МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту	В. о. завідувача кафедри
_____ Олег ШЕРЕМЕТ	_____ Юлія ЛЕВЧЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)	(підпис) (прізвище та ініціали)
«___» _____ 2025 р.	«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 051 «Економіка»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми «Економіка та правове забезпечення бізнесу»
на тему: «Економічне обґрунтування та правове регулювання бюджетування на підприємстві»
Виконав (-ла): здобувач (-ка) 5 курсу, групи ЗПЕ 5-8

Мороз Дмитро Іванович _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник Макаревич Ольга Вікторівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Консультанти Мар'яна ЗАДНІПРЯНА-КОРІННА _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Рецензент Галина КУНДЄЄВА _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Я як здобувач (ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав (-ла) і не одержував (-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач (-ка) _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут Економіки і управління
Кафедра Економіки і права
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 051 «Економіка»
(шифр і назва)
Освітньо-професійна програма «Економіка та правове забезпечення бізнесу»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри економіки і права
Юлія ЛЕВЧЕНКО
«02» вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Мороз Дмитро Іванович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Економічне обґрунтування та правове регулювання бюджетування на підприємстві»
Керівник роботи Макаревич Ольга Вікторівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» серпня 2024 року №669-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 31 січня 2025 року
3. Вихідні дані до роботи: нормативні та законодавчі акти, Закони України, національні та міжнародні стандарти, постанови КМУ, галузеві стандарти, сертифікати, навчальні посібники, підручники, статті та наукові праці фахівців вітчизняного та зарубіжного рівнів, сайти установ та відомств, бухгалтерська і фінансова звітність ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретико-методичні засади бюджетування на підприємстві. Розділ 2. Оцінка і аналіз господарської діяльності та бюджетування ТОВ «АГРОІНВЕСТ». Розділ 3. Шляхи удосконалення процесу бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ». Висновки і пропозиції.
5. Перелік графічного матеріалу Рис. Схема кореляції понять «процес бюджетування», «бюджетування» і «бюджет». Табл. Завдання бюджетування на підприємстві. Табл. Організаційно-засновницькі відомості ТОВ «АГРОІНВЕСТ». Рис. КВЕД ТОВ «АГРОІНВЕСТ». Табл. Динаміка ОТЕП діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 рр. Табл. Чистий рух грошових коштів ТОВ «АГРОІНВЕСТ» інші.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1 п.п.1.5	Задніпряна-Корінна М.Ю., к.ю.н., доц.	20.09.2024р.	10.10.2024р.
Розділ 2 п.п. 2.6	Задніпряна-Корінна М.Ю., к.ю.н., доц.	10.10.2024р.	01.11.2024р.

7. Дата видачі завдання 02.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	20.09.2024 р.	виконано
2	Написання розділу 1	10.10.2024 р.	виконано
3	Робота над розділом 2	01.11.2024 р.	виконано
4	Підготовка розділу 3	20.12.2024 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проєкту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи.	19.01.2025 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	27.01.2025 р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 30.05.2025 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувача кафедри	до 31.01.2025 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 05.02.2025 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2025 р.	виконано

Здобувач (-ка) _____ Мороз Д.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Макаревич О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мороз Д.І. «Економічне обґрунтування та правове регулювання бюджетування на підприємстві». Київ. НУХТ.2025.

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації бакалавра спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка та правове забезпечення бізнесу» складається зі вступу, 3 розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел.

Об’єктом дослідження є процес бюджетування на підприємстві.

Предметом дослідження є економічне обґрунтування та правове регулювання здійснення бюджетування на підприємстві, їх взаємозв'язок та ефективність застосування в сучасних умовах господарювання.

В теоретичному розділі роботи (1 розділ) проаналізували теоретико-методичні засади бюджетування на підприємстві, а саме: сутність, завдання і особливості бюджетування, класифікацію бюджетів підприємства і їх структуру, процес бюджетування на підприємстві і його та оцінка ефективності, правове регулювання процесу бюджетування на підприємстві.

В аналітично-практичному розділі роботи (2 розділ) провели оцінку і аналіз господарської діяльності та бюджетування ТОВ «АГРОІНВЕСТ», дослідили загальну характеритику товариства і його організаційну структуру, здійснили оцінку і аналіз бюджетного процесу і прогнозування бюджетування грошових потоків та дослідили нормативну базу регулювання діяльності і процесу бюджетування ТОВ «АГРОІНВЕСТ».

В пропозиційному розділі роботи (3 розділ) визначили шляхи і напрямки удосконалення процесу бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ», внесли рекомендацію щодо впровадження проекту комплексного удосконалення системи автоматизації бізнес-процесів з бюджетування і обліку на ТОВ «АГРОІНВЕСТ», провели оцінку його економічної доцільності і розрахували вплив його впровадження на результати діяльності ТОВ.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, бюджетний процес, підприємство, грошовий потік, рух коштів, інвестиції, оцінка, аналіз, план.

SUMMARY

Moroz D.I. «Economic justification and legal regulation of budgeting at the enterprise». Kyiv. NUHT.2025.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 051 «Economics», educational and professional program «Economics and legal support of business» consists of an introduction, 3 sections, conclusions, appendices and a list of sources used.

The object of the study is the budgeting process at the enterprise.

The subject of the study is the economic justification and legal regulation of budgeting at the enterprise, their relationship and effectiveness of application in modern business conditions.

In the theoretical section of the work (section 1), the theoretical and methodological principles of budgeting at the enterprise were analyzed, namely: the essence, tasks and features of budgeting, the classification of enterprise budgets and their structure, the budgeting process at the enterprise and its and assessment of effectiveness, legal regulation of the budgeting process at the enterprise.

In the analytical and practical section of the work (section 2), an assessment and analysis of the economic activity and budgeting of LLC «AGROINVEST» was conducted, the general characteristics of the company and its organizational structure were studied, an assessment and analysis of the budgeting process and forecasting of cash flow budgeting were carried out, and the regulatory framework for regulating the activities and budgeting process of LLC «AGROINVEST» was studied.

In the proposal section of the work (section 3), we identified ways and directions for improving the budgeting process at LLC «AGROINVEST», made a recommendation on the implementation of a project for the comprehensive improvement of the system for automating business processes for budgeting and accounting at LLC «AGROINVEST», assessed its economic feasibility and calculated the impact of its implementation on the results of the LLC's activities.

Keywords: budget, budgeting, budget process, enterprise, cash flow, cash flow, investment, assessment, analysis, plan.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ…… 10
1.1. Бюджетування на підприємстві: сутність, завдання і особливості…… 10
1.2. Класифікація бюджетів підприємства і їх структура …….. 15
1.3. Процес бюджетування на підприємстві……. 21
1.4.Забезпечення бюджетування на підприємстві і оцінка його ефективності……. 25
1.5. Правове регулювання процесу бюджетування на підприємстві…….. 35
Висновки до розділу 1……. 41
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА І АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ ТОВ «АГРОІНВЕСТ»…… 44
2.1. Загальна характеристика діяльності і організаці.йна структура ТОВ «АГРОІНВЕСТ»…….. 44
2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ»…….. 49
2.3. Аналіз поточних витрат і фінансових результатів ТОВ «АГРОІНВЕСТ»……... 64
2.4. Оцінка та аналіз бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ»…….. 77
2.5. Прогнозування бюджетування грошових потоків ТОВ «АГРОІНВЕСТ»…….. 89
2.6. Правове регулювання діяльності та бюджетування ТОВ «АГРОІНВЕСТ»……. 101
Висновки до розділу 2…… 112
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ТОВ «АГРОІНВЕСТ»…… 116
3.1. Напрями удосконалення бюджетування на підприємстві…… 116
3.2.Проект комплексного удосконалення системи автоматизації бізнес-процесів з бюджетування і обліку на ТОВ «АГРОІНВЕСТ»…… 123
3.3. Вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства 136
Висновки до розділу 3…… 141
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ…… 144
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 147
ДОДАТКИ…….. 154

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження економічного обґрунтування та правового регулювання бюджетування на підприємстві обумовлена забезпеченістю вдосконалення напрямків бюджетування суб'єктів бізнесу в умовах економічної нестабільності. Бюджетування як інструмент економічної діяльності дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, контролювати фінансові потоки та підвищувати ефективність функціонування підприємства.

Правове регулювання бюджетного процесу забезпечує легітимність та дотримання нормативних вимог при формуванні і виконанні бюджетів. В умовах господарювання особливого значення набуває інтеграція економічних методів бюджетування з відповідним правовим забезпеченням, що сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств та їх адаптації до сучасних викликів ринкового середовища.

Стан наукової розробки проблеми. Значний внесок у розвиток економіко-правових підходів до формування системи бюджетування на підприємстві, удосконаленню бюджетних процесів зроблено такими вченими, як: Андрущенко І.Є., Басюк Т.П., Вініченко М.М., Коробка С.В., Левченко Ю.Г., Лисенко О. А., Осадча Г. Г., Скоробогатова Н.Є., Терещенко О.О., Федорченко О.Є. та інші.

Мета кваліфікаційної роботи обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо економічного й правового регулювання бюджетування на підприємстві.

Згідно поставленій меті в кваліфікаційній роботі були визначені **завдання:**

-дослідити теоретико-методичні засади бюджетування на підприємстві, а саме: сутність, завдання і особливості бюджетування;

-охарактеризувати класифікацію бюджетів підприємства і їх структуру, процес бюджетування, оцінку його ефективності, правове регулювання бюджетного процесу;

-провести оцінку і аналіз господарської діяльності та бюджетування ТОВ «АГРОІНВЕСТ», розкрити характеритику товариства і організаційну структуру;

-здійснити оцінку і аналіз бюджетного процесу й прогнозування бюджетування грошових потоків, дослідити нормативну базу регулювання діяльності і процесу бюджетування ТОВ «АГРОІНВЕСТ»;

-визначити шляхи і напрямки удосконалення процесу бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ»;

-розробити пропозицію щодо комплексного удосконалення системи автоматизації бізнес-процесів з бюджетування і обліку на ТОВ «АГРОІНВЕСТ».

Об'єктом дослідження є процес бюджетування на підприємстві.

Предметом дослідження є економічне обґрунтування і правове регулювання здійснення бюджетування на підприємстві.

В кваліфікаційні роботі використані **методи дослідження:**

1.Методи аналізу і синтезу – для дослідження завдань бюджетування, його сутності і особливостей, для узагальнення результатів дослідження.

2.Індукція і дедукція – для визначення класифікації бюджетів підприємства, їх структури та процесу бюджетування, а також для формулювання висновків в роботі.

3.Методи групування і порівняння – для оцінки й аналізу господарської діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ», характеристики організаційної структури та класифікації бюджетів за вільними ознаками.

4. Графічні методи – для побудови діаграмі графіків для представлення результатів аналізу бюджетного процессу.

5. Статистичні і аналітичні методи – для проведення оцінки й аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, бюджетного процесу та економічної доцільності впровадження проекту автоматизації.

6.Методи оцінки й прогнозування – для визначення шляхів і напрямків удосконалення процесу бюджетування, прогнозування ГП та розрахунку економічного ефекту від впровадження систем автоматизації бізнес-процесів.

7.Економіко-математичне моделювання – для побудови поліноміальної апроксимації динаміки дисконтованих грошових потоків проекту автоматизації бюджетування для ТОВ «АГРОІНВЕСТ.

Теоретичну і методологічну базу дослідження складають наукові праці щодо економічного обґрунтування і правового регулювання бюджетування суб'єктів господарювання.

Щодо нормативного інформаційного забезпечення, в кваліфікаційній роботі були використані Конституція України, Закони України, Постанови КМУ, кодекси, стандарти, НП(С)БО, МСФЗ і МСБО і інші чинні нормативно-правові акти, офіційні портали вебсайтів ВРУ, КМУ, МФУ й інші.

Для аналізу діяльності підприємства використана економічна звітність ТОВ «АГРОІНВЕСТ» та інші вебсайти, як інструменти розширеної аналітики.

Практичне значення отриманих результатів полягає в:

1)можливості реалізації проекту комплексного удосконалення системи автоматизації бізнес-процесів з бюджетування і обліку на ТОВ «АГРОІНВЕСТ»; 2) результати наукового дослідження можуть бути використані в подальших наукових, теоретичних і прикладних дослідженнях.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» зі спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми «Економіка та правове забезпечення бізнесу» складається зі вступу, 3 розділів, висновків, загального висновку, списку використаних джерел і додатків.

Текстова частина (без додатків) опублікована на 148 сторінках комп'ютерного тексту і містить 37 рисунків, 74 таблиці і 3 формули. Список використаних джерел включає 73 бібліографічних найменування. Робота містить 6 додатків – А - Е.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1.Бюджетування на підприємстві: сутність, завдання і особливості

Бюджетування на підприємствах в сучасних економічних умовах набуває особливої актуальності через використання ефективного розподілу обмежених ресурсів та оптимізації фінансових потоків. Загострення конкурентної боротьби на ринках вимагає від підприємств використання інструментів фінансового планування та контролю, серед яких бюджетування займає ключову позицію впровадження. Правове регулювання процесів бюджетування стає невід'ємною складовою ефективного управління підприємством. Бюджетування, як технологія економічного планування базується на поняттях «бюджет» і «бюджетний процес».

«Бюджет» - є вужчим поняттям, ніж бюджетний процес, представляє собою фінансовий документ, який відображає плани доходів і витрат підприємства на певний період, з французської - «bougette» - означає «шкіряний гаманець».

«Бюджетний процес» є ширшим поняттям, ніж бюджет, і є послідовністю конкретних етапів складання, затвердження, виконання і контролю бюджетів.

«Бюджетування» є найбільшим ширшим поняттям, охоплює всю технологію економічного планування, що включає не тільки бюджетний процес, але й методологію, організаційну структуру, інформаційні системи, регламенти та нормативну базу для створення та функціонування системи бюджетування на підприємствах. Розробка бюджетів забезпечує періодичне планування, дозволяє передбачити майбутні проблеми підприємства та визначити шляхи для досягнення стратегічних цілей [41].

Представимо зміст поняття «бюджет» в табл.1.1 з позиції різних вчених-фахівців, для узгодження їх думок і більш повної деталізації його сутності.

Таблиця 1.1

Понятійно-категоріальний апарат змісту поняття «бюджет»

№	Автор (-и)	Зміст
1	Осадча Г.Г. [41]	«…план майбутніх операцій, виражений в кількісному (грошовому) вимірі і є інструментом координації і контролю за його виконанням».
2	Бугай В.З., Голов С.Ф. [6,12]	«…кількісний план, як правило, у вартісному (грошовому) вимірі, який складається у формі кошторису (балансу) фінансових показників, скоординованого за всіма підрозділами підпр. на період до одного року».
3	Череп О.Г., Стремидло О.Ю. [72, с.447]	«…складна збалансована система кількісних і якісних показників економічного стану підприємства, аналізу і контролю за їх виконанням на всіх етапах реалізації бюджету, що детально охоплює всі сторони його діяльності, вичерпно характеризує очікувані витрати та джерела їх покриття, а також фінансові результати та перспективи розвитку підприємства і його структурних підрозділів у майбутній період часу, та відображена у вигляді фінансового плану встановленого формату».
4	Косарев О.Й. [29, с.10]	«…розпис, кошторис грошових витрат і доходів підприємства на певний період (рік, квартал, місяць)».
5	Ткаченко А.М. [66, с.145]	«…форма планового розрахунку, яка відображає ретельно розроблену програму дій підприємства на майбутній період, схему грошових надходжень і витрат, узгоджена з виробничою програмою підприємства»
6	Пар'єва О.О. [43,с. 71]	«…метод розподілу ресурсів підприємства представлений у кількісній формі, для досягнення цілей, які теж мають бути представлені у кількісній формі».

Джерело: складено автором.

Отож, на основі представлених визначень запропонуємо узагальнене і комплексне визначення поняття «бюджет», яке охоплює ключові характеристики бюджету, зазначені всіма авторами: планувальну функцію, вираження в кількісному/грошовому вимірі, інструмент координації та контролю, охоплення всіх аспектів діяльності підприємства, збалансованість показників, часову обмеженість, роль у розподілі ресурсів та досягнення цілей.

