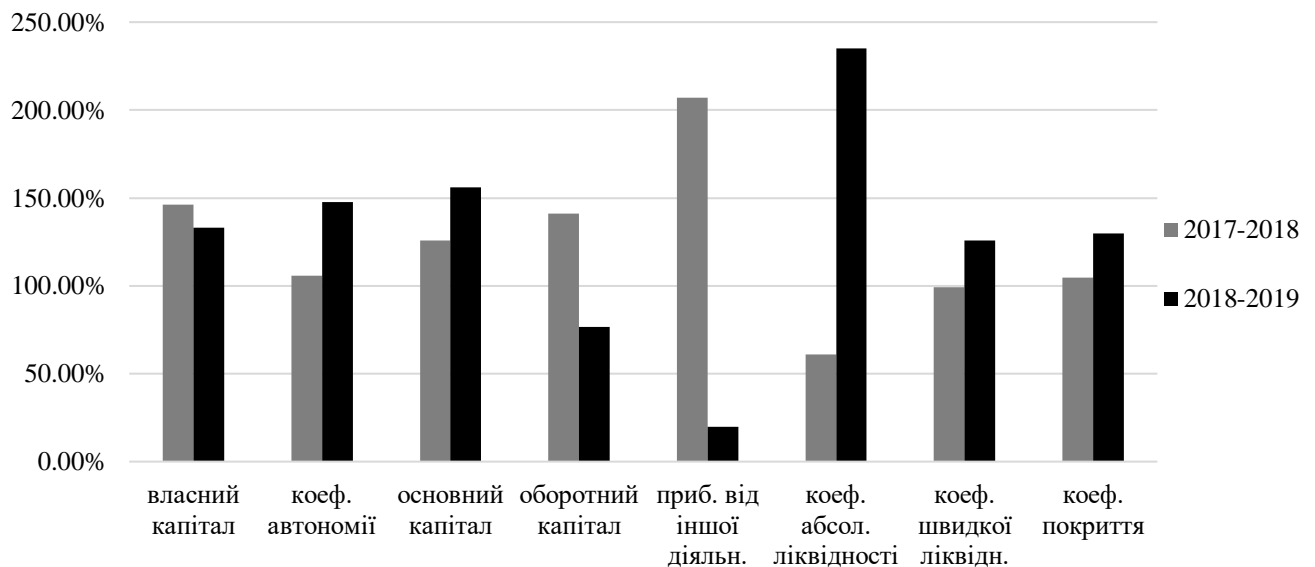


Рисунок 2.14 – Динаміка показників оцінки ефективності стратегічного фінансового планування у 2017 - 2019 рр.

Згідно з даними табл. 2.11 можемо зробити такі висновки:

– У 2017 – 2018 рр. управління капіталом було неефективним, адже коефіцієнт автономії мав неприпустиме значення, хоча й обсяг власного капіталу зростає;

– У 2019 р. можна бачити, що власний капітал зростає, а коефіцієнт автономії має припустиме значення  $>0,5$ , тобто управління капіталом здійснювалось належним чином;

– У 2017-2018 р. бачимо зростання всіх об'єктів оцінки управління інвестиціями. Проте у 2019 р. збільшення відбулось лише за обсягом основного капіталу (на 56%), а обсяг оборотного капіталу знизився на 23%, та обсяг прибутку від іншої діяльності знизився на 80,25%. Тобто, можемо зазначити, що у 2018 р. управління інвестиціями було ефективним, проте у 2019 р. виявлено різке зниження показників, що свідчить про неефективність управління інвестиціями за цей рік;

– Антикризове управління у 2017-2019 рр. було абсолютно неефективним, адже коефіцієнт покриття має неприпустиме значення  $<2,0$ .

Підсумуємо всі отримані результати оцінки ефективності фінансового планування на підприємстві за 2017-2019рр.

Таблиця 2.12 – Загальна оцінка ефективності фінансового планування на ПрАТ «Запоріжжкокс» за 2017 - 2019 рр.

Рівень планування	Напрямок фінансової політики	Ефективність 2017-2018 рр.	Ефективність 2018-2019 рр.
1	2	3	4
Поточний рівень	Управління фінансуванням основної діяльності	-	-
	Управління прибутком	+	-
Висновок:		ефективне	неефективне

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
Тактичний рівень	Управління грошовими потоками	-	-
	Управління активами	-	-
	Управління фінансовими ризиками	+	+
Висновок:		неефективне	неефективне
Стратегічний рівень	Управління капіталом	-	+
	Управління інвестиціями	+	-
	Антикризове управління	-	-
Висновок:		неефективне	неефективне

За результатами оцінки, представленої у табл. 2.12, можемо зробити висновок, що:

- Фінансове планування на поточному рівні у 2018 р. було ефективним, а у 2019 р. неефективним;
- Фінансове планування на тактичному рівні протягом 2017-2019 рр. було повністю неефективним;
- Фінансове планування на стратегічному рівні протягом 2017-2019 рр. також було повністю неефективним.

Загалом, можемо зробити висновок, що фінансове планування на ПрАТ «Запоріжжкокс» за 2017 - 2019 рр. було неефективним, що вказує на необхідність негайно вносити зміни до поточної фінансової політики підприємства. Необхідно підвищити цілеспрямованість і результативність діяльності, а також уникнути підвищених витрат у процесі розвитку підприємства. Процес фінансового планування необхідно розглядати як комплексний, що включає всі аспекти управління і враховує ключові чинники успіху підприємства, ґрунтовані на ефективному використанні фінансового та інтелектуального капіталів.



### 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 3.1 Світовий досвід удосконалення бюджетування на підприємствах

Зарубіжні підприємства здійснюють фінансове планування, як правило, в рамках різних управлінських систем: бюджетування, контролінг та збалансована система показників.

Бюджетування – це процес побудови і виконання бюджету підприємства на основі бюджетів окремих підрозділів. Принципи бюджетного планування діяльності структурних підрозділів і всього підприємства необхідно впроваджувати з метою суворої економії фінансових ресурсів, скорочення непродуктивних витрат, більшої гнучкості в управлінні і контролі за собівартістю продукції (для цілей податкового та фінансового планування) [22].

Перевагами впровадження принципів бюджетного планування є:

- помісячне планування бюджетів структурних підрозділів дасть – більш точні показники розмірів і структури витрат, ніж система бухгалтерського обліку фінансової звітності, і, відповідно, більш точне планове значення розміру прибутку та податкового планування;
- в рамках затвердження місячних бюджетів структурним – підрозділам надається більша самостійність у витрачанні економії по бюджету фонду оплати праці, що підвищить матеріальну зацікавленість працівників в успішному виконанні планових завдань;
- мінімізація кількості контрольних параметрів бюджетів дозволить – скоротити непродуктивні витрати робочого часу працівників економічних служб підприємства;
- бюджетне планування дозволить здійснити режим суворої економії – фінансових ресурсів підприємства.

З метою організації бюджетного планування діяльності структурних підрозділів підприємства доцільно створити наскрізну систему бюджетів на підприємстві, що складається з наступних функціональних бюджетів:

- фонду оплати праці;
- матеріальних витрат;
- споживання енергії;
- амортизації;
- інших витрат;
- погашення кредитів;
- податковий бюджет.

Така система бюджетів повністю охоплює всю базу фінансових розрахунків підприємства.

З бюджетом фонду оплати праці пов'язані платежі у позабюджетні фонди (пенсійний, соціального страхування, зайнятості) і частина податкових відрахувань.

Бюджети матеріальних витрат і споживання енергії відображають основну частину сторонніх платежів підприємства.

Бюджет амортизації в значній мірі визначає інвестиційну політику підприємства, крім того, амортизаційні відрахування можуть використовуватися в якості обігових коштів підприємства.

Бюджет інших витрат дозволить економити на найменш важливих фінансових витратах.

Бюджет погашення кредитів і позик дозволить здійснювати операції з погашення кредитів і позик в суворій відповідності з планом-графіком платежів.

Податковий бюджет включає в себе всі податки та обов'язкові платежі до державного бюджету і бюджетів інших рівнів, а також до позабюджетних фондів (пенсійний фонд, фонд соціального страхування, медичного страхування, зайнятості тощо). Цей бюджет планується тільки в цілому по підприємству.

При розробці бюджетів структурних підрозділів і служб підприємств необхідно, щоб кожен бюджет більш низького рівня був деталізацією бюджету вищого рівня, тобто бюджети виробництва конкретизують зведений (комплексний) бюджет.

З метою організації системи бюджетування на підприємстві виділяють чотири центри відповідальності (центри прийняття управлінських рішень):

- доходи – включає управління маркетингу та комерційне–управління;
- видатки – включає управління виробництвом і управління–технічного забезпечення та ремонту;
- прибуток – включає управління фінансами та економікою;
- інвестиції – включає управління технічним розвитком і управлінням– по роботі з персоналом.

Складовими зведеного бюджету є:

- вихідні прогностичні дані;
- виробнича програма;
- баланс прибутку і збитків;
- баланс підприємства;
- звіт про рух грошових коштів.

Найголовніше в бюджетування – це координація всіх сторін діяльності підприємства.

В зарубіжних країнах бюджетування розглядається в системі інструментів фінансового планування. Тому, вважаємо за доцільне розглянути й інші складові фінансового планування на підприємствах в інших країнах.

Контролінг – це функціональна система планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством [22].

Головними особливостями фінансового планування в рамках концепції контролінгу є:

- постійна актуалізація планів в результаті своєчасної їх коригування– на підставі аналізу відхилень, виявлених в ході контролю;
- інтеграція форм фінансового планування за допомогою чіткої цільової орієнтації системи взаємопов'язаних фінансових показників, що лежать в основі контролінгу;
- гнучкість і оперативність процесу планування, яка внаслідок– взаємозв'язку планів через систему показників і розробки єдиного переліку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на результат і ліквідність

Основні функції контролінгу:

- формування інформаційних каналів та інформаційне забезпечення підприємства;
- координація планів і діяльності;
- стратегічне та оперативне планування;
- контроль, ревізія та внутрішній аудит;
- методологічне забезпечення та внутрішній консалтинг.

Головною метою оперативного фінансового контролінгу є організація системи управління для досягнення поточних (короткострокових) фінансових цілей підприємства.

Такі цілі конкретизуються в показниках виручки від реалізації, прибутку, постійних та змінних витрат, чистого грошового потоку, рентабельності капіталу тощо. Визначальним є те, що цільові показники оперативного контролінгу повинні корелювати з монетарними та немонетарними цілями стратегічного контролінгу.

Особлива увага в зарубіжних методиках фінансового планування приділяється його стратегічній формі. Збалансована Система Показників (ЗСП) є поширеним інструментом стратегічного управління в зарубіжній практиці. ЗСП виявляє ті фактори, які створюють передумови для досягнення довгострокових цілей, спрямованих на створення вартості та конкурентоспроможності компанії. Одним з основних переваг ЗСП є те, що вона виявляє можливості поліпшення фінансової діяльності за рахунок

зростання доходів, а не простого зниження витрат і більш ефективною утилізацією активів.

Збалансована Система Показників (ЗСП) забезпечує інтеграцію фінансових та не фінансових індикаторів з урахуванням причиннонаслідкових зв'язків між результуючими показниками та факторами, під впливом яких вони формуються. Такий підхід дозволяє здійснювати деталізований моніторинг діяльності підприємства в стратегічному напрямку, збільшувати оперативність та ефективність управлінських рішень, контролювати найбільш важливі фінансові та не фінансові показники діяльності (Key Performance Indicators) (KPI), які є цільовими для компанії, і ступінь досягнень яких визначає рух компанії згідно заданої стратегії. Значення KPI відображають як ефективність бізнесу в цілому, так і бізнес-процесів, що розглядаються окремо, структурних підрозділів і кадрових ресурсів [23].

В результаті, Збалансована Система Показників (ЗСП) представляє собою не тільки систему виміру ефективності діяльності підприємства в стратегічному розвитку, а також і повнофункціональну систему управління підприємством.

В Збалансованій Системі Показників (ЗСП) розрізняють показники, що вимірюють досягнення цілей (безпосередньо KPI), і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих цілей (оперативні показники). Концепція Збалансованої Системи Показників (ЗСП) передбачає побудову такого роду багатопланових зв'язків між KPI та оперативними, фінансовими та не фінансовими показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, а також між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності компанії. Згідно експертних оцінок кількість Ключових Показників Ефективності (KPI) не повинно перевищувати 15-20 на корпоративному рівні або рівні компанії [23].

Для прийняття фінансових та інвестиційних рішень зарубіжні вчені економісти використовують різноманітні методи і моделі, що

дозволяють тим або іншим способом обрати оптимальний варіант розвитку компанії.

Основними моделями фінансового планування і прогнозування є:

- побудова плану на базі зміни обсягу продажів;
- регресійне прогнозування;
- імітаційне моделювання;
- лінійне програмування;
- планування опціонів.

Вихідними даними для практичного застосування цих моделей є внутрішня і зовнішня інформація, яка є у розпорядженні компанії. Результатом застосування моделей фінансового планування і прогнозування є варіанти прогнозу фінансових звітів: балансу активів і пасивів, звіту про прибутки і збитки та звіту про рух грошових коштів, а також прогнозні значення таких важливих показників, як курс акції (PPS), дивіденд на акцію (DPS) і прибуток на акцію (EPS). Привабливість будьякої моделі залежить від правильності її формулювання і побудови [24].

Сьогодні процес формування бюджету має вирішуватися в повному обсязі, від моделювання прогнозу та аналізу через публікацію даних, систему показників, управління інформацією та управління звітами. Автоматизовані рішення, які дозволяють планувати, виконувати та контролювати бюджет, зазвичай називаються фінансовими системами управління та інформаційними системами. Дані системи допомагають дотримуватися фінансових правил та стандартів звітності.

Н.І. Пилипів, наголошує на необхідності використання інформаційних систем, які дають змогу створити єдину базу даних і сприяти ефективній організації управлінського обліку витрат, оскільки відбувається розширення його аналітичних можливостей та посилення контрольної функції обліку [74, с. 3]. Тобто підвищення рівня аналітичності та контрольованості показників відбувається за рахунок застосування новітніх автоматизованих інформаційних систем.

Автоматизована інформаційна система повинна являти собою комплексну інформаційну модифікацію прикладних рішень стосовно організаційних і технікометодологічних аспектів, які поширюються на усі процеси фінансової діяльності та на усі структурні підрозділи суб'єкта господарювання.

Автоматизована система бюджетування надає такі можливості:

- відображення планових даних на управлінському плані рахунків - можливості чіткого зіставлення планів і облікових даних;
- можливість швидкого формування нової версії планів на підставі базового бюджету;
- визначення пріоритетності витрат, що включаються до бюджетів;
- підвищення ефективності та результативності роботи працівників організації фінансової сфери діяльності;
- можливість сценарного аналізу - розгляду різних варіантів діяльності та вибору найкращого плану;
- скорочення термінів підготовки бюджетів, а також - коригування бюджетів та планів організації фінансової сфери діяльності;
- підвищення загального рівня автоматизації процесів управління.

Основні цілі автоматизації бюджетування та шляхи їх досягнення наведені в таблиці 3.1.

Бюджетування дозволяє узгодити діяльність підрозділів усередині організації і підпорядкувати її загальній стратегічній меті. Бюджети охоплюють всі сторони господарської діяльності і включають планові і звітні дані. У бюджетах відображаються цілі та завдання організації. Тому в процесі бюджетування забезпечується поточний контроль за рішеннями і процедурами по досягненню запланованих фінансових показників.

Всі моделі виходять з передумови, що фінансові рішення є сьогодні стратегічними для будь-якого підприємства, тому фінансові плани не повинні підпорядковуватися операційним і виробничим планам і повинні розроблятися одночасно і узгоджено.