«Бюджет» - це фінансовий план, виражений у грошовому вимірі, що відображає очікувані доходи та витрати підприємства на визначений період часу, виступає в ролі інструменту розподілу ресурсів, координації діяльності та контролю за досягненням поставлених цілей. В табл.1.2 відобразимо поняття «бюджетування» з позиції фахівців, яке відповідає темі кваліфікаційної роботи і є ширшим поняттям, ніж «бюджет». З власної точки зору, *«бюджетування* - це процес планування, складання, реалізації та контролю за виконанням

бюджетів, що забезпечує ефективний розподіл фінансових ресурсів підприємства, координацію діяльності структурних підрозділів та досягнення стратегічних цілей через систему взаємопов'язаних фінансово-економічних показників».

Таблиця 1.2

Зміст поняття «бюджетування» з позиції різних спеціалістів

№	Автор (-и)	Зміст
1	Непочатенко О.О., Куцик П.О. [39, с. 38, 31]	«…інструмент оперативного фінансового планування, спрямованого на поетапну трансформацію стратегічного фінансового плану в систему поточних планів, складової управлінського обліку і поточного контролю».
2	Квасницька Р. С., Джерелейко С. О. [24]	«…безперервний процес складання і коригування бюджетів підпр. на основі взаємопов’язаних прогнозних розрахунків, які визначають надходження і видатки, прибутки і збитки, а також контролю та оцінки виконання бюджетів».
3	Федосова В.М. [70]	«…управлінська технологія, основа фінансової дисципліни, яка використовується для підвищення відповідальності керівників різного рівня управління за фінансові результати, які досягаються очолюваними ними структурними підрозділами».
4	Череп О.Г., Стремидло О.Ю. [72,с.448]	«…складний механізм, функціонування якого значною мірою залежить від злагодженої роботи усіх його складових: бюджетної структури, системи, моделі та процедури».
5	Терещенко О.О. [64]	«…процес складання бюджетів і контролю за їх виконанням».
6	Осадча Г.Г. [41]	«…процес планування майбутньої діяльності підприємства і оформлення його результатів в вигляді системи бюджетів».

Джерело: складено автором.

Загальна мета бюджетування полягає у підвищенні ефективного функціонування підприємства за допомогою посилення функцій планування і контролю, у зв’язку з чим, для більш точного розуміння сутності бюджетування визначимо його основні етапи у взаємозв’язку з його елементами на рис.1.1.

Науковиця Кальченко О.М. вказує, що «…основна мета будь-якого підприємства полягає в підвищенні ефективності господарської діяльності та його ринкової вартості, а впровадження системи бюджетування дозволяє зробити це швидше та результативніше. Цільова спрямованість бюджетування, його орієнтація спрямована на виявлення та мінімізацію ризиків і негативних наслідків, дозволяє підвищити керованість бізнес-процесів підприємства та

збільшити його вартість. Цілі й завдання бюджетування визначаються, з огляду на стратегічні плани та завдання підприємства» [23, с. 231].

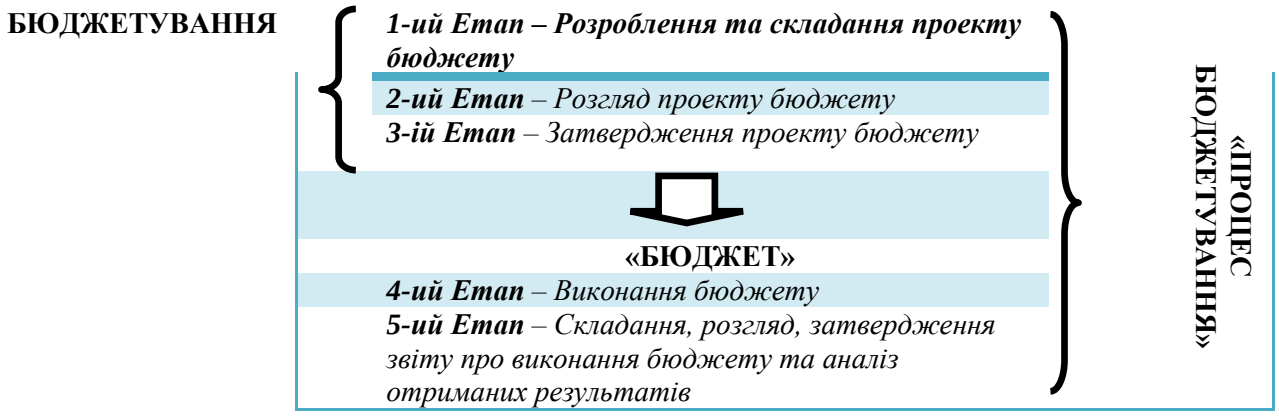

Рис.1.1. Схема кореляції понять «процес бюджетування», «бюджетування» і «бюджет»

Джерело: складено автором на основі даних [43, с. 73]

Авторка Осадча Г.Г. вказує, що *«…метою бюджетування є:* забезпечення поточного планування, координації, кооперації і комунікації підрозділів підприємства; обґрунтування витрат підрозділів і підприємства в цілому; створення основи для оцінки і контролю виконання планів підприємства; встановлення персональної відповідальності економістів за дотримання виконання бюджетів; виконання вимог законів і контрактів [41].

Представимо основні завдання бюджетування на підприємстві, які витікають із його головної мети і сформульовані на рис.1.2.

Завдання	1	Формування концепції та цілей підприємства - розробка стратегічних напрямків і цілей, які визначають основні принципи діяльності.
	2	Оптимізація та узгодження планових показників - забезпечення поточного планування фінансово-господарської діяльності підприємства на визначений період.
	3	Виявлення потреби в грошових та інших ресурсах, оптимізація фінансових потоків.
	4	Забезпечення координації, комунікації та кооперації структурних підрозділів та центрів фінансової відповідальності, мотивація керівників і виконавців на досягнення планових показників.
	5	Обґрунтування витрат підприємства, встановлення їх лімітів.
	6	Прогнозування фінансово-господарської діяльності на основі складання прогнозів.
	7	Підвищення керованості підприємства та своєчасне виявлення вузьких місць в роботі.
	8	Оптимізація витрат і прибутку підприємства і ефективне використання ресурсів.
	9	Оцінка та контроль ефективності роботи підрозділів підприємства, аналіз причин, що викликали проблеми і відхилення та оперативне корегування значень.
	10	Моніторинг відповідності прогнозованих фінансових показників - систематичний аналіз та порівняння прогнозованих показників із фактичними результатами.

Рис.1.2. Завдання бюджетування на підприємстві

Джерело: складено автором на основі даних [23, с.231, 28]

Бюджетування на підприємстві дозволяє:

1.Підвищити фінансову обґрунтованість економічних рішень й ефективність інформаційного забезпечення підприємства.

2.Вдосконалювати поточні бюджети через формування відповідності між плановими і фактичними показниками й результатами.

3.Чітко інтегрувати відповідальність між керівниками різних рівнів організаційної структури за результати і здійснити позитивний вплив на їх мотивацію, узгодити напрямки діяльності підрозділів, роботу підприємства загалом на основі єдиного скоординованого бюджету суб'єкта бізнесу.

4.Передбачати обсяги коштів, структуру витрат й інші [28, с. 232].

Представимо особливості і ознаки бюджетування на підприємстві в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Особливості і ознаки бюджетування на підприємстві

Назва	Перелік
Особливості	Поєднання економічних та правових аспектів бюджетування.
	Системний підхід до фінансового і економічного планування.
	Багаторівнева структура бюджетів.
	Циклічність процесу бюджетування.
	Інтеграція з корпоративною стратегією.
Ознаки	Історичність, плановість, юридичний характер і строковість.

Джерело: розроблено і складено автором на основі накопиченого досвіду.

Процес бюджетування на підприємстві в загальному представленні, повинен здійснюватися у двох напрямках [4, 40]:

1)розробка функціональних бюджетів (бюджетів підрозділів), які, в свою чергу, представлені зведеними бюджетами (сукупністю операційних і фінансових бюджетів (в т.ч. інвестиційних));

2)формування стандартів (норм) витрат на виробництво окремих виробів, які є необхідними для розподілу накладних витрат.

1.2. Класифікація бюджетів підприємства і їх структура

Створення і функціонування системи бюджетування на підприємстві забезпечується комплексом дій в рамках *трьох складових* [11]:

1*) технологія бюджетування* - це інструменти фінансового планування (класифікаційні види і формати бюджетів, система цільових показників і нормативів), порядок консолідації бюджетів різних рівнів функціонального призначення і т.п.;

2) *організація бюджетування* - включає фінансову структуру компанії (склад центрів обліку, які є об'єктами бюджетування), бюджетний регламент і механізми бюджетного контролю (процедури формування бюджетів, їх представлення, узгодження і затвердження, порядок послідуючого коректування, збору, обробки даних про виконання бюджету), розподіл функцій в апараті керівництва (між функціональними службами і структурними підрозділами різного рівня) в процесі бюджетування, систему внутрішніх нормативних документів (положень, посадових інструкцій та інших);

3*) автоматизація фінансових розрахунків*, що передбачає складання фінансових прогнозів, включаючи сценарний аналіз, постановку так званого суцільно управлінського або інтегрованого обліку, у межах якого в будь-який час можна одержати оперативну інформацію про хід виконання бюджетів за окремими напрямами господарської діяльності, видами продукції чи контрактами, його структурними підрозділами, філіями, тощо.

Фахівці Кальченко О. М., Дзюба А. В., Цимбал О. А. зазначають: «…фінансове планування розглядається як вид управлінської діяльності, що пов'язана з плануванням залучення й використання фінансових ресурсів для реалізації фінансових цілей підприємства, яка реалізується в процесі розроблення фінансових планів, що охоплюють усі аспекти діяльності підприємства і забезпечують реалізацію фінансової стратегії й тактики в певний період» [22].

Науковиця НУХТ Осадча Г.Г. вказує, що «…розрізняють - стратегічне планування, перспективне планування та поточне планування» [41].

В рамках поточного є фінансове поточне планування, що включає [41]:

1) стратегічне планування (планування структури і вартості капіталу, система взаємовідносин з кредиторами, дивідендна політика, планування емісій, оцінка фінансових ризиків);

2) перспективне планування (вибір критеріїв оцінки, аналіз альтернатив, портфельні стратегії);

3)поточне планування (планування витрат, цільове планування прибутку, бюджетування, моделювання).

Отож, бюджетування - це інструмент фінансового поточного планування підприємства [23, с.229, 41].

Класифікація видів бюджетів підприємства - це систематизація видів бюджетів за певними ознаками для забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства, досягнення стратегічних цілей (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація видів бюджетів підприємства

Класифікаційна ознака	Вид бюджету
1	2
1.За прив'язкою до обсягів виробництва і реалізації продукції	Статичний (фіксований). Гнучкий.
2.За методами розрахунку бюджету	Бюджет через приросщення. Бюджет «з нуля». Пріоритетний бюджет.
3.За цільовим призначенням	Операційний бюджет. Фінансовий бюджет. Інвестиційний бюджет. Головний бюджет. Допоміжний бюджет. Спеціальний бюджет.
4.За об'єктом бюджетування	Бюджет на виготовлення кожного виробу, замовлення. Функціональні бюджети підрозділів. Зведені бюджети.
5.За періодом бюджетування	Короткостроковий бюджет. Середньостроковий бюджет. Довгостроковий бюджет.
6.За ступенем деталізації	Деталізований бюджет. Модифікований бюджет. Стратегічний бюджет. Спеціальний бюджет.

продовж. табл. 1.4

1	2
7.За видами витрат	Поточний бюджет. Капітальний бюджет.
8.За напрямком формування	«Зверху вниз». «Знизу вгору». «Метод узгодження (комбінований)»

Джерело: складено автором на основі даних [4-7, 22-24, 40-44, 63, с. 66, 65-70]

Варто увагу акцентувати, на тому що, найчастіше досліджують класифікацію бюджетів *за цільовим призначенням* і поділяють на: операційний та фінансовий, які розподіляють на головний, спеціальні та допоміжні. Досить часто автори виділяють окремо інвестиційний вид бюджету, як третій і додатковий до операційного та фінансового [63].

Операційний бюджет містить планові операції на бюджетний період як для всього виробництва, так і для певного сегмента, групи товарів, окремої функції чи процесу підприємства.

Для розробки операційного бюджету прогнозовані обсяги продажу та виробництва переводяться в кількісну оцінку доходів та витрат для кожного підрозділу.

До операційних бюджетів відносять: бюджет продажу; бюджет виробництва; бюджет виробничих запасів (запасів готової продукції, запасів напівфабрикатів тощо); бюджет закупівель; бюджет прямих витрат на сировину, матеріали; бюджет прямих витрат на оплату праці; бюджет загальновиробничих витрат; бюджет адміністративних витрат; бюджет витрат на збут; прогнозний бюджет доходів і витрат.

Фінансовий бюджет – це план, у якому представлені напрями руху грошових коштів, джерела й напрямки інвестицій, результати діяльності підприємства. Фінансовий бюджет включає - бюджет грошових коштів; інвестиційний бюджет (бюджет капітальних вкладень); прогнозний (розрахунковий) баланс.

Інвестиційні бюджети - часто відносять до фінансових, але частіше виділяють як окремий вид бюджетів, в яких враховують заплановані інвестиції у розвиток бізнесу (запуск нової продукції, придбання обладнання інші).

Авторка Скоробогатова Н.Є. вказує, що «…допоміжні бюджети розробляються для обґрунтування суми інвестицій» [63, с.65].

Допоміжні бюджети розробляються для обґрунтування суми інвестицій, обсягів зовнішнього фінансування, наприклад, бюджету розвитку суб'єкта; кредитний план; бюджети проєктів й програм; платіжний календар.

Спеціальні бюджети мають цільове призначення і розробляються під певний проект розвитку підприємства або для обґрунтування певного управлінського рішення, наприклад, податковий бюджет; бюджет НДДКР; бюджет технічної реконструкції підприємства.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень основними (обов'язковими) є наступні бюджети: бюджет доходів і витрат; бюджет руху грошових коштів; розрахунковий баланс.

Дані бюджети починаючи з планового фінансового стану підприємства, можуть оптимізувати розмір й характер можливих змін протягом бюджетного періоду.

Склад операційних, фінансових, допоміжних і спеціальних бюджетів підприємства залежить від специфіки його діяльності, цілей, структури собівартості та інших факторів.

Не існує єдиного підходу до чіткої класифікації видів бюджетів, тому пропонуємо виокремити їх в контексті: операційний і фінансовий (в т.ч. інвестиційний), яка найчастіше зустрічається в практиці і «теоретичному світі».

Важливо відмітити, що залежно від періоду бюджетування, бюджети поділяють на короткострокові (до 1 року), середньострокові (1 - 3 роки), довгострокові (більше 3 років) (табл. 1.3).

Структура бюджетів підприємства представляє собою взаємопов'язану систему операційних, фінансових та допоміжних бюджетів, що формують цільовий механізм планування діяльності суб'єкта господарювання.

Сукупність усіх бюджетів, створює бюджетну структуру підприємства (структуру бюджетів). Елементи даної структури мають певну послідовність розроблення та ієрархію бюджетів, що виходять з їх логічного взаємозв'язку.

Бюджетна піраміда підприємства - це структура бюджетів підприємства, спрямована на досягнення цілей підприємства, виражених у фінансовій формі і побудованих за певною послідовністю бюджетного циклу (рис. 1.3).

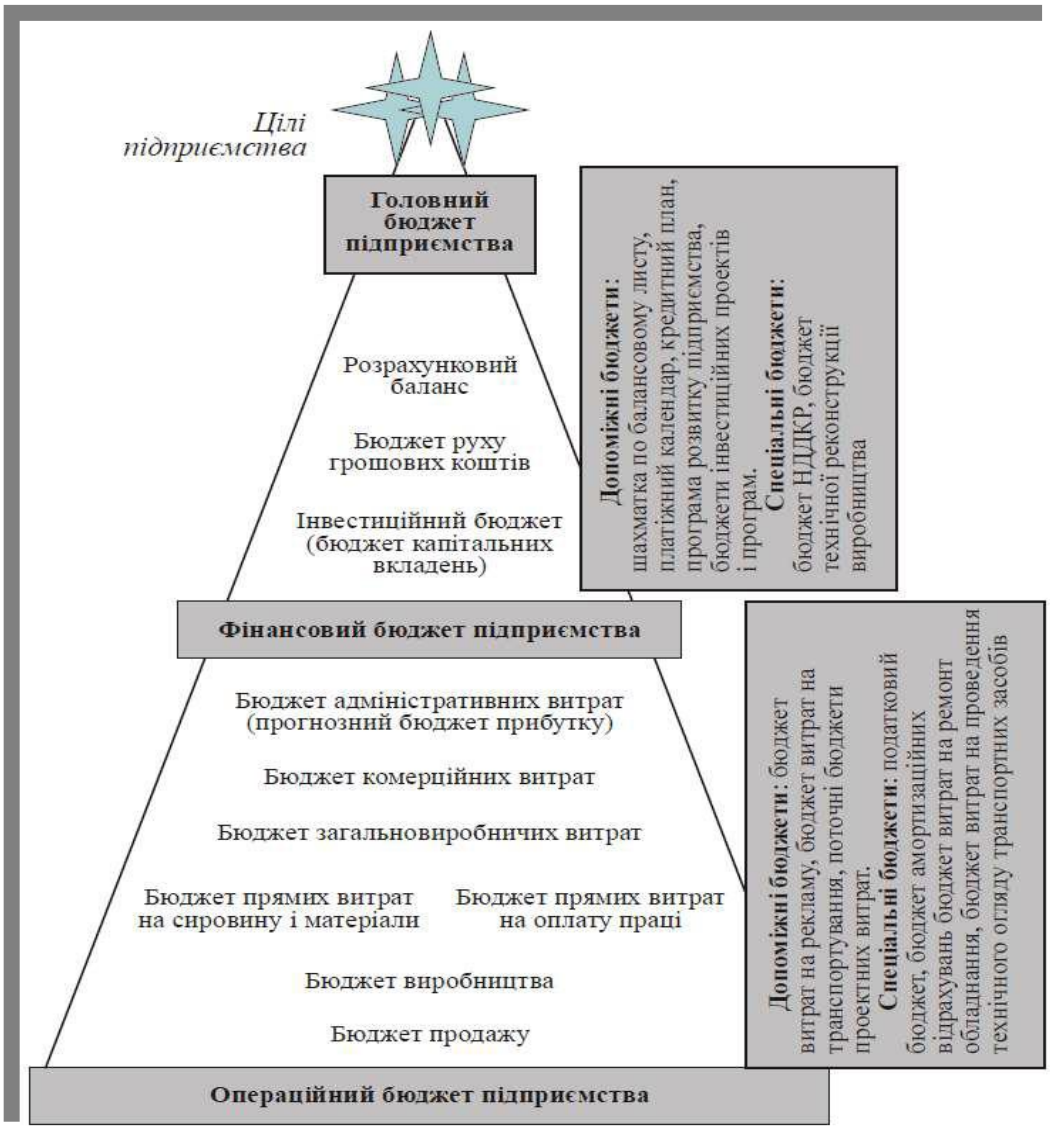

Рис.1.3. Бюджетна піраміда підприємства (структура)

Джерело: складено автором на основі даних [4,41,63, 72,73]

Операційні і фінансові бюджети окремих функціональних підрозділів за напрямками діяльності підприємства об'єднуються в загальний документ – Головний (зведений) бюджет.

Слід відзначити, що бюджети розробляються як для окремих структурних підрозділів, так і для підприємства в цілому.

1. Головний бюджет підприємства (консолідований).

2. Фінансовий бюджет підприємства (включає розрахунковий баланс, бюджет руху грошових коштів та інвестиційний бюджет).

3. Операційний бюджет підприємства (включає бюджети адміністративних, комерційних, загальновиробничих витрат, прямих витрат на сировину і матеріали, прямих витрат на оплату праці, бюджет виробництва та бюджет продажу).

Відобразимо і деталізуємо опис типів бюджетів всіх рівнів в табл.1.5.

Таблиця 1.5

Зміст типів бюджетів на підприємстві

Тип	Зміст
1.Розрахунковий баланс	Плановий документ, що відображає прогнозований стан активів і пасивів підприємства на кінець бюджетного періоду як результат запланованих операцій.
2.Бюджет руху грошових коштів	План надходження і використання грошових коштів підприємства за всіма видами діяльності в рамках бюджетного періоду, що забезпечує контроль ліквідності.
3.Інвестиційний бюджет (капітальних вкладень)	Плановий документ, що відображає перелік запланованих інвестиційних проєктів, витрати на їх реалізацію та джерела фінансування в рамках бюджетного періоду.
4.Бюджет адміністративних витрат	План витрат на управління підприємством та його підрозділами, включаючи витрати на утримання адміністративного персоналу, офісних приміщень та супутні господарські витрати.
5.Бюджет комерційних витрат	План витрат, пов'язаних з реалізацією продукції, включаючи витрати на маркетинг, рекламу, збут, транспортування, зберігання та інші витрати, спрямовані на просування та продаж продукції.
6.Бюджет загальновиробничих витрат	План витрат, пов'язаних з організацією, обслуговуванням та управлінням виробництвом, які не можуть бути безпосередньо віднесені на конкретний вид продукції.
7.Бюджет прямих витрат на сировину і матеріали	План потреби підприємства в сировині та матеріалах для виробництва запланованого обсягу продукції та відповідних витрат на їх придбання.

Продовж. табл. 1.5

1	2
8.Бюджет прямих витрат на оплату праці	План витрат на оплату праці основного виробничого персоналу, безпосередньо зайнятого у виробництві продукції, з урахуванням запланованих обсягів виробництва.
9.Бюджет виробництва	План виробництва продукції в натуральному та вартісному вираженні, необхідної для забезпечення запланованих продажів з урахуванням запланованих змін залишків готової продукції.
10.Бюджет продажу	План реалізації продукції в натуральному та вартісному вираженні, що відображає обсяги продажів за видами продукції, ціни та очікувані надходження від реалізації.

Джерело: складено автором.

Головний бюджет підприємства (Зведений) – це узгоджений з усіма підрозділами план роботи підприємства на певний бюджетний період.

На нижньому рівні - операційні бюджети, середній рівень - фінансові бюджети (в т.ч. інвестиційний), на верхньому - головний бюджет підприємства.

1.3. Процес бюджетування на підприємстві

Застосовуючи системний підхід, бюджетування можна визначити як важливий елемент системи управління підприємством [68].

Система бюджетування на підприємстві - це інструмент, методика чи підхід організації до ефективного досягнення цілей, планування і контролю своєї діяльності, аналізу персональної відповідальності, розподілу повноважень під час бюджетування. Основні елементи системи - табл. 1.6 [44].

Таблиця 1.6

Основні елементи бюджетування на підприємстві

Категорія	Елементи
Мета	Ухвалення ефективних управлінських рішень щодо оптимізації джерел та структури надходження залучених коштів, їх розподілу та використання для забезпечення повноцінного фінансування підприємства та зростання його ринкової вартості.
Завдання	Вибір об'єктів бюджетування; розробка бюджетів; розрахунок бюджетних показників; визначення і обсягів джерел фінансування; виявлення резервів залучення коштів; прогнозування фінансового стану на майбутній період (квартал, пів року, рік, і більше).

Продовж. табл. 1.6

1	2
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; посадові особи, відповідальні за бюджетування.
Принципи	Часова визначеність; багатоваріантність; актуальність 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.

Джерело: складено автором на основі даних [4-7, 22-24, 40-44, 63, с. 66, 65-70]

Бюджет підприємства, як і будь-який з інструментів управління фінансовою і економічною діяльністю підприємства, базується на принципах і функціях. Відобразимо принципи і функції процесу бюджетування на підприємстві в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Принципи і функції бюджетування на підприємстві

ПРИНЦИПИ	Принцип повноти	Усі операції, повинні бути відображені в бюджеті.
	1	2
	Принцип координації	Бюджети повинні складатися з урахуванням можливостей їх зведення в єдиний бюджет з узгодженням зі стратегічними цілями та показниками перспективного і поточного планування.
	Принцип централізації	Бюджетування повинно здійснюватися з єдиного центру, а тому всі грошові надходження повинні служити для покриття всіх вихідних грошових потоків;.
	Принцип спеціалізації бюджетів	Грошові надходження та виплати відображалися відповідно до їх видів і джерел виникнення, завдяки чому можна проконтролювати рух грошових коштів у розрізі окремих центрів прибутковості та відповідальності.
	Принцип періодичності	Бюджети повинні поділитися на окремі періоди, тривалість яких більшою специфікою організації фінансової діяльності підприємства (щоденні, тижневі, декадні, місячні тощо).
	Принцип прозорості	Бюджети повинні складатися таким чином, щоб усі задіяні в їх виконанні особи чітко мали завдання та стимули до їх виконання.

Продовж. табл. 1.7

	1	2
	Принцип точності	Усі операції повинні базуватися на реальних прогнозах.
	Принцип декомпозиції	Кожен бюджет нижчого рівня є деталізацією бюджету більш високого рівня
	Принцип ефективності	Витрати, пов'язані з організацією та функціонуванням бюджету, не повинні перевищувати ефект, який буде отримано від його впровадження.
ФУНКЦІЇ	Планування	Розробка фінансових планів, створення схеми взаємодії бюджетів.
	Прогнозування	Розрахунок і обґрунтування прогнозних показників щодо виконання планових завдань на основі даних фінансового й бухгалтерського обліку.
	Мотивація	Формування мотивів поведінки працівників для виконання бюджетних показників як критеріїв ефективності діяльності окремих підрозділів та підприємства загалом.
	Координація	Взаємодія і узгодження діяльності всіх структурних підрозділів.
	Аналіз	Аналіз планових і фактичних даних, порівняння планів та результатів, оцінка відхилень та їх причин, виявлення резервів.
	Контроль	Своєчасний контроль за досягненням планових цілей шляхом зіставлення фактичних результатів та запланованих показників.

Джерело: складено автором на основі даних [23, с.230, 64]

Бюджетування є ключовим інструментом контролінгу, що забезпечує комплексне управління фінансовими потоками підприємства через планування, координацію і контроль ресурсів, дозволяючи керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі зіставлення планових й фактичних показників діяльності та досягти остаточно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища для стратегічних цілей.

У контексті контролінгу, бюджетування дозволяє аналізувати прогнозовані і фактичні показники не тільки для всього підприємства, але й для окремих підрозділів, проектів, центрів обліку [28]. Основні аспекти, які розглядаються у бюджетуванні з точки зору контролінгу подано на рис. 1.4.

Авторка Басюк Т.П. в науковій праці вказує «…що процес бюджетування проходить за гнучкою системою стадій» - це:

1. Доведення основних напрямів політики підприємства до відома осіб, які відповідатимуть за розробку бюджетів.
2. Визначення обмежуючих факторів.

БЮДЖЕТУВАННЯ	Планування	Планування дозволяє визначити конкретні цілі та визначити шляхи до їх досягнення.
	Контроль	Порівняння фактичних показників з бюджетними дозволяє виявити відхилення і виживати заходи для їх коригування.
	Оцінка використання ресурсів	Бюджетування дозволяє визначити, як ефективно використовуються ресурси підприємства (фінансові ресурси, робоча сила, матеріали інші).
	Аналіз відхилень	Вчасно виявити відхилення від плану і проаналізувати причини їх відхилень, і на сонові цього приймати швидкі й обґрунтовані рішення для коригування ситуації.
	Управлінське прийняття рішень	На основі аналізу бюджетних показників управління приймає рішення щодо ресурсів, стратегій розвитку, інвестицій, тощо.

Рис.1.4. Основні аспекти бюджетування з точки зору контролінгу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [28]

3. Підготовка бюджету продажів.

4. Попереднє складання бюджетів.

5. Обговорення бюджетів з вищим керівництвом.

6. Координація і аналіз обговорених бюджетів.

7. Затвердження бюджетів.

8. Контроль, аналіз і корегування бюджетів під час їх виконання.

9. Управління діяльністю підприємства за відхиленнями [4].

Загалом, досліджуючи різні точки зору фахівців, процес бюджетування можна умовно розділити на п’ять ключових етапів, які показані на рис. 1.5.

Для цілей управління підприємства під час організації бюджетування важливим є врахування також його стратегічних цілей, результатів аналізу альтернативних варіантів рішень [65, с. 152].

Як публікує Н.А. Іщенко в науковій праці, цей процес включає і можливості щодо передачі окремих процесів на аутсорсинг, що дає змогу значно зекономити кошти на процес бюджетування [20, с.225].

Автоматизація фінансових розрахунків в процесі бюджетування - передбачає складання фінансових прогнозів, включаючи сценарний аналіз, постановку так званого управлінського або інтегрованого обліку, у межах якого

в будь-який час можна одержати оперативну інформацію про хід виконання бюджетів за окремими напрямами господарської діяльності, видами продукції чи контрактами, його структурними підрозділами, філіями, тощо.

Етапи бюджетування	Характеристика	
1.Формування цілей складання бюджетів	Збір,аналіз і надання фактичних даних минулих періодів і теперішнього часу	
	Формулювання стратегічних цілей і мети, завдань	
	Визначення пріоритетів і основних напрямів роботи	
	Встановлення інформаційних потреб різних підрозділів і підприємства в цілому	
	Виділення цілей побудови бюджетування на підприємстві	
2.Формування робочої групи і документації	Вибір - наявність власних спеціалістів чи аутсорсинг	
	Власні спеціалісти - створення робочої групи для складання бюджетів	Аутсорсинг - підписання договору на розробку бюджетів
	Власні спеціалісти - створення робочої групи для заповнення і зведення бюджетів	Аутсорсинг - підписання договору на заповнення і зведення бюджетів
	Розробка положень і інструкцій, документації, навчання персоналу	
3.Розроблення бюджетів і автоматизація	Формування цільових показників і обмежень	
	Затвердження видів і форм бюджетів	
	Автоматизація фінансових розрахунків (вибір програмного забезпечення, налаштування системи, інтеграція з обліковими системами)	
4.Забезпечення виконання бюджетів	Розроблення регламенту бюджетування та відображення фактичних даних	
	Заповнення бюджетів, формування зведених бюджетів	
	Аналіз виконання бюджетів	
	Моніторинг і контроль реалізації бюджетів	
5.Коректування бюджетів	Встановлення суттєвих зміну планових значеннях	
	Внесення змін до бюджету (із застосуванням підходу «що - якщо»)	

Рис.1.5. Схема процесу бюджетування на підприємстві

Джерело: удосконалено автором на основі даних [4,28, 65, с.151]

П’ять етапів утворюють замкнутий цикл, де результати аналізу та контролю служать основою для подальшого планування й уточнення бюджетних показників у майбутніх періодах.

1.4. Забезпечення бюджетування на підприємстві і оцінка його ефективності

Забезпечення бюджетування на підприємстві – це процес формування комплексної системи планування, обліку і контролю руху фінансових ресурсів,

що включає розробку організаційної структури, регламентацію процедур та розподіл відповідальності для ефективного управління бюджетними процесами.

Для технології і організації забезпечення бюджетування на підприємстві і оцінки його ефективності необхідні такі обов'язкові умови [7]:

1. Методологічна і методична база – підприємство повинно мати відповідну методологію розробки, контролю й аналізу виконання бюджету, а працівники управлінських служб повинні вміти застосовувати її на практиці.

2. Система управлінського обліку – на підприємстві має функціонувати система, що реєструє факти господарської діяльності, необхідні для забезпечення процесу складання, контролю й аналізу бюджету.

3. Організаційна структура і система управління – бюджетний процес реалізується через відповідну організаційну структуру підприємства.

4. Програмно-технічні засоби – для підприємств необхідне використання комп'ютерної бази для обробки значних масивів інформації.

На рис.1.6 представимо технологію і організацію забезпечення бюджетування на підприємстві як складові системи бюджетування на підприємстві, що включає автоматизацію процесів бюджетування.