Таблиця 3.1 - Цілі автоматизації бюджетування та шляхи їх досягнення

Цілі	Шляхи досягнення
Подальший розвиток системи бюджетування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення точності і достовірності планування;</li> <li>- формування бюджетів з урахуванням поточного і прогнозованого стану дебіторської і кредиторської заборгованостей;</li> <li>- автоматизація збору даних, узгодження і виконання бюджетів</li> </ul>
Зростання продуктивності праці і скорочення трудових витрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення оперативності доступу до даних і прискорення аналітичних розрахунків;</li> <li>- забезпечення користувачів необхідною фінансовоекономічною інформацією;</li> <li>- автоматизація складних і багаторазово повторюваних операцій;</li> <li>- зростання мотивації і кваліфікації персоналу за рахунок зміщення функцій від рутинних до аналітичних</li> </ul>
Зміцнення бюджетної дисципліни	<ul style="list-style-type: none"> <li>- якісне управління витратами завдяки наявності оперативної та достовірної фінансово-економічної інформації;</li> <li>- формування оптимальних виробничої, інвестиційної і фінансової програм;</li> <li>- зведення до мінімуму кількості порушень при оплаті за договорами;</li> <li>- можливість наскрізного контролю фінансових розрахунків на основі єдиної інформаційної бази</li> </ul>
Зростання ефективності процесу прийняття управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення оперативності, достовірності та прозорості інформаційних потоків;</li> <li>- виключення ручного введення і дублювання даних; впорядкування документообігу (особливо в частині збору, погодження та затвердження бюджетів);</li> <li>- забезпечення контролю за виконанням бюджетів; підвищення достовірності та швидкості отримання підсумкової аналітичної інформації;</li> <li>- можливість використання масиву як планових, так і фактичних даних для розрахунку і подальшого аналізу</li> </ul>



Основною метою автоматизації є підвищення ефективності процесів бюджетування та управлінського обліку. І в рамках цієї мети автоматизація вирішує наступні завдання, які зображені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні завдання, які вирішуються при автоматизації бюджетування

1.	налагоджує інформаційні зв'язки між структурними підрозділами
2.	Забезпечує контрольованість роботи підрозділів
3.	Прискорює процес обміну даними між співробітниками
4.	Дозволяє швидко отримати необхідну інформацію з усього масиву документів
5.	Формує нормативи витрат та складання бюджетів
6.	Забезпечує належний рівень безпеки і захисту інформації

Саме по собі впровадження автоматизації бюджетування на підприємствах не є чарівним засобом для поліпшення фінансових показників організації, а являє собою один з етапів на шляху до цього.

Окрім того, автоматизація бюджетування має свої недоліки:

- програмні продукти дорого коштують. Це відноситься, в першу чергу, до імпортованих рішень від зарубіжних виробників. Впровадження програм для автоматизації бюджетування передбачає великі витрати. Це і витрати на придбання програми, але ще більшою мірою — витрати на її обслуговування і налаштування.

- Окремі програми не володіють достатнім функціональними характеристиками для потреб організації, наприклад, не підтримують прогнозування. Інші, навпаки, мають дуже широку функціональність, яка не буде реально використовуватися співробітниками.

- У більшості випадків для налаштування і оптимізації програмного рішення під конкретну організацію потрібно залучати розробників, в ряді випадків — створювати ІТ-відділ, що призводить до постійних додаткових витрат.

- Несумісність програми автоматизації бюджетування з іншими програмними рішеннями є не просто недоліком, але критичною проблемою. Адже досить часто така програма вбудовується в уже існуючу систему управління бізнес-процесами.

Виходячи з вищесказаного можемо зробити висновок, що головною відмінністю фінансового планування зарубіжних компаній є:

- взаємозв'язок фінансового планування з іншими функціями управління і, насамперед, з контролем;
- постійна актуалізація планів в результаті своєчасного їх коригування на підставі аналізу відхилень, виявлених в ході контролю;
- спрямованість фінансового планування на знаходження оптимального співвідношення між прибутковістю і ризиком;
- облік в процесі планування чинників, що створюють передумови для досягнення фінансових показників діяльності (в рамках системи збалансованих показників);
- чітка цільова орієнтація планування та зосередженість на ключових показниках діяльності підприємства;
- гнучкість і оперативність фінансового планування, що досягаються засобами обліку впливу факторів зовнішнього середовища та застосування механізму моделювання.

Автоматизовані системи бюджетування надають можливість вести моніторинг фінансових показників, відстежувати вплив відхилень на досягнення стратегічних показників та оперативно реагувати на такі відхилення. Автоматизація процесу бюджетування допомагає усунути втрати коштів, підвищує прозорість всіх бізнес-процесів, які зачіпають фінанси організації, збільшує гнучкість бюджету, дозволяє в будь-який момент отримати вичерпну інформацію про її стан. Однією з основних переваг автоматизованої системи бюджетування є можливість зберігання кількох варіантів бюджету, сформованих на підставі різних сценаріїв розвитку організації.

Застосування сучасного програмного забезпечення дозволить не тільки контролювати та управляти фінансовими показниками і процесами, такими як бюджетування, а й прогнозувати ймовірні майбутні витрати, встановлювати більш точні та реалістичні бюджети як на державному рівні, так і на рівні суб'єктів господарювання.

Впровадження зарубіжного досвіду фінансового планування підприємства доцільно для підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції, виручки від її реалізації та зростанню прибутку підприємства.

### 3.2 Напрями удосконалення бюджетування на ПрАТ «Запоріжжкокс»

Розробка стратегії і тактики виробничо-господарської діяльності підприємства є найважливішим завданням для будь-якого бізнесу. У сформованих в даний час умовах функціонування господарські одиниці недостатньо приділяють уваги важливого економічного методу управління – планування.

Дуже шкода, що бюджет, як інструмент планування, в діяльності наших підприємств ще не знайшов належної оцінки і застосування. На нашу думку, така ситуація у сфері бюджетування на рівні підприємств обумовлена тим, що, по-перше, сучасна система галузевого планування втратила своє значення і зруйнована. Планові розрахунки на підприємствах в більшості випадків мають миттєвий характер. Макроекономічна нестабільність в державі протягом останніх років теж не спонукає підприємства займатися довгостроковим і поточним плануванням, що звужує сферу застосування фінансового планування на підприємстві.

По-друге, в період ринкових перетворень на зміну техпромфінплану прийшов бізнес-план, виражений у економічних показниках, який є прикладом з'єднання перспективного та поточного планування при створенні нового підприємства, для розробки стратегії фінансування і залучення інвестицій або обґрунтування виробництва нових видів продукції. Однак бізнес-план – це

документ, який визначає середньо-стратегічне завдання в контексті довгострокових цілей, які мають декларативний характер і містять малу кількісних оцінок. Це свідчить про те, що бізнес-план не може забезпечити точною, повною і своєчасною інформацією керівництво й економічні служби підприємства. Тому, господарська практика вимагає інших, більш дієвих методів забезпечення поточних рішень, для прикладу – бюджетування. [25, С.79].

Максимальний ефект від упровадження бюджетування можна очікувати на великих підприємствах, таких як підприємство ПрАТ «Запоріжкокс», тому що вони мають значну кількість різних підрозділів та відділів, які можна класифікувати як центри відповідальності. А ще переважна більшість їх здійснює кілька видів діяльності. Крім того, слід зауважити, що, як правило, значні масштаби призводять до послаблення координації різних підрозділів у досягненні головної мети, до ускладнення процесів інформаційного обміну та погіршення комунікацій, формалізації й бюрократизації управління, особливо в умовах сильної централізації [26].

Натомість підприємство ПрАТ «Запоріжкокс» має певні переваги, зокрема значно більші фінансові можливості, висококваліфікований персонал і можливість залучення фахівців із зовні.