Технологія і організація забезпечення бюджетування на підприємстві			
1.Аналітичний блок включає методологію складання, контролю й аналізу бюджету та методи контролю планових показників	*2.Обліковий блок* охоплює бухгалтерський та оперативний облік, а також збір маркетингової інформації	*3.Організаційний блок* визначає функції підрозділів, регламент їх взаємодії з керівництвом та систему відповідальності	*4.Програмно-технічний блок* включає технічні засоби та програмне забезпечення для бюджетування, автоматизацію процесів

Рис.1.6. Технологія і організація забезпечення бюджетування на підприємстві

Джерело: удосконадено автором на основі даних [7]

Керівники підрозділів структури управління підприємством приймають безпосередню участь в складанні й взаємоузгодженні бюджетів. Одночасно бюджети дають можливість визначити ефективність роботи підрозділів (центрів відповідальності) і персональну ефективність роботи менеджерів [41].

Бюджетуванням на підприємстві займається бюджетний комітет.

Бюджетний комітет (Budget committee) – це робочий орган, що забезпечує розробку та узгодження бюджетів. Комітет очолює керівник підприємства [41]. За підготовку бюджетів на підприємстві відповідають особи певних посад і відділи, які відобразимо в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Відповідальні особи в процесі бюджетування на підприємстві (організаційний і обліковий блок)

Підрозділ	Вид бюджету	Посада
Відділ маркетингу (бюджет продажу)	Бюджет продажу, Бюджет комерційних витрат.	Керівник відділу маркетингу, регіональні менеджери, менеджери з продажу
Виробничий відділ	Бюджет виробництва, Бюджет загальновиробничих витрат.	Начальник виробництва
Відділ постачання	Бюджет прямих витрат на сировину і матеріали.	Керівник відділу постачання
Відділ праці і заробітної плати	Бюджет прямих витрат на оплату праці	Начальник відділу праці та зарплати
Планово-економічний відділ	Розрахунковий баланс	Головний економіст
Фінансовий відділ	Бюджет руху грошових коштів	Фінансовий директор
Бухгалтерія	Бюджет адміністративних витрат	Головний бухгалтер
Відділ головного механіка	Бюджет загальновиробничих витрат	Головний механік
Відділ головного енергетика	Бюджет загальновиробничих витрат	Головний енергетик
Технічний відділ	Інвестиційний бюджет (капітальних вкладень)	Технічний директор
Менеджери виробничих структурних підрозділів підприємства	Бюджет виробництва	Керівники виробничих підрозділів
Бюджетний комітет	Зведений бюджет підприємства	Директор, керівнвик

Джерело: складено автором на основі даних [4-7, 22-24, 40-44, 63, с. 66, 65-70]

Керівник підприємства призначає персонально бухгалтера-аналітика відповідального виконавця для складання інструкції про порядок розробки, узгодження та затвердження бюджетів. Інструкція затверджується керівником підприємства. На рис.1.7 наведена послідовність взаємоузгодження бюджетів:

1. Бюджетний комітет доводить до кожного бюджетного центру (центру відповідальності) основні показники його діяльності на бюджетний період.

2. Бюджетні центри розробляють бюджети відносно своєї діяльності і подають їх до бюджетного комітету.

3. Бюджетний комітет узгоджує, узагальнює бюджети окремих підрозділів, розробляє основний бюджет, який є основою на бюджетний період.

4. Затверджені бюджети доводяться до бюджетних центрів.

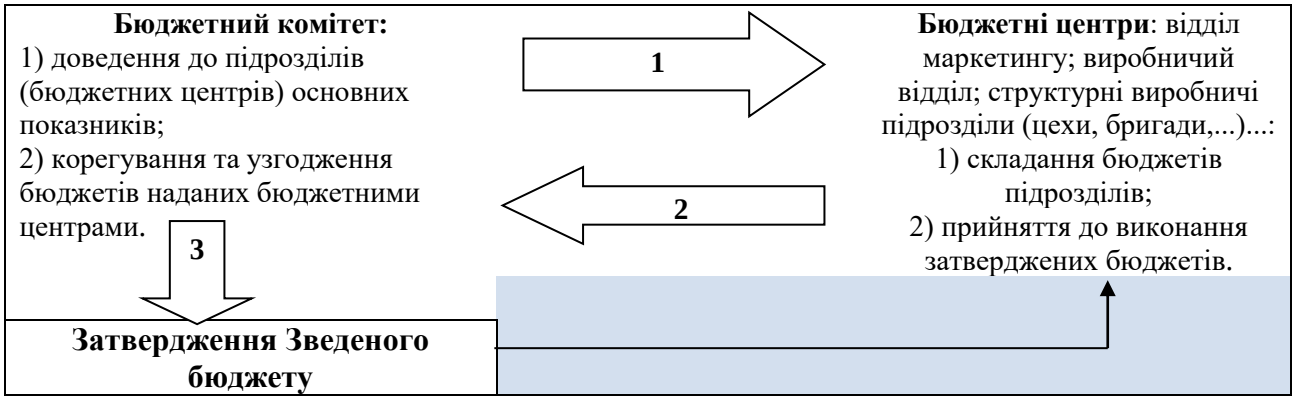

Рис. 1.7. Структура послідовності взаємоузгодження бюджетів на різних рівнях управління

Джерело: складено автором на основі даних [4-7, 22-24, 40-44, 63, с. 66, 65-70]

Така послідовність складання і взаємоузгодження бюджетів відповідає трьом основним критеріям успішного планування:

1. Плани повинні бути правдивими і досяжними.

2. Менеджери повинні брати участь у підготовці планів для своїх підрозділів [41].

Для практичної реалізації системи бюджетування підприємства можуть використовувати різноманітні методичні підходи до формування, вибір яких залежить від специфіки діяльності, організаційної структури та стратегічних цілей. Розрізняють два класифікаційні методи бюджетування, які найчастіше застосовують на підприємстві: *«за напрямком формування бюджету* - це метод «зверху вниз», «знизу вверх» і комбінований; *«за методами розрахунку»* виділяють - бюджет через прирощення (приростний, індексний, планування від

досягнутого); пріоритетний бюджет (рамковий); бюджет «з нуля», а їх зміст відображено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Методичні підходи до формування і розрахунку бюджетів на підприємстві

Назва	Характеристика
За напрямком формування бюджету	
1.Метод «зверху вниз» (Top-down)	1.Бюджети формуються вищим керівництвом і спускаються на нижчі рівні. 2.Забезпечує узгодженість зі стратегічними цілями.3.Економія часу на розробку.
2.Метод «знизу вверх» (Bottom-up)	1.Бюджети формуються на рівні підрозділів і передаються вгору для узгодження.2.Висока мотивація виконавців. 3.Враховує специфіку діяльності підрозділів.
3.Метод «узгодження» - комбінований (Negotiated)	1.Комбінований підхід, який поєднує елементи методів "зверху вниз" і "знизу вверх".2.Керівництво визначає загальні показники, а підрозділи формують детальні бюджети.3.Потребує інтенсивних переговорів між рівнями управління. 4. Збалансовує інтереси всіх учасників бюджетного процесу.
За методами розрахунку бюджету	
1.Бюджет через приростання (Performance report) - традиційний	1.Складання бюджетів на основі результатів попереднього періоду. 2.Врахування планових і фактичних даних попереднього бюджетного періоду. 3.Корегування даних з врахуванням зміни цінової, податкової політики. 4.Нехтування даними аналізу ефективності використання змінних виробничих витрат. 5.Можливість втрати вагомого обсягу прибутку.
2.Пріоритетний бюджет (Priority incremental budget)	1.Подібний до бюджетування через приростання. 2.Проведення додаткового аналізу варіантів зменшення або збільшення бюджетних сум окремих витрат. 3.Спонукання менеджерів більш уважно обдумувати рішення. 4.Проведення часткового оновлення норм і нормативів окремих витрат. 5.Компроміс між бюджетуванням через приростання та бюджетуванням «з нуля».
3.Бюджет «з нуля» (Zero-base budgeting)	1.Обґрунтування планових витрат так, наче діяльність здійснюється вперше. 2.Детальний аналіз діяльності для виявлення неефективних витрат. 3.Вибір найбільш ефективних напрямків використання ресурсів. 4.Досягнення економії за рахунок прямих змінних витрат. 5.Зростання постійних загальновиробничих та адміністративних витрат. 6.Потреба у значних витратах часу. 7.Перегляд та обґрунтування норм і нормативів витрат.

Джерело: складено автором на основі даних [4-7, 22-24, 40-44, 63, с. 66, 65-70]

Особливу уваги слід звернути на методи бюджетного планування за способом розрахунку планових показників, оскільки, саме від точності та

обґрунтованості бюджетних показників будуть залежати результати їх виконання та ефективність діяльності підприємства в цілому [42, с.232].

Найчастіше виділяють - нормативний, розрахунково-аналітичний, балансовий, оптимізації, економіко-математичне моделювання, експертний, динаміко-статистичний, грошових потоків (табл. 1.10) [7].

Таблиця 1.10

Методи бюджетного планування за способом розрахунку планових показників на підприємстві

N	Метод	Зміст і сутність
1	Нормативний	Сутністю нормативного методу складання кошторису є розрахунок обсягу затрат і потреби в ресурсах шляхом множення норми витрат ресурсів на запланований обсяг економічного показника (реалізація, обсяг виробництва). Є найпростішим методом.
2	Розрахунково-аналітичний	Сутність розрахунково-аналітичного методу полягає в тому, що розраховується обсяг витрат і потреба в ресурсах шляхом множення середніх витрат на індекс їх зміни у запланованому періоді.
3	Балансовий	Узгодження обсягу затрат і джерел розширення ресурсів (доходів). Застосовується для планування розподілу прибутку та фінансових ресурсів. Використовується при плануванні надходжень до фондів накопичення і споживання.
4	Оптимізації	Передбачає розробку багатьох варіантів бюджетів. Вибір найкращого варіанту за критеріями мінімальних затрат або максимального ефекту. Дозволяє знайти оптимальне співвідношення витрат і результатів.
5	Економіко-математичне моделювання	Моделювання залежностей між показниками (прибуток, затрати, обсяг реалізації). Дозволяє прогнозувати результати при зміні вхідних параметрів.
6	Експертний	Основу цього методу покладено експертну оцінку складових процесу, для якого проводиться бюджетування.
7	Динаміко-статистичний	Аналіз динаміки бюджетних показників у попередніх періодах та перенесення тенденцій їх зміни на прогнозований період.
8	Грошових потоків	Передбачає розробку графіку руху грошових коштів із можливістю бюджетування всіх доходів і витрат.

Джерело: удосконалено автором на основі даних [7, 42, с. 233-234]

Відповідно, діяльність підприємства у звітному періоді може бути оцінена за критеріями ефективності та результативності.

Результат – це кінцевий підсумок господарської діяльності підприємства за бюджетний період.

Результативність – це міра досягнення очікуваного результату, тобто значення ключового контрольного показника (доходу, прибутку, ліміту витрат).

Нормативи витрат - це витрати, необхідні для виробництва продукції чи послуг за нормальних умов діяльності. Виділяють базисні і поточні нормативи.

Базисні нормативи - це довготермінові нормативи витрат, які встановлюються на термін від двох до п'яти років, щоб аналізувати динаміку цін та ефективність використання ресурсів підприємства.

Поточні нормативи - це нормативи, що відображають витрати, необхідні для виготовлення продукту у звітному періоді за існуючих умов діяльності.

Звіт про виконання бюджету руху грошових коштів містить розрахунок відхилень фактичних показників від планових і показує дотримання підприємством платіжної дисципліни.

Звіт надає інформацію про зміни у надходженні коштів на розрахунковий рахунок підприємства та про наявність грошових коштів для здійснення платежів.

Така інформація застосовується з метою забезпечення раціонального використання грошових коштів підприємства для здійснення розрахунків і корегування показників планового бюджету на наступні бюджетні періоди щодо залишку коштів на поточному рахунку на початок і на кінець періоду.

Управлінський баланс – це документ, що містить агреговані показники бухгалтерського балансу про співвідношення активів, капіталу та зобов'язань підприємства у звітному періоді. Аналіз цього документа необхідно виконувати в контексті конкретних умов здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Бюджетний контроль – це процес співставлення фактичних даних з бюджетними, аналіз відхилень і внесення необхідних корректив [41].

Для визначення ефективності впровадженої системи бюджетування необхідно використовувати систему показників, які дозволяють оцінити її результативність за допомогою бюджетного контролю.

В табл. 1.11 представлені основні показники оцінки ефективності бюджетування.

Таблиця 1.11

Показники оцінки ефективності бюджетування підприємства

Група	Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
1.Показники точності бюджетування	Коефіцієнт точності планування доходів (КТД)	КТД = ФД / ПД, (ФД - фактичні доходи, ПД - планові доходи)	Характеризує відповідність фактичних доходів запланованим
	Коефіцієнт точності планування витрат (КТВ)	КТВ = ФВ / ПВ, (ФВ - фактичні витрати, ПВ - планові витрати)	Характеризує відповідність фактичних витрат запланованим
	Середнє відхилення виконання бюджетів (СВБ)	СВБ = Σ|Факт - План| / n, (n - кількість бюджетних показників)	Показує середнє абс. відхилення фактичних показників від планових
2.Показники виконання бюджетів	Коефіцієнт виконання бюджету продажів (КВП)	КВП = ФОП / ПОП, (ФОП - фактичний обсяг продажів, ПОП - плановий обсяг продажів)	Показує ступінь виконання плану продажів
	Коефіцієнт виконання бюджету витрат (КВВ)	КВВ = ФВ / ПВ, (ФВ - фактичні витрати)	Показує ступінь виконання плану витрат
	Коефіцієнт виконання бюджету прибутку (КВП)	КВП = ФП / ПП, (ФП - фактичний прибуток, ПП - плановий прибуток)	Показує ступінь виконання плану з прибутку
3.Показники ефективності бюджетного процесу	Коефіцієнт оперативності складання бюджетів (КОБ)	КОБ = ФЧ / НЧ, (ФЧ - фактичний час на складання бюджету, НЧ - нормативний час)	Показує оперативність складання бюджетів
	Коефіцієнт автоматизації бюджетування (КАБ)	КАБ = АОП / ЗОП, (АОП - автоматизовані операції, ЗОП - загальна кількість операцій)	Показує рівень автоматизації бюджетування
	Витрати на бюджетування (ВБ)	ВБ = ВБ / ВП, (ВБ - витрати на бюджетування, ВП - загальні витрати підприємства)	Показує частку витрат на бюджетування в загальних витратах
4.Показники економічної ефективності	Рентабельність витрат на бюджетування (РВБ)	РВБ = ЕЕ / ВБ, (ЕЕ - економічний ефект)	Показує ефективність витрат на бюджетування
	Коефіцієнт економії ресурсів (КЕР)	КЕР = ($ВР_1$ - $ВР_0$) / $ВР_0$, ($ВР_1$, $ВР_0$ - витрати ресурсів після і до впровадження бюджетування)	Показує економію ресурсів у результаті впровадження бюджетування
	Термін окупності системи бюджетування (ТОБ)	ТОБ = ІВ / ЕЕ, (ІВ - інвестиції у впровадження бюджетування)	Показує період, за який окупляться інвестиції у впровадження бюджетування

Джерело: удосконалено автором на основі даних [4-7, 22-24, 40-44, 63, с. 66, 65-70]

В табл. 1.12 представлені основні показники оцінки ефективності грошових коштів на підприємстві.