Бюджетування являє собою особливий інструмент фінансового управління, сутність якого можна уявити як інтегровану систему складання бюджетів, поточного контролю за виконанням прийнятих бюджетів, обліку відхилень. При цьому бюджет підприємства є засобом балансування доходів і витрат, надходжень та витрат грошових коштів. В основу концепції бюджетування покладено забезпечення успішного функціонування підприємства шляхом погодження стратегічних планів з поточними та оперативними, створення системи якісного інформаційного забезпечення менеджерів різних рівнів управління в оптимальні терміни та системи контролю за виконанням бюджетів [27].

Організація бюджетного планування - складна управлінська процедура, що охоплює співробітників всіх служб підприємства. Необхідність точного і своєчасного виконання учасниками регламентованих функцій і забезпечення їх ефективної взаємодії обумовлюють створення автоматизованої системи бюджетування.

В даний час, на мою думку, на ринку вже існують подібні системи, які можна умовно класифікувати на дві групи:

- програмно-методичні розробки, що складаються з набору шаблонів для MS Excel;
- спеціалізоване програмне забезпечення. [28. С.55].

Перша група має низьку вартість і високою гнучкістю у здійсненні економічних розрахунків, у межах тривіальних алгоритмів і невеликих обсягів інформації. При ускладненні моделі її реалізація стає або неможливою, або втрачається вартісна привабливість. Важливим же недоліком таких систем є обмеження групової роботи. Необхідно також зауважити, що легкість змін в алгоритмах розрахунку породжує таку ж легкість виникнення помилок у виробничо-фінансової моделі.

Системи другої групи, як правило, усувають зазначені недоліки, дають багаторазову економію часу і зниження числа помилок у розрахунках і коригування, проте характеризуються високою вартістю адаптації та впровадження (для прикладу, система бюджетного планування).

Система бюджетування являє собою спеціалізоване програмне забезпечення, призначене для складання річного бюджету підприємства з помісячною деталізацією і необхідно для підвищення організаційної цілісності та ефективності процесу управління на підприємстві.

Система бюджетування дозволяє автоматично відстежувати ефективність виконання поставлених у процесі бюджетного планування завдань за допомогою зіставлення фактичних дій співробітників підприємства з регламентом бюджетного процесу.

Особливу увагу в процесі складання бюджету надається виробничому блоку, що забезпечує детальну характеристику виробничої специфіки підприємства: визначення максимальних можливостей з випуску продукції в залежності від потужностей використовуваного обладнання, а також перетину технологічних маршрутів окремих видів виробів (конкуруючих об'єктів).

Для того, щоб бюджетний план виконував покладені на нього функції, він повинен відповідати таким вимогам:

- Гнучкість плану (бюджети, механізм коригувань).
- Повнота планування (сценарії).
- Підтримка з боку вищого керівництва.
- Комплексність планування (підшивки бюджетів).
- Відповідальність за розробку і виконання планів.
- Пріоритет поточних рішень перед планом (аналіз План!Факт).
- Точність, ясність, лаконічність формулювання плану.
- Участь виконавців у розробці плану (декілька користувачів, розмежування прав).

Тож, розглянемо аспекти, які передбачаються у разі впровадження системи бюджетування на ПрАТ «Запоріжжкокс» (табл. 3.3).

За процес бюджетування в цілому найчастіше відповідає фінансовий директор компанії. А щоб цей процес не був хаотичним і нескінченним, фінансовій службі варто розробити бюджетний регламент, який би зафіксував послідовність етапів складання бюджету, строки й відповідальних осіб. Регламент має затвердити керівник або спеціально створений для контролю системи бюджетування управлінський орган – Бюджетний комітет.

У багатьох компаніях замість бюджетного регламенту видають наказ, де зафіксовано терміни складання, затвердження, аналізу та зразки бюджетних документів, а решта правил, що визначають бюджетний процес, обговорюється усно.

Таблиця 3.3 – Складові системи бюджетування

Складова	Сутність
Визначення цілей бюджетування.	Часто буває, що основною причиною невдач більшості проектів є невизначеність цілей. Стосовно системи бюджетування, то тут необхідно гранично чітко сформулювати цілі.
Підтримка керівництва.	Без активної участі та підтримки вищого керівництва підприємства не можливо забезпечити успішність бюджетування. Виданий керівником наказ стосовно складання бюджету на підприємстві повинен містити цілі і терміни проекту, керівника і команду проекту.
Забезпечення ресурсами та мотивація.	Важливо виділити частину часу працівників, зайнятих у складанні бюджету, на виконання ними роботи, пов'язаної з впровадженням системи бюджетування. Моральною мотивацією працівників є зростання статусу учасників цієї роботи, підвищення їх професійного рівня. Це слід матеріально підкріпити, передбачивши премію за успішне впровадження системи бюджетування.
Поділ процесу впровадження бюджетування на етапи.	Поділ процесу на етапи дає змогу контролювати ризики і уникнути непотрібних витрат. Це передбачає, що до наступного етапу не слід приступати, не переконавшись, що завдання попереднього повністю виконано. У разі, якщо бажаного результату не вдається досягти, проект можна закрити на одному з проміжних етапів.
Управління цілями і очікуваннями.	Цілі бюджетування можуть змінюватись в ході роботи, залежно від зміни обставин, розуміння ситуації тощо. Тому слід на кожному етапі критично розглядати всі початкові передумови. Для того, щоб очікування усіх зацікавлених у результатах проекту були адекватні реальності, їх потрібно регулярно інформувати про хід роботи і обговорювати результати кожного етапу.

Примітка. Джерело: [розроблено на основі джерела [29]]

Проте за такого підходу досить складно контролювати дотримання встановлених правил (у керівництва немає підстав для депреміювання співробітників, які не виконали поставлених завдань).

Більшість фахівців у сфері бюджетування рекомендує регламентувати всі бюджетні процедури.

Для забезпечення ефективної роботи в межах бюджетного процесу необхідно чітко й однозначно розподілити між його учасниками сфери відповідальності і повноваження. Фінансовий відділ, як правило, несе відповідальність за:

- складання проекту бюджетів, що ґрунтуються на стратегії розвитку компанії і власному баченні ситуації, що склалася;
- розробку планових показників;
- своєчасне збирання інформації про плани підрозділів;
- складання основного бюджету і бюджетів щодо центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) на підставі зібраної інформації, пов'язаної зі стратегією компанії;
- своєчасне подання основного бюджету, бюджетів щодо ЦФВ до Бюджетного комітету;
- аналіз відхилень фактичного виконання планів, забезпечення контролю;
- побудову гнучкого бюджету.

За своєчасне подання до фінансового відділу інформації про плани підрозділів несуть відповідальність керівники ЦФВ. Зазвичай у фінансовій структурі компанії залежно від специфіки і структури бізнесу, а також від функцій, що їх виконують підрозділи, виділяють чотири, основні центри відповідальності, які представлені у табл. 3.4.

За виконання бюджетних показників керівник ЦФВ несе особисту матеріальну відповідальність (через визначену систему премій і штрафів). Критерієм необхідності наявності бюджету є відповідальність керівника за його виконання, тобто підтвердження того, що цей бюджет можна виконати.

Слід підкреслити, що відповідальність повинна бути персональною. Якщо відповідальність за бюджет колегіальна, то процес його виконання і подальшого аналізу результатів перетворюється на «перетягування ковдри» і аж ніяк не підвищує ефективність реалізації процесу бюджетування на підприємстві. Такий бюджет для цілей управління не потрібен.

Це просто плановий розрахунок, або консолідована форма, який застосовується для аналітики в процесі планування, зокрема під час моделювання.



Таблиця 3.4 – Основні центри у фінансовій структурі підприємства та обсяги їх відповідальності

Назва центру	Обсяг відповідальності
центр витрат	керівник цього центру відповідальний за рівень витрат, запланований у бюджеті (наприклад, виробничі підрозділи, відділ закупівель, бухгалтерія, охорона)
центр доходу –	це підрозділи, що реалізують продукцію, роботи або послуги. Керівник центру доходів несе відповідальність за розмір отриманого доходу;
центр прибутку	його керівник володіє повноваженнями ухвалювати управлінські рішення, від яких залежить прибуток компанії. В цьому разі здійснюється контроль доходів і витрат;
центр інвестицій	керівник цього центру відповідає за ефективність інвестицій.

Примітка. Джерело: [розроблено на основі джерела [30]

У процесі розробки й впровадження системи бюджетування необхідно приділити увагу організації процесу контролю виконання бюджету, оскільки бюджетування без зворотного зв'язку - дарма витрачений час. На даному етапі визначається підхід до аналізу виконання бюджету, ступінь глибини аналізу, регламент і відповідальні співробітники. Оскільки жоден з вихідних параметрів системи бюджетування неможливо спрогнозувати з 100%-ою вірогідністю, виникає необхідність аналізу ризиків зміни запланованих вихідних даних [31].

Мета аналізу ризиків полягає в оцінці впливу різних несприятливих факторів на показники результуючих бюджетів. Основні фактори, що впливають на ризик, можна умовно поділити на об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних факторів відносять інфляцію, конкуренцію, податкову систему, політичні та економічні кризи тощо. До суб'єктивних факторів відносять виробничий потенціал, продуктивність праці, розмір витрат, менеджмент підприємства та ін. Кінцева мета полягає в управлінні ризиками. Ефективним засобом зниження ризику може слугувати визначення максимальних меж зовнішніх факторів, на які компанія не впливає і вироблення заходів, що компенсують негативні зміни при перевищенні максимальних границь [32].

Таким чином, було запропоновано основні методи удосконалення процесу бюджетування:

- зміна поглядів керівництва на роль бюджетування і усвідомлення ними необхідності пошуку нових підходів в оптимізації існуючої системи бюджетування;
- відступ від організації бюджетування на основі електронних таблиць і перехід до повної автоматизації даного процесу;
- раціональна організація процесу, включаючи встановлення повноважень і відповідальності всіх його учасників, термінів завершення окремих видів робіт і етапів, а також використовуваних засобів;
- розробка науково обґрунтованих принципів та їхнє впровадження і використання у практичній діяльності;
- впровадження корпоративної інформаційної системи (КІС);
- проведення аналізу ризиків.

Отже, удосконалена система бюджетування на підприємстві дозволить:

- поліпшити фінансові результати на основі управління прибутком і витратами, раціонально розподіляти і використовувати ресурси;
- оптимізувати витрати по підприємству і впровадити оперативний контроль за постійними і змінними витратами;
- поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками;
- підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень;
- узгоджувати, координувати дії окремих підрозділів і відділів підприємств для досягнення поставлених глобальних завдань.

Застосування сучасного програмного забезпечення дозволить не тільки контролювати та управляти фінансовими показниками і процесами, такими як бюджетування, а й прогнозувати ймовірні майбутні витрати, встановлювати більш точні та реалістичні бюджети як на державному рівні, так і на рівні суб'єктів господарювання.

## ВИСНОВКИ

Фінансове планування – це процес визначення обсягів надходжень відповідних видів фінансових ресурсів (прибутку, амортизації тощо) і їх розподіл за напрямками використання в плановому році.

Головним інструментом здійснення фінансового планування є бюджетування.

Було визначено бюджетне планування (бюджетування) - це комплекс організаційно-технічних, методичних і методологічних заходів на таких стадіях бюджетного процесу як складання, розгляд і затвердження бюджетів для визначення обсягів і джерел формування та напрямків використання бюджетних ресурсів держави з метою забезпечення стабільного соціально - економічного розвитку суспільства.

Метою бюджетування є:

- здійснення періодичного планування;
- забезпечення координації, кооперації та комунікацій;
- кількісне обґрунтування планів;
- забезпечення усвідомленості витрат на діяльність підприємства;
- створення основи для оцінки і контролю виконання;
- мотивація працівників шляхом орієнтації на досягнення мети організації;
- виконання вимог законів і контрактів.

Основними функціями бюджетування є:

- -регулювання фінансових компетенцій
- -визначення потреби у фінансових ресурсах, необхідних для досягнення поставлених цілей окремими підрозділами підприємства;
- -прогнозування - в бюджетах знаходять свій фінансовий вираз майбутні операції підприємства;

– -координація - наявні та мобілізовані фінансові ресурси повинні спрямовуватися на досягнення цілей, визначених у стратегії розвитку підприємства;

– -мотивація - виконання бюджетних показників є критерієм ефективності діяльності окремих осіб, з них підрозділів тощо.

Також, у розділі 1 було розглянуто принципи бюджетування (табл. 1.5), етапи здійснення бюджетування (табл. 1.6), визначено види бюджетів та їх складові.

У розділі 2 було визначено організаційно – економічну характеристику підприємства ПрАТ «Запоріжжкокс» (табл. 2.1), основні економічні показники у 2017 – 2019 рр. (табл. 2.2). Також, проведено оцінку фінансового стану підприємства.

Загалом, можна сказати, що 2019 р. став переламним роком для економічної діяльності підприємства, і мав як негативні так і позитивні наслідки, у 2018 р. керівництво зробило спробу стабілізувати ситуацію, але вже наступного року всі позитивні результати їх дій було втрачено, що можемо бачити на прикладі наведеної динаміки.

На основі табл. 2.4 можна сказати, що загальна рентабельність підприємства у 2019 р. зменшилась на 80% порівняно з 2017 р., що вказує на неефективність економічної діяльності підприємства.

Згідно з рис. 2.9 можна зробити висновок, що у 2018 р. розмір власних обігових коштів збільшився на 59,38% у порівнянні з 2017 р., а у 2019 – на 19,8% порівняно з 2018 р. Приріст обсягу власних обігових коштів підприємства у 2019 р. у порівнянні з базовим роком становить 190,95%. Це свідчить про збільшення розміру оборотних активів, які фінансуються за рахунок власних коштів і довгострокових зобов'язань. Наявність позитивної тенденції означає не лише здатність сплатити поточні борги, а й можливість розширення виробництва.

Фінансовий стан ПрАТ «Запоріжжкокс», як можна бачити з табл. 2.3.,2.4.,2.5.,2.6, Тобто, можемо зробити висновок, що загальний рівень

ефективність виробництва за 2018-2019 поступово знижувався; у 2018 р. відбулось зниження на 1,25%, а у 2019 р. ще на 13,24%; загальний приріст рівня ефективності виробництва за 2019 р. порівняно з 2017 р. 85,68%, що свідчить про нестабільну економічну ситуацію на підприємстві ПрАТ «Запоріжжкокс».

Загалом, можемо зробити висновок про підприємство має високі фінансові ризики. Необхідно залучати кошти інвесторів або власника, реінвестувати прибуток у роботу підприємства. Все це необхідно для стабілізації економічної ситуації на підприємстві ПрАТ «Запоріжжкокс».

Також, у розділі 2 п. 2.3 було проведено оцінку ефективності фінансового планування і можна зробити такі висновки:

За результатами оцінки, представленої у табл. 2.11, можемо зробити висновок, що:

- Фінансове планування на поточному рівні у 2018 р. було ефективним, а у 2019 р. неефективним;
- Фінансове планування на тактичному рівні протягом 2017-2019 рр. було повністю неефективним;
- Фінансове планування на стратегічному рівні протягом 2017-2019 рр. також було повністю неефективним.

Загалом, на основі методики оцінки ефективності фінансового планування поданої у додатку Л, можна зробити висновок, що фінансове планування на ПрАТ «Запоріжжкокс» у період з 2017 р. по 2019 р. проводилось не досконало. Існують проблеми зі всіма рівнями плануванням і доцільно буде переглянути всі напрямки фінансової політики, в іншому випадку, бездіяльність керівництва з огляду на викладені результати дослідження може призупинити розвиток підприємства в цілому, що призведе до погіршення економічних показників та фінансових результатів.

У розділі 3 було розглянуто зарубіжний досвід щодо удосконалення бюджетування та фінансового планування в цілому.