Таблиця 1.12

Показники оцінки ефективності грошових коштів на підприємстві

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
1.Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку підприємства (КДЧГП)	КДЧГП = ЧГП / (ОБ+ ΔЗтм +Ду)	де КДЧГП – коефіцієнт достатності чистого грошового потоку підприємства в періоді, що розглядається; ЧГП - чистий грошовий потік; ОБ – сума виплат основного боргу по довго- і короткострокових кредитах і позиках підприємства; ΔЗтм – сума приросту запасів товарно-матеріальних цінностей у складі оборотних активів підприємства; ДУ – сума дивідендів (процентів), виплачених власникам підприємства (акціонерам) на вкладений капітал (акції, паї).
2.Коефіцієнт ліквідності грошового потоку підприємства (КЛГП)	КЛгп = ((ПГП - (Гак - Гап))/ НГП	де КЛГП – коефіцієнт ліквідності грошового потоку підприємства в періоді, що розглядається; ПГП – сума валового позитивного грошового потоку (надходження грошових коштів); ГАК – сума залишку грошових активів підприємства на кінець періоду, що розглядається; ГАП – сума залишку грошових активів підприємства на початок періоду, що розглядається; НГП – сума валового негативного грошового потоку (витрачання грошових коштів).
3.Коефіцієнт ефективності грошового потоку (КЕгп)	КЕгп = ЧГП/НГП	де КЕГП – коефіцієнт ефективності грошового потоку підприємства в періоді, що розглядається.
4.Коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку (КРчгп)	КРчгп = (ЧГП - Ду)/(ΔРІ + ΔФІд)	де КРЧГП – коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку в періоді, що розглядається; ΔРІ – сума приросту реальних інвестицій підприємства (у всіх їх формах) в періоді, що розглядається; ΔФІд– сума приросту довгострокових фінансових інвестицій підприємства в періоді, що розглядається.
5.Коефіцієнт оборотності грошових коштів (КобГК)	КобГК = РП/ГКсер	РП – реалізована продукції, грн.; ГКсер – середньорічна вартість грошових коштів і їх еквівалентів, грн.
6.Термін одного обороту грошових коштів (ТобГК)	ТобГК = 360/КобГК	360 – кількість днів в році, дні.

Джерело: удосконалено автором на основі даних [4-7, 22-24, 40-44, 63, с. 66, 65-70]

Мета бюджетного контролю – аналіз виконання відповідних бюджетів шляхом порівняння запланованих у бюджетах та фактичних фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Звіт про виконання бюджету - це звітний документ, який містить планові та фактичні показники діяльності підприємства, а також розрахунок відхилень із зазначенням причин. Форма звіту про виконання бюджету не уніфікована.

Кожне підприємство розробляє її самостійно.

Форми бюджетного контролю - це способи вираження і організації контрольних дій на кожномуетапі бюджетного процесу, спрямовані на виконання функцій контролю в процесі формування, розподілу, використання бюджетних коштів.

В основу їх класифікації покладено способи - це експертиза, перевірка, ревізія, аудит, моніторинг (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

Способи бюджетного контролю на підприємстві

Спосіб	Сутність і характристика
1.Експертиза	Дослідження певного питання, яке потребує спеціальних знань, з метою формулювання об'єктивного висновку стосовно поточного стану відповідного явища (об'єкта), а також його ймовірних станів у майбутньому.
2.Перевірка	Докладне вивчення окремих питань складання і виконання бюджету, реалізації бюджетних програм, ефективності управління коштами бюджету.
3.Ревізія	Система контрольних дій, спрямованих на всебічну перевірку діяльності учасників бюджетного процесу з метою встановлення законності операцій з мобілізації, розподілу або використання бюджетних коштів, виявлення винних у бюджетних правопорушеннях посадових і матеріально відповідальних осіб і спричинених порушеннями фінансових втрат.
4.Аудит	Форма контролю процедури прийняття і якості виконання управлінських рішень суб'єктами бюджетного процесу з погляду економічності та ефективності використання бюджетних коштів.
5.Моніторинг	Система постійного спостереження (нагляду) органів, уповноважених на здійснення бюджетного контролю, за дотриманням норм бюджетного законодавства учасниками бюджетного процесу на всіх його стадіях.

Джерело: удосконалено автором на основі даних [63]

Ефективна система бюджетування на підприємстві забезпечує ефективне керування не тільки окремими бізнес-одиницями, але й взаємодію різних видів діяльності; надає чіткі критерії для оцінки продуктивності менеджерів; дозволяє оцінити відповідність між запланованими та фактичними результатами роботи в кінці фінансового періоду на підприємстві.

1.5. Правове регулювання процесу бюджетування на підприємстві

Нормативно-правова база регулювання бюджетування в Україні створює законодавчий фундамент та окреслює правове поле, в межах якого підприємства будують власні системи бюджетування. До основнихнормативно-правових актівцієїсистеми належать Бюджетний кодекс України, Податковий кодекс України, а такожЦивільнийкодекс і Господарський кодекс України. Окрім того, діютьспеціальнізакони, щорегулюютьбухгалтерськийоблік, оподаткування та фінансовузвітність, які разом визначаютьправове поле для організації бюджетного процесу в країні.

Аналіз визначень із Бюджетного кодексу України від 08.07.2010 року № 2456-VI формує теоретичне підґрунтя для розробки системи бюджетування на підприємствах, що сприяє гармонізації внутрішніх фінансових процесів із загальнодержавними стандартами та вимогами.

В табл.1.14 представимо основні дефініції, які характеризують процес бюджетування на загальному законодавчому рівні.

Таблиця 1.14

Теоретичні дефініції, які демонструють процес бюджетування на загальному законодавчому рівні

Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 року № 2456-VI стаття 2		
«Бюджетний процес»	**«Бюджетна установа»**	**«Кошторис»**
«…регламентований бюджетним законодавством процес складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також контролю за дотриманням бюджетного законодавства»	«…органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також організації, створені ними у встановленому порядку, що повністю утримуються за рахунок відповідно державного бюджету чи місцевого бюджету. Бюджетні установи є неприбутковими»	«…основний плановий фінансовий документ бюджетної установи, яким на бюджетний період встановлюються повноваження щодо отримання надходжень і розподіл бюджетних асигнувань на взяття бюджетних зобов'язань та здійснення платежів для виконання бюджетною установою своїх функцій та досягнення результатів, визначених відповідно до бюджетних призначень»

Джерело: складено автором на основі даних [8]

В Україні система правового регулювання бюджетування підприємств на всіх рівнях, в тому числі, і державних підприємств, неприбуткових організації, які фінансуються за рахунок коштів держаного бюджету, базується на законодавчих актах, документах, що застосовуються як правила ведення бухгалтерського обліку, фінансової звітності й податкового планування.

Законодавство України у сфері регулювання фінансово-економічної діяльності підприємств постійно вдосконалюється, враховуючи європейські стандарти та міжнародний досвід, що підвищує ефективність бюджетного процесу на рівнях господарювання суб'єктів.

Правове регулювання бюджетування на підприємстві – це сукупність нормативно-правових актів і законодавчих положень, які регламентують процеси планування, формування, розподілу й використання фінансових ресурсів суб'єктів господарювання, учасників бізнесу.

Представимо елементи нормативно-правової складової системи бюджетування підприємства на рис. 1.8.

Елементи нормативно-правової складової системи бюджетування підприємства - це сукупність законодавчих та внутрішніх документів, які регулюють процес планування, складання, виконання та контролю за бюджетами підприємства. Ця складова забезпечує правову та організаційну основу для впровадження системи бюджетування на підприємстві та регламентує обов’язки, відповідальність і процедури.

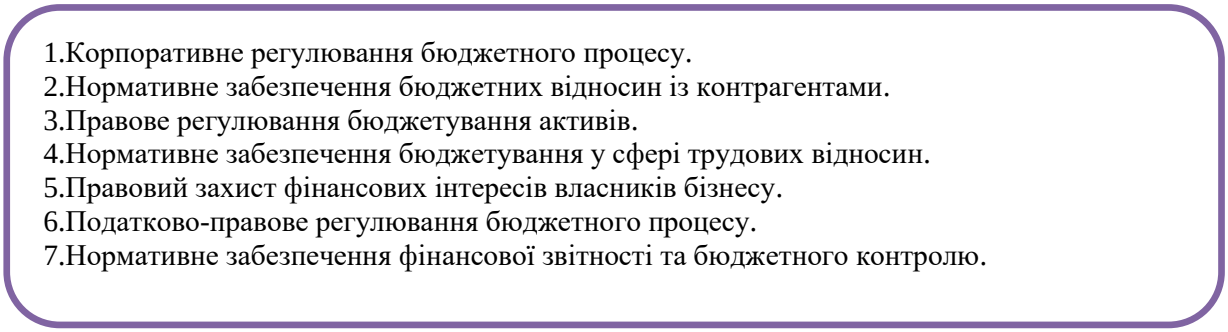

Рис.1.8. Елементи нормативно-правової складової системи бюджетування підприємства

Джерело: складено і розроблено автором.

Комплексний підхід до нормативного регулювання процесу бюджетування на підприємстві, забезпечує правову захищеність фінансової системи підприємства, ефективність планування, використання фінансових ресурсів, а також створює основу для стабільного розвитку суб'єкта господарювання в рамках правового поля. Підприємства змушені адаптувати внутрішні бюджетні процеси до вимог макрорівневого законодавства, зокрема в частині податкового планування, амортизаційної політики й порядку формування та використання резервних фондів. Крім того, загальнодержавні законодавчі документи встановлюють відповідальність за порушення у сфері фінансового планування й звітності, що спонукає підприємство впроваджувати ефективні системи внутрішнього контролю за бюджетними процесами.

До основних документів нормативного змісту в області бюджетування на підприємстві відносять: Конституцію України, Господарський, Податковий, Бюджетний кодекси, Кодекс України про адміністративні правопорушення і Кримінальний кодекс, Кодекс законів про працю, Закони України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні», «Про державно-приватне партнерство», НП (С)БО № 2 «Консолідована фінансова звітність» ін.

В додатку Е відобразимо нормативно-правову базу регулювання бюджетування в Україні на макрорівні і мікрорівні.

Проведемо аналіз видів бюджетів підприємства та їх правове регулювання на основі аналізу законодавчого регулювання операційних, фінансових і стратегічних бюджетів (табл. 1.15):

1)операційний бюджет охоплює основну діяльність підприємства через систему взаємопов'язаних бюджетів - продажів, виробництва, закупівель сировини, матеріалів, витрат маркетингу, адміністративних і інших витрат;

2)фінансовий бюджет інтегрує фінансові аспекти діяльності підприємства і включає бюджет руху грошових коштів;

3)інвестиційний бюджет - довгострокові фінансові плани. Всі вони регулюються Законами України, стандартами бух обліку.

Таблиця 1.15

Зовнішнє правове регулювання видів бюджету на підприємстві

Вид	Документ
Операційний бюджет	*1.«Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»* від 16.07.99 № 996- XIV - створює правову основу для організації бюджетування на підприємств в контексті витрат, які включають операційні бюджети [46]. 2. *МСФЗ № 8 «Операційні сегменти»* (може заробляти доходи та нести витрати (включаючи доходи та витрати, пов'язані з операціями з іншими компонентами того самого суб'єкта господарювання) [35]. 3. *МСБО № 18 «Дохід»* (стандарт використовується в обліку доходів, який виникає в результаті операцій: продаж товарів; надання послуг; використання активів суб'єкта іншими сторонами, результатом чого є відсотки, роялті та дивіденди, що є частиною дохідного бюджету підприємства) [35] і інші.
Фінансовий бюджет	1.*МСФЗ № 7 «Фінансові інструменти: розкриття інформації»* (суб'єкт господарювання розкриває інформацію, яка дає змогу користувачам його фінансової звітності оцінити значимість фінансових інструментів для його фінансового стану та результатів діяльності, в тому числі його наявного бюджету) [35]. 2. *МСФЗ № 9 «Фінансові інструменти»* (встановити принципи фінансової звітності про фінансові активи і фінансові зобов'язання, які надаватимуть доречну інформацію користувачам фін. звітності для їх оцінки обсягів майбутніх грошових потоків) [35]. 3.*МСФЗ для МСП «Міжнародний стандарт фінансової звітності для малих та середніх підприємств*» (створений з метою надавати інформацію про фінансовий стан і рух грошових коштів підприємств) [35]. 4.*«Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 № 996- XIV* (регулює фінансові відносини в області формування фінансового бюджету) [46]
Інвестиційний бюджет	1.*ЗУ «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII* (ст. 1 - визначає поняття інцест. діяльності, що є основою для формування довгостр. бюджету; ст. 12 встановлює державне регулювання інцест. процесів, що впливає на стратегію планування) [35]. 2.*ЗУ «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 № 1602-III* (містить правові норми для прогнозування довгострокової фінансової діяльності) [35]. 3.*МСБО № 28 «Інвестиції в асоційовані підприємства»* (застосовується в обліку інвестицій в асоційовані підприємства та містить інформацію про інвестиц. бюджет) [35]. 4.«*Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 № 996- XIV* (регулює відносин і контексті регулювання інвестиційних бюджетів) [46]

Джерело: складено і структуровано автором за використання нормативної документації

Внутрішні документи нормативного регулювання бюджетування на підприємстві представимо на рис.1.9.

Внутрішні документи нормативного регулювання бюджетування на підприємстві, в залежності від форми власності суб’єкта, внутрішніх потреб можуть відрізнятися. Важливим питанням бюджетування є визначення суб’єктів цього процесу, які виділяють на рівні підприємства і на рівні держави.

Суб'єкти бюджетування на рівнях підприємства. Ефективна система бюджетування на підприємстві вимагає чіткого розподілу функцій між різними підрозділами й посадовими особами. Кожен суб'єкт виконує спеціальні

завдання, які в сукупності формують цільовий процес планування, виконання, контролю і аналізу бюджетів.

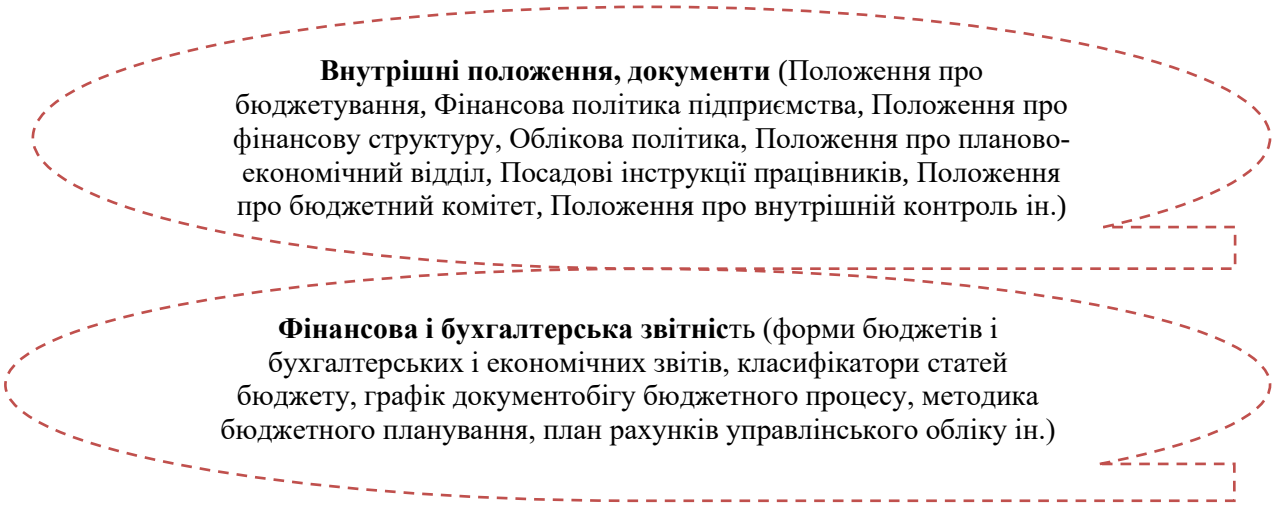

Рис. 1.9. Внутрішні документи нормативного регулювання бюджетування на підприємстві

Джерело: складено і структуровано автором за використання нормативної документації

Суб'єкти бюджетування на рівнях держави. Державне бюджетування є складним, багаторівневим процесом, у якому задіяна ціла система органів з чітко визначеними повноваженнями та функціями. На рис. 1.10 представимо суб’єктів бюджетного процесу на мікрорівні і макрорівні - рівні підприємства і рівні держави.

Внутрішній аудит є критичним елементом системи бюджетування на підприємстві - виявляє накопичені ризики, неефективне використання ресурсів і недотримання процедур бюджетування. Аудитори надають керівництву інформацію для прийняття управлінських рішень й вдосконалення бюджетної дисципліни (реалізують підрозділи внутрішнього аудиту в бюджетних установах, ревізійна чи аудиторська комісія на підприємстві ін.).