Було визначено, що головною відмінністю фінансового планування зарубіжних компаній є:

- взаємозв'язок фінансового планування з іншими функціями управління і, насамперед, з контролем;
- постійна актуалізація планів в результаті своєчасного їх коригування на підставі аналізу відхилень, виявлених в ході контролю;
- спрямованість фінансового планування на знаходження оптимального співвідношення між прибутковістю і ризиком;
- облік в процесі планування чинників, що створюють передумови для досягнення фінансових показників діяльності (в рамках системи збалансованих показників);
- чітка цільова орієнтація планування та зосередженість на ключових показниках діяльності підприємства;
- гнучкість і оперативність фінансового планування, що досягаються засобами обліку впливу факторів зовнішнього середовища та застосування механізму моделювання.

Автоматизовані системи бюджетування надають можливість вести моніторинг фінансових показників, відстежувати вплив відхилень на досягнення стратегічних показників та оперативно реагувати на такі відхилення. Автоматизація процесу бюджетування допомагає усунути втрати коштів, підвищує прозорість всіх бізнес-процесів, які зачіпають фінанси організації, збільшує гнучкість бюджету, дозволяє в будь-який момент отримати вичерпну інформацію про її стан. Однією з основних переваг автоматизованої системи бюджетування є можливість зберігання кількох варіантів бюджету, сформованих на підставі різних сценаріїв розвитку організації.

Застосування сучасного програмного забезпечення дозволить не тільки контролювати та управляти фінансовими показниками і процесами, такими як бюджетування, а й прогнозувати ймовірні майбутні витрати, встановлювати

більш точні та реалістичні бюджети як на державному рівні, так і на рівні суб'єктів господарювання.

Також, було запропоновано такі основні напрямки удосконалення бюджетування на ПрАТ «Запоріжжкокс»:

- зміна поглядів керівництва на роль бюджетування і усвідомлення ними необхідності пошуку нових підходів в оптимізації існуючої системи бюджетування;
- відступ від організації бюджетування на основі електронних таблиць і перехід до повної автоматизації данного процесу;
- раціональна організація процесу, включаючи встановлення повноважень і відповідальності всіх його учасників, термінів завершення окремих видів робіт і етапів, а також використовуваних засобів;
- розробка науково обґрунтованих принципів та їхнє впровадження і використання у практичній діяльності;
- впровадження корпоративної інформаційної системи (КІС), що претендує на забезпечення всього циклу корпоративного управління, включаючи планування, облік, контроль, аналіз;
- проведення аналізу ризиків.

Впровадження зарубіжного досвіду фінансового планування підприємства доцільно для підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції, виручки від її реалізації та зростанню прибутку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабіченко В. В. Бюджетування в системі фінансового планування: Дис. канд. екон. наук: 08.04.01. Київський національний економічний ун-т. - К., 2005. 224 с.
2. Андрусь О.І. Аналіз цілей, завдань, принципів та методів фінансового планування як інструменту управління результатами діяльності. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. № 4. 2014. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2963>. (дата звернення: 10.09. 2021)
3. Білоусова О.С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3, Т. 1. С. 45-54.
4. Череп О. Г. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1 (4). С. 445-451.
5. Ковтун С. Є. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами. Х., 2005. 340 с.
6. Вербовецька С. Г. Управлінський облік і його роль у бюджетуванні підприємства. Держава та регіони. 2008. №6. С. 52-55
7. Кузьмін О. Є. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. К.: Кондор. 2008. 312 с.
8. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2002. С. 157.
9. Алфьорова І. Дослідження економічної сутності бюджетування та фінансового планування. Схід. 2010. № 3 (103). С. 3-7.
10. Белоусова І.А. Вдосконалення планування як функції управління суб'єктів господарської діяльності. *Вісник ЖДТУ*. 2012. №1 (59). С. 71-74.



11. Ватченко О.Б. Бюджетування як інструмент фінансового планування. *Економічний простір*. 2012. № 60. С. 133- 143.
12. Вовк В.М. Планування як важливий елемент системи фінансового менеджменту на підприємстві. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природноресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції*: зб. наук. пр.: Випуск XVI, № 1. К.: СЕУ / Рівне: НУВГП, 2010. 573 с. С. 168-178.
13. Гончаренко І. В. Методичні підходи до впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія «Економіка та менеджмент». 2010. Вип. 5/2 (40). С. 64-68.
14. Гриньова В. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. : 2-ге вид., перероб. і доп. К: Знання. Прес, 2004. 424 с.
15. Савчук В.П. Управління прибутком та бюджетування. М.: БІНОМ. Лабораторія знань. 2005. 432 с.
16. Ендрінова В.М. Методи комерційного бюджетування: навч. посібник. М.: Економіст, 2005. 189 с.
17. Хруцький В. Є. Внутрішнє бюджетування: Настільна книга з постановки фінансового планування. М.: Фінанси і статистика, 2002. 384 с.
18. Федотенко Д., Севріновскій В. Бюджетування як спосіб ведення бізнесу та його автоматизація. *Банківські технології*. 2001. № 6. с.43
19. Немирівський І.Б., Старожукова І.А. Бюджетування. Від стратегії до бюджету – покрокове керівництво. М.: І.Дз. Вільямс, 2006. 512 з.
20. Інформаційний ресурс. URL: <https://smida.gov.ua/db>. (дата звернення: 10.09. 2021)
21. Маргасова В.Г., Роговий А.В. Оцінка ефективності фінансового планування акціонерного товариства в ринкових умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами*. 2009. №12 (102). С. 93 - 97.
22. Стефанів І.Ф. Напрямки удосконалення фінансової політики підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск 13. С. 542-547.

23. Бобирь О.І., Підлісний С.В. Удосконалення системи бюджетування на промисловому підприємстві. URL: [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2011/Economics/10\\_88416.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2011/Economics/10_88416.doc.htm) (дата звернення: 15.09. 2021)
24. Кузьмін О. Є. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 312 с.
25. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Бюджетування як інструмент удосконалення фінансового менеджменту підприємств. *Фінанси України*. 2000. № 7. С. 495
26. Білобловський С.А. Складові елементи процесу бюджетування. *Економіка, Фінанси, Право*. 2002. № 8. С. 202
27. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування. *Фінанси України*. 2003. № 3. С. 97.
28. Догадайло Я. В. Визначення принципів бюджетування підприємства. *Науковий вісник будівництва*. 2011. № 64. С. 397-401
29. Мельник О.Г. Методи бюджетного планування. *Фінанси підприємств*. 2003. № 12 (97). С.37- 46.
30. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2007. 112 с.
31. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства. *Фінанси України*. 2003. № 5 С. 50 - 54.
32. Вініченко М. М. Визначення цільової функції бюджетування. *Фінанси України*. 2005. № 6. С.119-124.
33. Самочкін В.Н. Бюджетування як інструмент управління промисловим підприємством. *Фінанси України*. 2004. № 12 С. 55-59.
34. Харко А.Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства. *Фінанси України*. 2001. № 9. С. 87 - 91.
35. Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. Бюджетування на підприємстві: суть та основні передумови ефективного застосування. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2008. №5, Т. 1. С. 54 - 56.
36. Мельник О.Г. Методи бюджетного планування. *Фінанси України*. 2009. № 12. С. 37-46.

37. Бовтік А. Бюджетування як фактор мотивації до продуктивності праці. *Круглий стіл*. 2004. № 5. С. 19-22
38. Зятковський І. Бюджетування як основа впровадження контролінгу на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 4. С.48-51.
39. Кіняєв О. Бюджетування. *Круглий стіл*. 2002. № 3. С. 13-14
40. Бенъ Т. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств. *Фінанси України*. 2000. № 7. С. 48-55
41. Котова С. О. Бюджетування як один з інструментів підвищення якості управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 11. С. 152 - 158.
42. Дронченко О. Принципи ефективного бюджетування. *Круглий стіл*. 2004. № 4. С. 21-24
43. Кузьмін О. Автоматизація бюджетування на підприємстві. *Податкове планування*. 2006. № 5. С. 35-41
44. Віниченко М. Оцінка ризику у бюджетуванні. *Фінанси України*. 2003. № 7. С.90-96
45. Кузьмін О. Бюджетування в управлінні вітчизняними промисловими підприємствами. *Податкове планування*. 2005. № 9. С. 49-63
46. Мамчур Р.М. Впровадження сучасної системи бюджетування у вітчизняних підприємствах. *Економіка АПК*. 2006. № 4. С.81-87.
47. Онищенко С. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах. *Фінанси України*. 2003. № 4. С.45-50
48. Онищенко С. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2006. № 6. С. 42-51.
49. Партин Г. Бюджетування у системі управління витратами підприємства. *Фінанси України*. 2003. № 5. С.50-53.
50. Пойда Ю.М. Бюджетування та його роль у системі обліку і контролю. *Економіка АПК*. 2006. № 9. С.92-97.
51. Савчук В. Особливості системи бюджетування підприємства. *Фінанси України*. 2002. № 11. С. 55-60

52. Терещенко О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві. *Фінанси України*. 2001. № 11. С. 17-23
53. Макарук Ф. Ф. Бюджетування у системі контролю діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Проблеми теорії і методології бухгалтерського обліку. Міжнародний збірник наукових праць*. Житомир: ЖДТУ, 2010. № 3(18). С. 212-217.
54. Фісуненко П. А. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. *Молодий вчений*. № 5(32), 2016 р. С. 178-181.
55. Жарилгасова Б. Бюджетування як основа інформаційного забезпечення внутрішнього економічного контролю. *Фінансова газета*. 2009. №5. с. 15-17.
56. Карпов, О. Бюджетування як інструмент управління: навч. підручник. М.: Результат і якість, 2003. 390 с.
57. Волкова, О. М. Бюджетування та фінансовий контроль у комерційних організаціях підручник. М.: Фінанси і статистика, 2004. 520 с.
58. Поліщук О.В. Планування результатів діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2012. № 4. С.39-41.
59. Пономаренко Л.А. Бюджети їх значення. URL: [www.cfin.ru / afa / 2006-2/2](http://www.cfin.ru/afa/2006-2/2).
60. Фомін П.А. Бюджетування - теорія та практика виробничо - фінансового планування і аналізу. *Фінанси і кредит*. 2010. № 1. С.55-60.
61. Шомахмал В.А. Впровадження бюджетування для підвищення ефективності фінансового планування на підприємстві. *Регіональні перспективи*. 2012. № 4. С.116-119.
62. Федорченко О. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 37-39.
63. Даниленко О. Упровадження системи бюджетування на шляху досягнення беззбитковості та високої конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1 (35). С. 115-119.

64. Долгополова О. Складові елементи системи бюджетування на підприємстві. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua>. (дата звернення: 10.10. 2021)
65. Проць Н. Модель організації системи бюджетування. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 9. С. 50-54.
66. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 220 С.
67. Теличко Р.К. Фінансове планування на малих та середніх підприємствах. Економіка, фінансове, право. 2007. №8. С.14-16.
68. Циглик І.І. Прогнозування, планування і регулювання як складові підприємницької діяльності в системі внутрішнього економічного механізму. Економіка, фінанси, право. 2009р. №4. С.6-9.
69. Климко І.О. Механізм фінансового планування на підприємстві як метод запобігання банкрутству. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2007 р. №2. С.304 - 305.
70. Давиденко Н.М. Система фінансового планування на підприємстві. *Науковий вісник Національного Аграрного Університету*. 2007. №111. С.45-49.
71. Кнейслер О.В. Фінансове адміністрування і менеджмент у системі управління фінансами суб'єктів господарювання. *Наукові записки національного університету «Острозька академія»*. 2013. Вип. 24. С. 169-173.
72. Shim J.K., Siegel J.G. Budgeting Basics and Beyond. Hoboken : John Wiley & Sons, Inc., 2005. 414 p.
73. . Analysts Christopher Iervolino and John E. Van Decker. "The Magic Quadrant for Financial Solutions for Business Performance Management." Gartner. May 31, 2016.
74. Pylypov, N.I. (2010), "Features of organization of internal economic accounting of costs of enterprises of the oil and gas complex in the conditions of application of information systems", Actual problems of economic development, vol. 6, pp. 89-96.

75. Dovbush, N.E. (2015), "Conceptual bases of budgeting at small and medium enterprises", *Innovative economy*, vol. 3, pp. 242-247.

76. Krivetskaya, T.P. and Nedelkin, A.A. (2014), "Automation of budgeting processes of a modern organization", *Uchenye zapiski of the International Banking Institute*, vol. 8-1, pp. 215-222.

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Сіра Дар'я Андріївна, студентка 2 курсу, форми навчання заочна, факультету економічного, напрям підготовки магістр, адреса електронної пошти dashasira27@gmail.com,

підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Бюджетування як метод вдосконалення управління фінансами промислового підприємства на прикладі ПрАТ «Запоріжжкокс»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких 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 моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) Д.А.Сіра

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) Т.І.Батракова

ДОДАТОК А  
 КОНСОЛІДОВАНИЙ БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)  
 ПрАТ «ЗАПОРІЖКОКС» НА 31.12.2017 р., тис. грн

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фін звітності
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	3517	4958	1269
первісна вартість	1001	9048	11972	1495
накопичена амортизація	1002	5531	7014	226
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	419280	198563
Основні засоби:	1010	1017869	799195	707916
первісна вартість	1011	1405812	1267654	721006
знос	1012	387943	468459	13090
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	238
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	74438
Відстрочені податкові активи	1045	0	7947	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	1021386	1231380	982424
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	216319	484777	75465
Виробничі запаси	1101	148602	334556	53401
Незавершене виробництво	1102	43713	63455	16084
Готова продукція	1103	4791	85857	5943
Товари	1104	19213	909	37
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2359969	5901152	597491
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	2825	19147	4963
з бюджетом	1135	61689	116824	99
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1263	2569	513
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	35748	9019	16111
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	35748	9019	16111
Витрати майбутніх періодів	1170	476	11785	249
Інші оборотні активи	1190	130058	468970	726
Усього за розділом II	1195	2808347	7014243	695617
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	3829733	8245623	1678041



## Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фін звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1193	1193	1193
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	346008	315611	87771
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	12366	12366	12366
Нерозподілений прибуток (непокр збиток)	1420	1320994	2356900	733101
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	3	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	1680558	2686070	834431
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	5104	0	110621
Пенсійні зобов'язання	1505	178209	219912	77041
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	911093
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Усього за розділом II	1595	183313	219912	278855
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	957	957	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	1571165	4297511	546716
за розрахунками з бюджетом	1620	41694	156103	7365
за у тому числі з податку на прибуток	1621	34885	148471	0
за розрахунками зі страхування	1625	1837	2265	0
за розрахунками з оплати праці	1630	6242	8489	3150
за одержаними авансами	1635	3722	8447	549
за розрахунками з учасниками	1640	2248	2248	2270
Поточні забезпечення	1660	16341	20351	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	32
Інші поточні зобов'язання	1690	321656	843270	2042
Усього за розділом III	1695	1965862	5339641	564755
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	3829733	8245623	1678041

## ДОДАТОК Б

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ  
ДОХІД) ПрАТ «ЗАПОРІЖКОКС» ЗА 2017 р., тис. грн

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед- нього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8585404	4460790
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7140283	3857416
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1445121	603374
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Інші операційні доходи	2120	1124950	232502
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	68951	61604
Витрати на збут	2150	21919	27121
Інші операційні витрати	2180	1158898	280971
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1320303	466180
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	4515	6082
Фінансові витрати	2250	24339	22754
Інші витрати	2270	8412	5495
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1292067	444013
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	233284	79696
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1058783	364317
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

## ДОДАТОК В

ІНФОРМАЦІЯ ПРО ОСНОВНІ ЗАСОБИ ПрАТ «ЗАПОРІЖКОКС» (ЗА ЗАЛИШКОВОЮ ВАРТІСТЮ) СТАНОМ НА 31.12.2017 р., тис. грн

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	1034447	956138	1458	992	1035905	957130
будівлі та споруди	496322	428321	0	0	496322	428321
машини та обладнання	281576	226789	1339	943	282915	227732
транспортні засоби	29314	25231	119	49	29433	25280
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інші	227235	275797	0	0	227235	275797
2. Невиробничого призначення:	838	1811	0	0	838	1811
будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	171	171	0	0	171	171
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	667	1640	0	0	667	1640
Усього	1035285	957949	1458	992	1036743	958941