Зовнішній аудит доповнює внутрішні контрольні механізми і забезпечує незалежну, об'єктивну оцінку бюджетних процесів підприємства (здійснює Рахункова палата України, Державна казначейська служба України, Державна аудиторська служба України, Незалежні аудиторські фірми, Державна служба

фінансового моніторингу України, Антимонопольний комітет України, Державна податкова служба України) [15-19]. Представимо їх на рис. 1.11.

НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА	НА РІВНІ ДЕРЖАВИ
1.*Фінансовий відділ/департамент* – розробляє фінансові плани, аналізує фінансовий стан, контролює кошти. 2.*Планово-економічний відділ* – розробляє бюджети, планує економічні показники діяльності підприємства. 3.*Бухгалтерія* – веде облік витрат і доходів, формує звітність, контролює виконання бюджету. 4.*Керівництво (директор)* – затверджує бюджети, крім стратегічних фінансових рішень. 5.*Рада директорів/Наглядова рада* – контролює фінансову діяльність, затверджує фінансову стратегію. 6.*Бюджетний комітет* – координує процес бюджетування. 7.*Відділ внутрішнього аудиту* – перевіряє ефективність використання коштів, здійснює контроль до утримання бюджетної дисципліни. 8.*Фінансист* - аналізує відхилення фактичних показників від планових, розробляє коригувальні заходи. 9.*Власники/акціонери* – затверджують стратегічні фінансові плани, розподіляють прибуток.	1.*Верховна Рада України* – затверджує Державний бюджет та зміни до нього, контролює виконання бюджету, затверджує звіт про виконання бюджету. 2.*Міністерство фінансів України* – розробляє проект Державного бюджету, забезпечує виконання бюджету, витрати загальної організації та управління бюджетними коштами. 3.*Державна казначейська служба України* – обслуговує бюджетні рахунки, платежі з державного бюджету, веде бухгалтерський облік бюджетних операцій. 4.*Рахункова палата України* – зовнішній аудит бюджетних коштів, використовує бюджетні кошти, звітує про результати перевірок. 5.*Державна аудиторська служба України* – проводить державний фінансовий контроль, забезпечує цільове використання перевірених бюджетних коштів. 6.*Кабінет Міністрів України* – подає проект бюджету ВРУ, забезпечує виконання бюджету. 7.*Національний банк України* – обслуговує рахунки Державного казначейства, реалізує грошово-кредитну політику. 8.*Державна податкова служба України* – забезпечує надходження податків до бюджету, податковий контроль податків. 9.*Органи місцевого самоврядування* – формують та забезпечують місцеві бюджети, забезпечують потреби територіальних громад.

Рис. 1.10. Суб'єкти бюджетування на рівні підприємства і держави

Джерело: структуровано автором на основі [15-19]

ЗОВНІШНІЙ АУДИТ	1.*Рахункова палата України* - аудит бюджетних коштів, контроль використання коштів ДБУ.
	2.*Державна казначейська служба України* - контроль за виконанням бюджету, платежів.
	3.*Державна аудиторська служба України* - проведення державного фінанс. контролю.
	4.*Незалежні аудиторські фірми* - для підприємств будь-якої форми власності.
	5. *Державна служба фінансового моніторингу України* - контроль фінансових операцій на предмет виявлення підозрілих транзакцій.
	6.*Антимонопольний комітет України* контролює дотримання підприємств антиконкурентного законодавства при плануванні та використанні бюджетних коштів.
	7. *Державна податкова служба України* - перевіряє правильність нарахування та своєчасність сплати податків перевірками підприємств, забезпечуючи достовірність відображення податкових зобов'язань у бюджетах та фінансовій звітності.
ВНУТРІШНІЙ АУДИТ	1.*Підрозділи внутрішнього аудиту в бюджетних установах* - повідомляють про незалежну оцінку бюджетних перевірок бюджетних підприємств.
	2.*Служба внутрішнього контролю на підприємстві* - координує систему внутріш. контролю, розробляє методики й процедури перевірок бюдж. показників.
	3.*Ревізійна комісія* - проведення планової і позапланової перевірки фінансово-господарської діяльності та дотримання бюджетних параметрів.
	4.Аудиторська комісія на підприємстві - перевірка нагляду за системою внутрішнього контролю, процесом бюджетування та фінансовою звітністю.
	5.Внутрішні контролери - здійснюють поточний моніторинг виконання бюджетів, оперативно виявляють відхилення та пропонують коригувальні дії.
	6.Відділ внутрішнього аудиту підприємства - проводить регулярні аудиторські перевірки, аналізує ризики і дає рекомендації щодо вдосконалення бюджетного процесу суб'єктів.

Рис. 1.11. Контрольні механізми процесу бюджетування на підприємстві - суб'єкти зовнішнього і внутрішнього аудиту

Джерело: структуровано автором на основі [15-19]

Отож, можна відзначити, що сукупність нормативного забезпечення в області бюджетування в Україні, дозволяє забезпечити діяльність всіх суб'єктів бізнесу в рамках чинного законодавства.

Висновок до розділу 1

Бюджетування - це технологія економічного планування, що включає бюджетний процес, методологію, організаційну структуру, інформаційні системи, регламенти та нормативну базу для створення та функціонування системи бюджетування на підприємстві. Узагальнено схему кореляції понять «процес бюджетування», «бюджетування» й «бюджет» і основні завдання бюджетування, які разом підтверджують взаємозв'язок категорій.

Бюджет - це фінансовий план, виражений у грошовому вимірі, що відображає очікувані доходи та витрати підприємства на визначений період часу, виступає в ролі інструменту розподілу ресурсів, координації діяльності та контролю за досягненням поставлених цілей. Досліджено особливості і ознаки бюджетування і представили класифікацію видів бюджетів підприємства.

Встановлено, що сукупність усіх бюджетів створюють піраміду підприємства. Деталізовано елементи, принципи і функції, основні аспекти бюджетування з точки зору контролінгу на підприємстві, і вказали, що процес бюдетування на підприємстві, містить п'ять етапів, які утворюють замкнутий цикл, окреслили технологію забезпечення бюджетування, що включає 4 блоки - аналітичний, обліковий, організаційний і програмно-технічний блок.

Аргументовано, що структура послідовності взаємоузгодження бюджетів здійснюється на різних рівнях управління - бюджетний комітет і бюджетні центри.

Узагальнено методичні підходи до формування бюджетів за класифікаційними напрямками: за напрямком формування бюджету - це метод «зверху вниз», «знизу вверх» і комбінований; «за методами розрахунку»

виділяють - бюджет через приростення (приростний, індексний, планування від досягнутого); пріоритетний бюджет (рамковий); бюджет «з нуля».

Серед методів бюджетного планування за способом розрахунку планових показників вирізняють - нормативний, розрахунково-аналітичний, балансовий, оптимізації, економіко-математичне моделювання, експертний, динаміко-статистичний, грошових потоків.

Аргументовано основні показники оцінки ефективності бюджетування. До їх складу відносять показники точності бюджетування, виконання бюджетів, ефективності БП і економічної ефективності й показники оцінки ефективності грошових коштів на підприємстві - це коефіцієнти достатності ЧГП, ліквідності, ефективності ГП, реінвестування ЧГП і термін одного обороту ГК.

За способами бюджетного контролю на підприємстві виділяють - експертизу, перевірку, ревізію, аудит і моніторинг.

Узагальнено правове регулювання процесу бюджетування на підприємстві в рамках основних дефініцій, які характеризують процес бюджетування на загальному законодавчому рівні, та містяться в Бюджетному кодексі України від 08.07.2010 року № 2456-VI ст. 2 - це «бюджетний процес», «бюджетна установа» і кошторис.

Досліджено правову базу регулювання бюджетування в Україні - це Конституція України, Бюджетний, Податковий, Господарський і Кримінальний кодекси, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «Про інвестиційну діяльність», «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» й інші.

Представлено елементи нормативно-правової складової системи бюджетування підприємства і досліджено правове регулювання операційного, фінансового і інвестиційного бюджетів, та внутрішні документи нормативного регулювання бюджетування на підприємстві - це внутрішні положення і документи, фінансова і бухгалтерська звітність та інші.

До суб’єктів бюджетного процесу на рівні підприємства відносять: фінансовий відділ і департамент, планово-економічний відділ, бухгалтерія,

керівництво і Рада директорів чи Наглядова рада, Бюджетний комітет відділ внутрішного аудиту, фінансист, власник або акціонери; на рівні держави - МФУ, ВРУ, Державна казначейська служба, Рахункова палата України, Державна аудиторська служба, НБУ, Державна податкова служба й інші.

Досліджено контрольні механізми процесу бюджетування на підприємстві на рівні суб’єктів зовнішнього і внутрішнього аудиту.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА І АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності і організаційна структура ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОІНВЕСТ» - це підприємство, яке здійснює систематичну діяльність на ринку України та за юридичною адресою розташоване в Херсонській області селі Бабине і займається основним видом діяльності з вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Вирощування сільськогосподарської продукції здійснюється на території України, а реалізується продукції на внутрішньому ринку та експортується за кордон. Основні організаційні і засновницькі відомості про ТОВ «АГРОІНВЕСТ» представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-засновницькі відомості ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

№	Назва	Відомості
1	ЄДРПОУ	32811751
2	Повна назва (скорочена)	Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОІНВЕСТ» (ТОВ «АГРОІНВЕСТ»)
3	Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
4	Адреса	Херсонська область, Верньорогачицький р-н, с. Бабине, вул. Заречна, буд. 6
5	Уповноважені особи	Мандзюк Галина Миколаївна - керівник (керівник; 03.11.2015)
6	Засновники	Компанія SORENA EXPORT LIMITED Сполучене Королівство Велика Британія, 7 Bower Mount Road, Maidstone, Kent, Me16 8Ax, Great Britain, Uk Розмір внеску: 3639601,60 грн - 100%
7	Експорт	Польща, Німеччина

Джерело: складено автором на основі даних джерела [1]

Засновниками ТОВ «АГРОІНВЕСТ» є компанія SORENA EXPORT LIMITED, Сполученого Королівства Великої Британії.

В Україні КВЕД є обов'язковим для використання всіма суб'єктами господарювання при реєстрації, веденні підприємницької діяльності.

КВЕД - це класифікація видів економічної діяльності, що представляє собою систему кодів, яка використовується для класифікації підприємств за видами їх економічної діяльності в Україні, в тому числі, і ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (рис. 2.1).

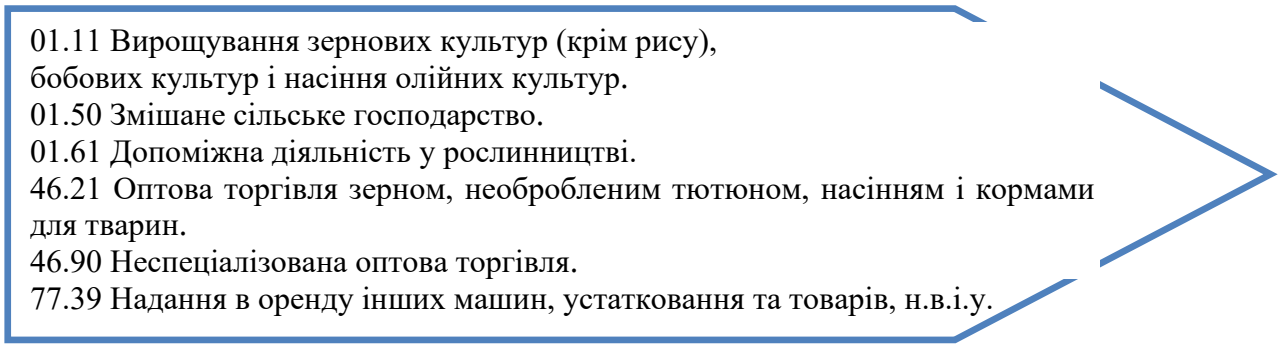

Рис.2.1. Класифікація видів економічної діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Джерело: складено автором на основі даних джерела [1]

На разі, ТОВ «Агроінвест» не входить до жодної групи компаній, проте активно співпрацює і конкурує з іншими сільськогосподарськими та фермерськими виробництвами в Херсонській області. Історія цього підприємства починається з 2004 року. ТОВ «АГРОІНВЕСТ» має організаційну структуру лінійного типу, яка представлена на рис. 2.2.

Організаційна структура - це система взаємозв'язків між підрозділами та посадами компанії, що визначає ієрархію підпорядкування, розподіл повноважень, відповідальності та механізмів координації діяльності.

Організаційна структура ТОВ «АГРОІНВЕСТ» - це сукупність персоналу підприємства, який розподілений за відділами, дирекціями та функціональними підрозділами, які підпорядковуються безпосередньо директору підприємства, мають власні обов'язки та повноваження відповідно до посад.

Структура персоналу «АГРОІНВЕСТ» дозволяє ефективно управляти земельними ресурсами, сільськогосподарською технікою і персоналом для

вирощування та реалізації сільськогосподарських культур, представлених у номенклатурі підприємства.

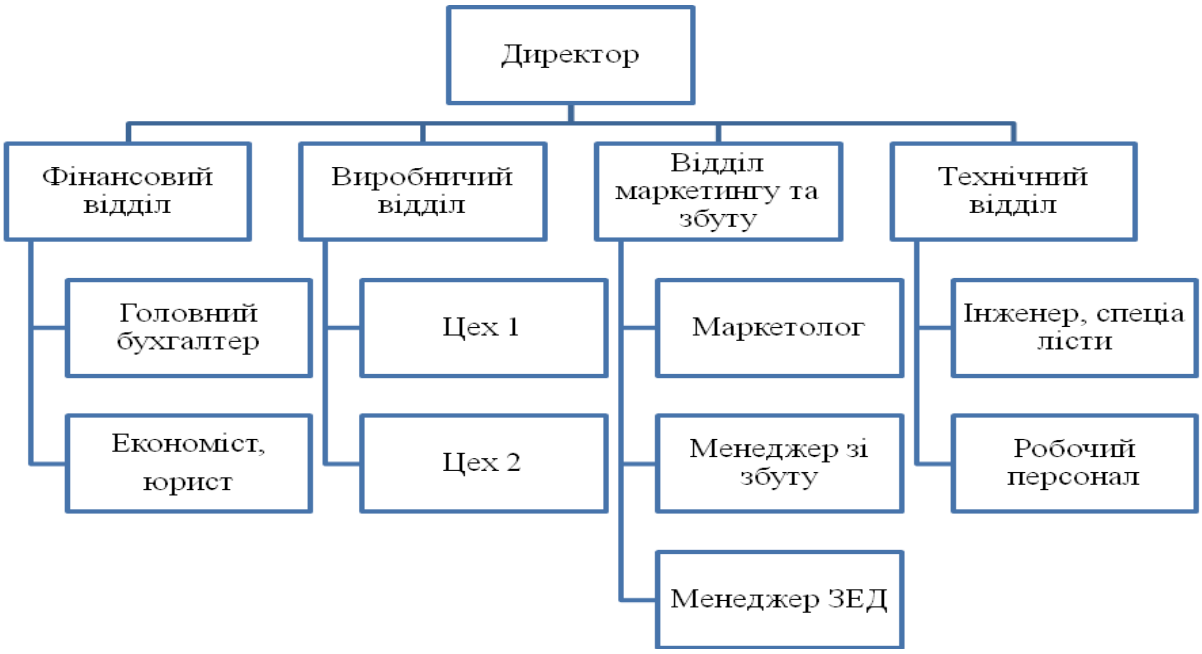

Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Джерело: складено на підставі даних підприємства ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Директор. Відповідальність по всіх розпорядчих і організаційних функціях оперує директор, визначає стратегічні цілі та напрямки розвитку ТОВ «АГРОІНВЕСТ», розробляє плани і визначає шляхи досягнення цілей.

Головний бухгалтер і бухгалтери, займаються веденням обліку матеріальних цінностей, нарахуванням заробітної плати, веденням податкового обліку, розрахунком і сплатою податкових платежів й соціальних внесків у фонди, здачею звітності в контролюючі органи.