## ДОДАТОК Д

## КОНСОЛІДОВАНИЙ БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

ПрАТ «ЗАПОРІЖКОКС» НА 31.12.2018 р., тис. грн

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на між-нар стандарти фін звітності
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	4958	5212	1269
первісна вартість	1001	11972	14343	1495
накопичена амортизація	1002	7014	9131	226
Незавершені капітальні інвестиції	1005	419280	687855	198563
Основні засоби:	1010	799195	873568	707916
первісна вартість	1011	1267654	1446401	721006
знос	1012	468459	572833	13090
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	18446	26906	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	1241879	1593541	982424
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	484777	1191222	75465
Виробничі запаси	1101	334556	458191	53401
Незавершене виробництво	1102	63455	59692	16084
Готова продукція	1103	85857	32641	5943
Товари	1104	909	640698	37
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5842823	5399212	597491
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	19147	10524	4963
за виданими авансами				
з бюджетом				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1135	116824	226183	99
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2569	28860	513
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	9019	27866	16111
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	9019	27866	16111
Витрати майбутніх періодів	1170	11785	25790	249
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:	1181	0	0	0
резервах довгострокових зобов'язань				
Інші оборотні активи	1190	468970	0	726
Усього за розділом II	1195	6955914	6909657	695617
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
Баланс	1200	0	0	0
Баланс	1300	8197793	8503198	1678041

## Продовження додатку Д

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжна стандарти фін звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1193	1193	1193
Капітал у дооцінках	1405	227840	195853	87771
Додатковий капітал	1410	87771	87771	0
Резервний капітал	1415	12366	12366	12366
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2309070	3451086	733101
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	2638240	3748269	834431
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	110621
Пенсійні зобов'язання	1505	219912	236635	77041
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	4196	911093
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
Усього за розділом II	1595	219912	240831	278855
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	750
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	957	1182	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	4297511	3930322	546716
за розрахунками з бюджетом	1620	156103	66241	7365
за у тому числі з податку на прибуток	1621	148471	58312	0
за розрахунками зі страхування	1625	2265	2190	0
за розрахунками з оплати праці	1630	8489	8397	3150
за одержаними авансами	1635	8447	9360	549
за розрахунками з учасниками	1640	2248	2248	2270
за страховою діяльністю	1650	0	0	1871
Поточні забезпечення	1660	20351	19867	0
Інші поточні зобов'язання	1690	843270	474291	2042
Усього за розділом III	1695	5339641	4514098	564755
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	8197793	8503198	1678041

## ДОДАТОК Е

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПрАТ «ЗАПОРІЖКОКС»**  
**(ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД) ЗА 2018 р., тис. грн**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9208474	8585404
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7755143	7140283
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1453331	1445121
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Інші операційні доходи	2120	2330788	1124950
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	89669	68951
Витрати на збут	2150	33986	21919
Інші операційні витрати	2180	2266056	1158898
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1394408	1320303
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	383	0
Інші доходи	2240	8007	4515
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	27707	24339
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	13158	8412
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1361933	1292067
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	243648	233284
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1118285	1058783
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

## ДОДАТОК Ж

ІНФОРМАЦІЯ ПРО ОСНОВНІ ЗАСОБИ ПрАТ «ЗАПОРІЖКОКС»  
(ЗА ЗАЛИШКОВОЮ ВАРТІСТЮ) СТАНОМ НА 31.12.2018 р., тис. грн

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	956138	1017575	992	939	957130	1018514
будівлі та споруди	428321	407954	0	0	428321	407954
машини та обладнання	226789	185924	934	900	227732	186824
транспортні засоби	25231	21298	49	39	25280	21337
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інші	275797	202399	0	0	275797	402399
2. Невиробничого призначення:	1811	294	0	0	1811	294
будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	171	171	0	0	171	171
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	1640	123	0	0	1640	123
Усього	957949	1017869	992	939	958941	1018808

## ДОДАТОК 3

## КОНСОЛІДОВАНИЙ БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)

ПрАТ «ЗАПОРІЖКОКС» НА 31.12.2019 р., тис. грн

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на між-нар стандарти фін звітності
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	5212	2754	1269
первісна вартість	1001	14343	14803	1495
накопичена амортизація	1002	9131	11049	226
Незавершені капітальні інвестиції	1005	687855	422479	198563
Основні засоби:	1010	873568	2407564	707916
первісна вартість	1011	1446401	2524246	721006
знос	1012	572833	116682	13090
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	238
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	74438
Відстрочені податкові активи	1045	26906	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	1593541	2833797	982424
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	1191222	392663	75465
Виробничі запаси	1101	458191	336286	53401
Незавершене виробництво	1102	59692	46976	16084
Готова продукція	1103	32641	8753	5943
Товари	1104	640698	648	37
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5399212	2241285	597491
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	10524	10768	4963
за виданими авансами				
з бюджетом	1135	226183	66321	99
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	48507	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28860	896082	513
Гроші та їх еквіваленти	1165	27866	23321	16111
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	27866	23321	16111
Витрати майбутніх періодів	1170	25790	38792	249
Інші оборотні активи	1190	0	40795	726
Усього за розділом II	1195	6909657	3710027	695617
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	8503198	6543824	1678041



## Продовження додатку 3

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1193	1193	1193
Капітал у дооцінках	1405	195853	1013384	87771
Додатковий капітал	1410	87771	87771	0
Резервний капітал	1415	12366	12366	12366
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3451086	3625369	733101
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	3748269	4740083	834431
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	158134	110621
Пенсійні зобов'язання	1505	236635	343750	1505
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4196	2578	911093
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Усього за розділом II	1595	240831	504462	278855
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	1182	1011	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	3930322	1138238	546716
за розрахунками з бюджетом	1620	66241	7548	7365
за у тому числі з податку на прибуток	1621	58312	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2190	2233	0
за розрахунками з оплати праці	1630	8397	8179	3150
за одержаними авансами	1635	9360	893	549
за розрахунками з учасниками	1640	2248	2248	2270
за страховою діяльністю	1650	0	0	1871
Поточні забезпечення	1660	19867	13977	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	32
Інші поточні зобов'язання	1690	474291	124952	2042
Усього за розділом III	1695	4514098	1299279	564755
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	8503198	6543824	1678041

## ДОДАТОК И

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ  
ДОХІД) ПрАТ «ЗАПОРІЖКОКС» ЗА 2019 р., тис. грн

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12365901	9208474
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12003258	7755143
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	362643	1453331
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Інші операційні доходи	2120	460272	2330788
Адміністративні витрати	2130	98860	89669
Витрати на збут	2150	86527	33986
Інші операційні витрати	2180	489558	2266056
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	147970	1394408
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2425	383
Інші доходи	2240	8501	8007
Фінансові витрати	2250	32567	27707
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	8712	13158
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	117617	1361933
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	20948	243648
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	96669	1118285
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

## ДОДАТОК К

ІНФОРМАЦІЯ ПРО ОСНОВНІ ЗАСОБИ ПрАТ «ЗАПОРІЖКОКС»  
(ЗА ЗАЛИШКОВОЮ ВАРТІСТЮ) СТАНОМ НА 31.12.2019 р., тис. грн

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	1034447	956138	1458	992	1035905	957130
будівлі та споруди	496322	428321	0	0	496322	428321
машини та обладнання	281576	226789	1339	943	282915	227732
транспортні засоби	29314	25231	119	49	29433	25280
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інші	227235	275797	0	0	227235	275797
2. Невиробничого призначення:	838	1811	0	0	838	1811
будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	171	171	0	0	171	171
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	667	1640	0	0	667	1640
Усього	1035285	957949	1458	992	1036743	958941