Економіст і юрист здійснюють функції в межах своїх повноважень і посадових інструкцій, приймають участь в розробці бюджетів підприємства.

Працівники *виробничого відділу* відповідають за обробку землі і посадку зернових культур та відповідає за сушіння зібраноо урожаю.

Відділ маркетингу та збуту ТОВ «АГРОІНВЕСТ» очолюється начальником, який призначається та звільняється з посади керівником. Він здійснює пошук та вивчення потенційних ринків прибуткового збуту продукції - виявляє незадоволеність попиту на ринку, що вивчається, а також можливості

підприємства ТОВ «АГРОІНВЕСТ» щодо його задоволення. Йому підзвітні маркетологи, менеджери з продажу і зовнішньоекономічної діяльності.

Працівники технічного відділу займаються різними видами робіт відповідно своєї спеціалізації - це інженери, спеціалісти, робочий персонал.

Для ТОВ «АГРОІНВЕСТ», як і інших аграріїв, в Херсонській області період воєнних дій створив безпрецедентні логістичні ризики. Підприємство стикається з постійними перебоями у транспортуванні с/г продукції через пошкоджену інфраструктуру і небезпеку. Доставка палива, використання та запчастини для техніки часто використовуються або стають проблематичними і це суттєво впливає на виробничі процеси. В табл. 2.2 представимо основні ризики діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ».

Таблиця 2.2

Основні ризики діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» в Херсонській області

Вид ризику	Опис
1.Мінування території	Наявність мін і інших вибухонебезпечних предметів на полях.
2.Бойові дії	Ризик посівів у зоні активних бойових дій.
3.Окупація землі	Ризик тимчасової втрати контролю над земельними ділянками.
4.Пошкодження іригаційних систем (система створених людиною каналів, що забезпечує подачу води до с/г земель)	Руйнування системи поливу внаслідок обстрілів.
5.Нестача добрив і ЗЗР	Проблеми з постачанням агрохімікатів через логістичні перебої.
6.Нестача робочої сили	Міграція населення із зони бойових дій.
7.Проблеми збуту	Втрата традиційних каналів експорту та внутрішніх ринків.
8.Забруднення обґрунтувань	Хімічне забруднення внаслідок військових дій.

Джерело: складено на підставі даних підприємства ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Конкуренти і постачальники. Для успішного функціонування та стратегічного розвитку ТОВ «АГРОІНВЕСТ» критично підходить розуміння конкурентного ландшафту та забезпечення надійних ланцюгів матеріально-технічними ресурсами. Представлені дані в табл. 2.3 відображають ключових конкурентів підприємства в Херсонській області, а в табл. 2.4 - основних постачальників насіння, ЗЗР і палива.

Аналіз конкурентів має особливу актуальність в умовах воєнного стану, коли ринкова ситуація характеризується високою нестабільністю і особливістю військових дій на території Херсонської області.

Таблиця 2.3

Конкуренти в галузі основного виду діяльності за КВЕД 01.11 в Херсонській області Верхньорогачицького району

№	Конкурент	Адреса
1	ПП «АГРО-ПРОСТІР»	Херсонська область, Верхньорогачицький район, смт Верхній рогачик
2	ТОВ «У К Р А Ї Н А»	
3	СТОВ «ТАВРІЯ»	
4	АФ «ЧЕРЕМШИНА»	Херсонська обл. Верхньорогачицький р-н, С.Зелене

Джерело: складено на підставі даних підприємства ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Інформація про постачальників матеріально-технічних ресурсів є основою для забезпечення виробничого процесу суб'єкта (табл. 2.4 і рис.2.3).

Таблиця 2.4

Основні постачальники насіння, ЗЗР, палива ТОВ «АГРОІНВЕСТ» у 2024р

№	Назва ресурсу	Підприємство	Частка забезпечення від всього обсягу потреб
1	Насіння	ПрАТ «Лебединський Насіннєвий завод», ТОВ «Мас Сідс Україна»	63%
2	ЗЗР, дизельне паливо	ТОВ «Перша Таврійська ресурсна компанія»	47%

Джерело: складено на підставі даних підприємства ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

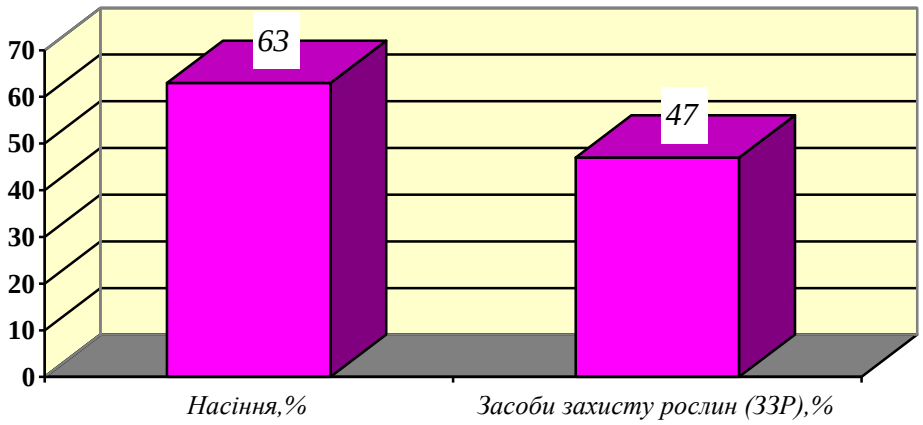

Рис.2.3. Частка основних постачальників із забезпечення насіння, ЗЗР і палива для ТОВ «АГРОІНВЕСТ» від всього обсягу потреб (2024 р.), %

Джерело: побудовано автором на підставі даних табл. 2.4.

Отож, постачальниками насіння є ПрАТ «Лебединський Насіннєвий завод» та ТОВ «Мас Сідс Україна», які забезпечують 63% поставок насіння, а засобів захисту рослин (ЗЗР) та палива є ТОВ «Перша Таврійська ресурсна компанія», що забезпечує 47% потреб ТОВ «АГРОІНВЕСТ» та інші.

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Аналіз господарської діяльності, номенклатури та техніко-економічних показників є фундаментальною складовою стратегічного управління ТОВ «АГРОІНВЕСТ», що спеціалізується на вирощуванні зернових культур.

ТОВ «АГРОІНВЕСТ» що веде діяльність за КВЕД 01.11 «Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і використання олійних культур» і інших КВЕД, спеціалізується на вирощуванні широкого спектру сільськогосподарських культур, як стратегічно важливих для продовольчої безпеки і експортного потенціалу України. В табл. 2.5 представимо Виробничу номенклатуру сільськогосподарської продукції аграрного підприємства.

Таблиця 2.5

Номенклатурне портфоліо с/г продукції ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

№	Культура	Категорія	Частка в посівних площах (%)	Середня врожайність (ц/га)	Основне призначення
1	Пшениця озима	Зернові	27%	55-65	Продовольче, експорт
2	Кукурудза	Зернові	18%	80-90	Продовольче, кормове, експорт
3	Соняшник	Олійні	19%	25-30	Переробка на олію, експорт
4	Ріпак озимий	Олійні	16%	30-35	Переробка на олію, експорт
5	Ячмінь	Зернові	10%	45-50	Кормове, експорт
6	Соя	Бобові	5%	20-25	Переробка, експорт
7	Горох	Бобові	3,5%	25-30	Продовольче, кормове
8	Гречка	Зернові	1,5%	15-20	Продовольче

Джерело: складено на підставі даних підприємства ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Оптимізація асортименту культури дозволяє ТОВ «АГРОІНВЕСТ» ефективно використовувати сівозміну для збереження родючості культур,

розподіляти виробничі ризики й максимізувати прибутковість сільськогосподарської діяльності в умовах мінливості ринкової кон'юнктури та кліматичних факторів.

Для аналізу й оцінки економічних показників функціонування ТОВ «АГРОІНВЕСТ» використаємо документи фінансової звітності за 2021-2023 рр:

1.Форма № 1 «Баланс». 2.Форма № 2 «Звіт про фінансові результати».

3.Форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів» (прямий метод). 4.Форма № 4 «Звіт про власний капітал». Аналіз основних техніко-економічних показників (ОТЕП) діяльності наведемо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз і динаміка ОТЕП діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 рр)

Показник	Рік			абс.відх (+.-)	відн.відх. (%)	абс.відх (+.-)	відн.відх. (%)
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
1.Чистий дохід товариства, тис.грн.	247496	216072	423592	-31424	-12,7	207520	96
2.Собівартість продукції, тис.грн.	256701	171904	392830	-84797	-33,0	220926	128,5
3.Фінансові витрати, тис.грн.	11513	12657	14391	1144	9,9	1734	13,7
4.Валовий прибуток, тис.грн.	-9205	44168	30762	53373	-579,8	-13406	-30,4
5.Інші операційні доходи, тис.грн.	42497	9530	9913	-32967	-77,6	383	4
6.Інші фінансові доходи, тис.грн.	1389	21	243	-1368	-98,5	222	1057,1
7.Власний капітал, тис.грн.	55645	55975	84056	330	0,6	28081	50,2
8.Чистий прибуток, тис. грн.	521	1033	2783	512	98,3	1750	169,4
9.Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	172345	177209	165225	4864	2,8	-11984	-6,8
10.Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн.	138570	168166	203786	29596	21,4	35620	21,2
11.Витрати на 1 грн. ЧД, грн.	1,04	0,8	0,93	-0,24	-23,3	0,13	16,6
12.Віддача ОЗ,тис. грн.	1,4	1,2	2,6	-0,2	-15,1	1,3	110,3
13. Працівники, ос.	86	81	79	-5	-5,81	-2	-2,47
14. Виробіток, тис.грн./ос..	2877,9	2667,6	5361,9	-210,3	-7,3	2694,37	101
15.Рентабельність оборотних активів, %	0,38	0,61	1,37	0,24	63,4	0,75	122,3
16.Рентабельність власного капіталу, %	0,94	1,85	3,31	0,9	97,1	1,47	79,4
17.Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборот	1,79	1,28	2,08	-0,5	-28,1	0,8	61,8

Джерело: складено на підставі даних підприємства ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (додаток А,Б)

Аналіз динамік основних техніко-економічних показників ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 р показав, що у 2021 р чистий дохід становив 247496 тис.грн, у 2022 р він зменшився на 31424 тис.грн. або 12,7% порівняно з 2021 роком і склав 216072 тис.грн, у 2023 р. показник суттєво зріс до 423592 тис.грн., що більше на 207520 тис.грн. або 96% більше порівняно з 2022 р.

Собівартість у 2021 році становила 256701 тис.грн., у 2022 році відбулося зменшення на 84797 тис.грн. або 33% порівняно з 2021 роком, і вона склала 171904 тис.грн., у 2023 році собівартість зросла до 392830 тис.грн., що на 220926 тис.грн. або 128,5% більше порівняно з 2022 роком.

Фінансові витрати у 2021 році становили 11513 тис.грн., у 2022 році вони зросли на 1144 тис.грн. або 9,9% порівняно з 2021 роком і склали 12657 тис.грн., у 2023 році витрати продовжили зростати до 14391 тис.грн., що на 1734 тис.грн. або 13,7% більше порівняно з 2022 роком.

У 2021 році підприємство отримало валовий збиток у розмірі 9205 тис.грн., у 2022 році ситуація кардинально змінилася - валовий прибуток склав 44168 тис.грн., що на 53373 тис.грн. або 579,8% (зростання відносно збитку) краще порівняно з 2021 роком, у 2023 році валовий прибуток зменшився до 30762 тис.грн., що на 13406 тис.грн. або 30,4% менше порівняно з 2022 роком.

Інші операційні доходи у 2021 році становили 42497 тис.грн., у 2022 році відбулося різке зменшення на 32967 тис.грн. або 77,6% порівняно з 2021 роком до 9530 тис.грн. У 2023 році спостерігалося незначне зростання до 9913 тис.грн., що на 383 тис.грн. або 4% більше порівняно з 2022 роком.

Інші фінансові доходи у 2021 році становили 1389 тис.грн. У 2022 році вони зменшилися на 1368 тис.грн. або 98,5% порівняно з 2021 роком і склали всього 21 тис.грн. У 2023 році відбулося значне зростання до 243 тис.грн., що на 222 тис.грн. або 1057,1% більше порівняно з 2022 роком.

Власний капітал у 2021 році становив 55645 тис.грн., у 2022 році він незначно збільшився на 330 тис.грн. або 0,6% порівняно з 2021 роком і склав 55975 тис.грн., у 2023 році відбулося суттєве зростання до 84056 тис.грн., що на 28081 тис.грн. або 50,2% більше порівняно з 2022 роком.

Середньорічна вартість основних засобів у 2021 році становила 172345 тис.грн., у 2022 році вона збільшилася на 4864 тис.грн. або 2,8% порівняно з 2021 роком і склала 177209 тис.грн., у 2023 році відбулося зменшення до 165225 тис.грн., що на 11984 тис.грн. або 6,8% менше порівняно з 2022 роком.

Середньорічна вартість оборотних активів у 2021 році становила 138570 тис.грн., у 2022 році вона зросла на 29596 тис.грн. або 21,4% порівняно з 2021 роком і склала 168166 тис.грн., у 2023 році зростання продовжилося до 203786 тис.грн., що на 35620 тис.грн. або 21,2% більше порівняно з 2022 роком.

Витрати на 1 грн. чистого доходу у 2021 році становили 1,04 грн., у 2022 році вони зменшилися на 0,24 грн. або 23,3% порівняно з 2021 роком і склали 0,8 грн., а у 2023 році показник збільшився до 0,93 грн., що на 0,13 грн. або 16,6% більше порівняно з 2022 роком, що показує скільки витрат припадає на 1 гривню чистого доходу від реалізації продукції, віддача основних засобів у 2021 році становила 1,4 тис.грн., у 2022 році вона зменшилася на 0,2 тис.грн. або 15,1% порівняно з 2021 роком і склала 1,2 тис.грн., у 2023 році відбулося значне зростання до 2,6 тис.грн., що на 1,3 тис.грн. або 110,3% більше порівняно з 2022 роком. Кількість працівників у 2021 році становила 86 осіб, у 2022 році 81 осіб, а у 2023 році кількість працівників збільшилася до 79 осіб, виробіток на одного працівника у 2021 році становив 2877,9 тис.грн./ос., у 2022 році склав 2667,6 тис.грн./ос., у 2023 році становив 5361,9 тис.грн./ос., що на 2694,37 тис.грн./ос. більше ніж у 2022 році. Рентабельність оборотних активів у 2021 році становила 0,38%, у 2022 році склала 0,61%, у 2023 році показник зріс до 1,37%, а рентабельність власного капіталу у 2021 році становила 0,94%, у 2022 році вона збільшилася на 0,9 % або 97,1% порівняно з 2021 роком і склала 1,85%, а у 2023 році становив 3,31%, що на 1,47 % або 79,4% більше порівняно з 2022 роком. Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2021 році становив 1,79 обороту, у 2022 році він зменшився на 0,5 обороту або 28,1% порівняно з 2021 роком і склав 1,28 обороту, у 2023 році показник збільшився до 2,08 обороту, що на 0,8 обороту або 61,8% більше порівняно з 2022 роком.

Динаміку основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 рр) наведемо на рис. 2.4.

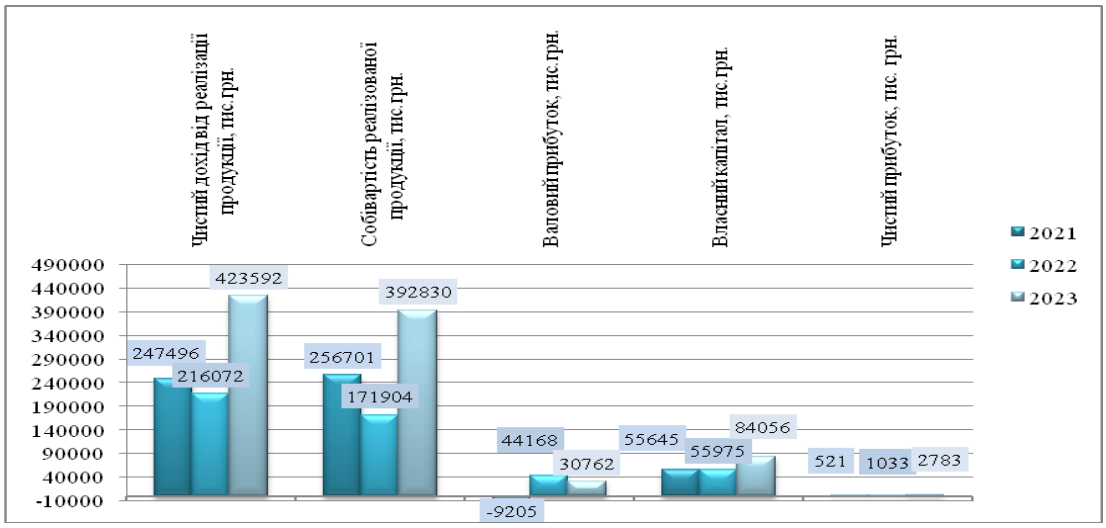

Рис.2.4. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 рр), тис.грн.

Джерело: побудовано автором за допомогою даних табл. 2.6.

ТОВ «АГРОІНВЕСТ» у 2021 році отримало від діяльності чистий прибуток, який становив 521 тис.грн., в 2022 році він зріс на 512 тис.грн. або 98,3% порівняно з 2021 роком і склав 1033 тис.грн., у 2023 році прибуток більшився до 2783 тис.грн., що на 1750 тис.грн. або 169,4% більше порівняно з 2022 роком. Проаналізумо ресурси підприємства в складі основних засобів, оборотних засобів та персоналу. В табл.2.7 проаналізуємо динаміку складу основних засобів ТОВ «АГРОІНВЕСТ», а на рис. 2.5 відобразимо структуру.

Таблиця 2.7

Динаміка складу основних засобів ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки (за залишковою вартістю)

Група основних засобів	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Абсолютне відхилення, тис. грн.	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальна вартість, в т.ч.:	185880	100,0	168539	100,0	161911	100,0	-17341	-6628
1.Земельні ділянки	24164	13	21950	12,9	21048	13	-2214	-902

продовж. табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.Будівлі і споруди	52047	28,0	47191	28,1	43716	27	-4856	-3475
3.Машини і обладнання	83646	45	75843	45	73670	45,5	-7803	-2173
4.ТЗ	18588	10	16854	10	14572	9	-1734	-2282
5.Інші	7435	4	6701	4	8905	5,5	-734	2204

Джерело: складено на підставі даних підприємства ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (додаток А)

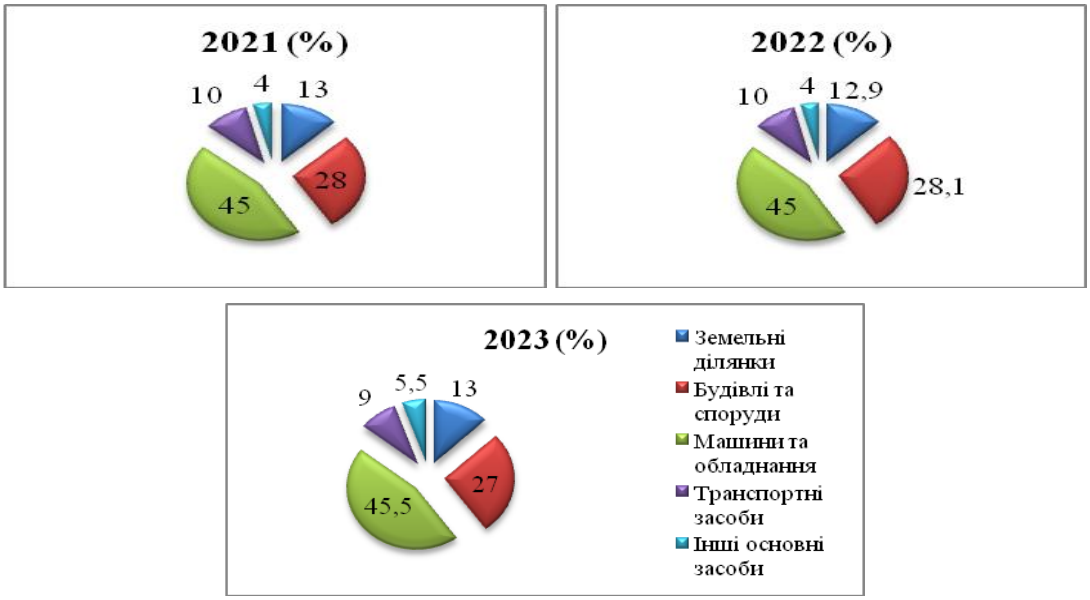

Рис.2.5. Частка елементів основних засобів в структурі техніко-технологічної бази ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 рр), %

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.7.

Вартість земельних ділянок зменшилась на 2214 тис. грн. і склала 21950 тис. грн. у 2022 р. відносно 2021 року, а їх частка у структурі основних засобів залишилась майже незмінною - 12,9%, у 2023 р. вартість зменшилася на 902 тис. грн. і склала 21048 тис. грн з часткою 13% в структурі. Вартість будівель та споруд зменшилась на 4856 тис. грн. і склала 47191 тис. грн. у 2022 р. відносно 2021 року, а частка у структурі основних засобів у 2022 р була 28,1%, у 2023 р впала на 3475 тис. грн. і була 43716 тис. грн., а частка у структурі зменшилась на 1,1 п.п. і була 27%. Вартість машин й обладнання зменшилась на 7803 тис. грн. і склала 75843 тис. грн. у 2022 р, а частка була у 2021-2022 рр. 45%, у 2023

р. вартість зменшилась на 2282 тис. грн. і була 14572 тис. грн., а частка була 45,5%. Вартість транспортних засобів зменшилась на 1734 тис. грн. і склала 16854 тис. грн у 2022 році порівнюючи з 2021 роком, а частка ТЗ у структурі ОЗ залишилась незмінною – 10% у 2021-2022 рр, у 2023 р. частка зменшилася на 1 % а вартість становила 14572 тис.грн. Інші ОЗ за вартістю зменшилась на 734 тис. грн. і становили 6701 тис. грн. у 2022 році, вартість у 2023 році була 8905 тис. грн. (частка 5,5%). В табл. 2.8 продемонструємо аналіз вартості і показників ефективності техніко-технологічної бази ТОВ «АГРОІНВЕСТ».

Таблиця 2.8

Аналіз вартості і показників ефективності техніко-технологічної бази ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 рр)

Показник	Рік			абс.відх (+.-)	відн.відх. (%)	абс.відх (+.-)	відн.відх. (%)
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
Вартість основних засобів							
1.ЗВ, тис.грн.	185880	168539	161911	-17341	-9,33	-6628	-3,93
2.ПВ, тис.грн.	436415	443097	498929	6682	1,53	55832	12,6
3.Знос, тис.грн.	250535	274558	337018	24023	9,59	62460	22,75
Стан, рух і автоматизація виробництва							
1.Ступінь зносу, %	57,41	61,96	67,55	4,56	7,94	5,58	9,01
2.Ступінь придатності,%	42,59	38,04	32,45	-4,56	-10,7	-5,58	-14,68
3. Ступінь введення, %	1,98	3,59	33,13	1,62	81,67	29,53	821,53
4. Ступінь вибуття,%	1,54	10,29	4,09	8,75	567,55	-6,2	-60,21
5.Частка приросту, %	0,0002	0,004	0,017	0,0038	1599,94	0,01	330,66
Еефективність формування і використання технічних засобів і технологій							
1. Віддача, тис.грн	1,33	1,28	2,62	-0,05	-3,71	1,33	104,07
2. Місткість, тис.грн	0,75	0,78	0,38	0,03	3,86	-0,4	-51
3.Озброєність, тис.грн/ос.	2161,4	2080,7	2049,5	-80,667	-3,73	-31,22	-1,50
4.Рентабельність основних засобів,%	0,3	0,6	1,7	0,33	118,67	1,11	180,44
5.Інтегральний показник економічної ефективності	0,38	0,81	1,72	0,43	113	0,91	112

Джерело: складено на підставі даних підприємства ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (додаток А,Б)

Як свідчать розрахунки в таблиці, залишкова вартість основних засобів у 2022 році зменшилась на 17341 тис. грн. або 9,33% порівняно з 2021 роком і склала 168539 тис. грн., у 2023 році зменшилась на 6628 тис. грн. або 3,93% порівняно з 2022 роком і склала 161911 тис. грн. Первісна вартість основних засобів збільшилась на 6682 тис. грн. або 1,53% і склала 443097 тис. грн.у 2022 році , у 2023 році збільшилась на 55832 тис. грн. або 12,6% і склала 498929 тис. грн. Знос основних засобів збільшився на 24023 тис. грн. або 9,59% і склав 274558 тис. грн. у 2022 році,у 2023 році знос збільшився на 62460 тис. грн. або 22,75% і склав 337018 тис. грн. Стан, рух і автоматизація виробництва показав, що ступінь зносу збільшився на 4,56 п.п. або 7,94% і досяг 61,96% у 2022 році, у 2023 році ступінь збільшився на 5,58 п.п. або 9,01% і досяг 67,55%. Ступінь придатності зменшився на 4,56 п.п. або 10,7% і склав 38,04% у 2022 році, а у 2023 році зменшився на 5,58 п.п. або 14,68% і склав 32,45%. Ступінь введення основних засобів у 2022 році був 1,98%, у 2022 році 3,59%, у 2023 році 33,13%, а ступінь виведення у 2201 році -1,54%, у 202 році 10,29%, у 2023 році 4,09%. Частка приросту у 2021 році була 0,0002%, у 2022 році ступінь вибуття 0,004 %, а у 2023 році значення становило 0,017%. Віддача основних засобів збільшилась на 1,33 тис. грн. або 104,07% і склав 2,62 тис. грн. у 2023 році відносно показника 2022 року. Місткість основних засобів зменшилась на 0,4 тис. грн. або 51% і склала 0,38 тис. грн.у 2023 році відносно 2022 року. Озброєність праці становила у 2021 році 2161,4 тис.грн./ос, у 2022 році 2080,7 тис.грн./ос, у 2023 році 2049,5 тис.грн./ос. Рентабельність основних засобів у 2021 році становила 0,3%, у 2022 році 0,6%, у 2023 році 1,7%. Інтегральний показник зростав щороку зі значення 0,38 у 2021 році до 1,72 у 2023 році.

Рівень автоматизації та оновлення техніко-технологічної бази є визначальним фактором конкурентоспроможності ТОВ «АГРОІНВЕСТ», оскільки дозволяє підвищувати продуктивність праці, знижувати операційні витрати та підвищувати якість сільськогосподарської продукції (табл. 2.9).

Розрахунки показали, що ступінь механізації та автоматизації виробництва у 2022 році відносно 2021 року збільшився на 3 п.п. або 3,57% і склав 87%, у 2023 році становив 78,2%, що менше на 8,8% відносно 2022 року.

Таблиця 2.9

Оцінка автоматизації і оновлення техніко-технологічної бази ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 рр)

Показник	Рік			абс.відх (+.-)	відн.відх. (%)	абс.відх (+.-)	відн.відх. (%)
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
1.Ступінь механізації та автоматизації виробництва, %	84	87	78,2	3	3,57	-8,8	-10,11
2. Ступінь оновлення техніко-технологічної бази, %	0,84	1,51	11,19	0,67	78,94	9,68	642,06
3. Ступінь реальної вартості основних засобів у майні,%	42,06	35,46	33,16	-6,6	-15,68	-2,3	-6,49

Джерело: складено на підставі даних підприємства ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (додаток А)

Ступінь оновлення техніко-технологічної бази збільшився на 0,67 п.п. або 78,94% і склав 1,51% у 2022 році відносно 2021 року, у 2023 році становив 11,19%. Ступінь реальної вартості основних засобів у майні зменшився на 6,6 п.п. або 15,68% і склав 35,46% у 2022 році, а у 2023 році відносно 2022 року зменшився на 6,49% у відносному виразі і стаовив 33,16%. Проведемо аналіз складу і структури елементів оборотних коштів в табл. 2.10 і рис.2.6.

Таблиця 2.10

Аналіз елементів оборотних активів ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 рр)

Показник	Рік (тис.грн.)			абс.відх (+.-)	відн.відх. (%)	абс.відх (+.-)	відн.відх. (%)
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Запаси	47310	86276	81554	38966	82,4	-4722	-5,5
1.1.Виробничі запаси	19544	19170	12375	-374	-1,9	-6795	-35,4
1.2.Незавершене виробництво	6989	13690	130	6701	95,9	-13560	-99,1

продовж. табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
1.3.Готова продукція	0	0	0	0	0	0	0
1.4.Товари	20777	53416	69049	32639	157,1	15633	29,3
2.Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	48242	55438	72180	7196	14,9	16742	30,2
3.Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	36200	41774	42408	5574	15,4	634	1,5
3.1.з бюджетом	8	0	0	-8	-100	0	0
3.2.у тому числі з податку на прибуток	8	0	0	-8	-100	0	0
4.Інша поточна дебіторська заборгованість	7963	10251	14561	2288	28,7	4310	42,0
5.Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0	0
6.Г роші та їх еквіваленти	1356	256	1176	-1100	-81,1	920	359,4
6.1.Рахунки в банках	1356	256	1176	-1100	-81,1	920	359,4
7.Витрати майбутніх періодів	274	300	304	26	9,5	4	1,3
8.Інші оборотні активи	279	406	689	127	45,5	283	69,7
Усього	141632	194701	212872	53069	37,5	18171	9,3

Джерело: складено на підставі даних підприємства ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (додаток А)

Загальна сума оборотних активів у 2021 році склала 141632 тис. грн, у 2022 році збільшилася на 37,5% до 194701 тис. грн., а у 2023 році зросла на 9,3% до 212872 тис. грн.. Запаси у 2021 році були 47310 тис. грн, у 2022 році збільшилися на 82,4% до 86276 тис. грн., а в 2023 році знизилися на 5,5% до 81554 тис. грн. Виробничі запаси у 2021 році сягали 19544 тис. грн, у 2022 році знизилися на 1,9% до 19170 тис. грн., а у 2023 році зменшилися на 35,4% до 12375 тис. грн.

Незавершене виробництво у 2021 році склало 6989 тис. грн, у 2022 році зріс показник на 95,9% до 13690 тис. грн., а в 2023 році знизився на 99,1% до 130 тис. грн. Готова продукція протягом всього періоду 2021-2023 років була відсутня і становила 0 тис. грн. Товари у 2021 році становили 20777 тис. грн, у 2022 роцізбільшилися на 157,1% до 53416 тис. грн., а в 2023 році зросли ще на

29,3% до 69049 тис. грн. Дебіторська боргованість за продукцію, товари, роботи, послуги у 2021 році становила 48242 тис. грн, у 2022 році збільшилася на 14,9% до 55438 тис. грн., а у 2023 році зріс на 30,2% до 72180 тис. грн.

Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами у 2021 році склала 36200 тис. грн, у 2022 році збільшилася на 15,4% до 41774 тис. грн., а у 2023 році зросла на 1,5% до 42408 тис. грн. Дебіторська заборгованість з бюджетом у 2021 році становила 8 тис. грн, а в 2022-2023 роках була відсутня (зменшення на 100%).

Інша поточна дебіторська заборгованість у 2021 році склала 7963 тис. грн, у 2022 році збільшилася на 28,7% до 10251 тис. грн., а у 2023 році зросла на 42,0% до 14561 тис. грн. Гроші та їх еквіваленти у 2021 році склали 1356 тис. грн, у 2022 році суттєво знизилося на 81,1% до 256 тис. грн., а у 2023 році значно збільшилися на 359,4% до 1176 тис. грн. Рахунки в банках представляли всі грошові кошти.

Витрати майбутніх періодів у 2021 році склали 274 тис. грн, у 2022 році збільшилися на 9,5% до 300 тис. грн, а в 2023 році зросли на 1,3% до 304 тис. грн. Інші оборотні активи зростали.

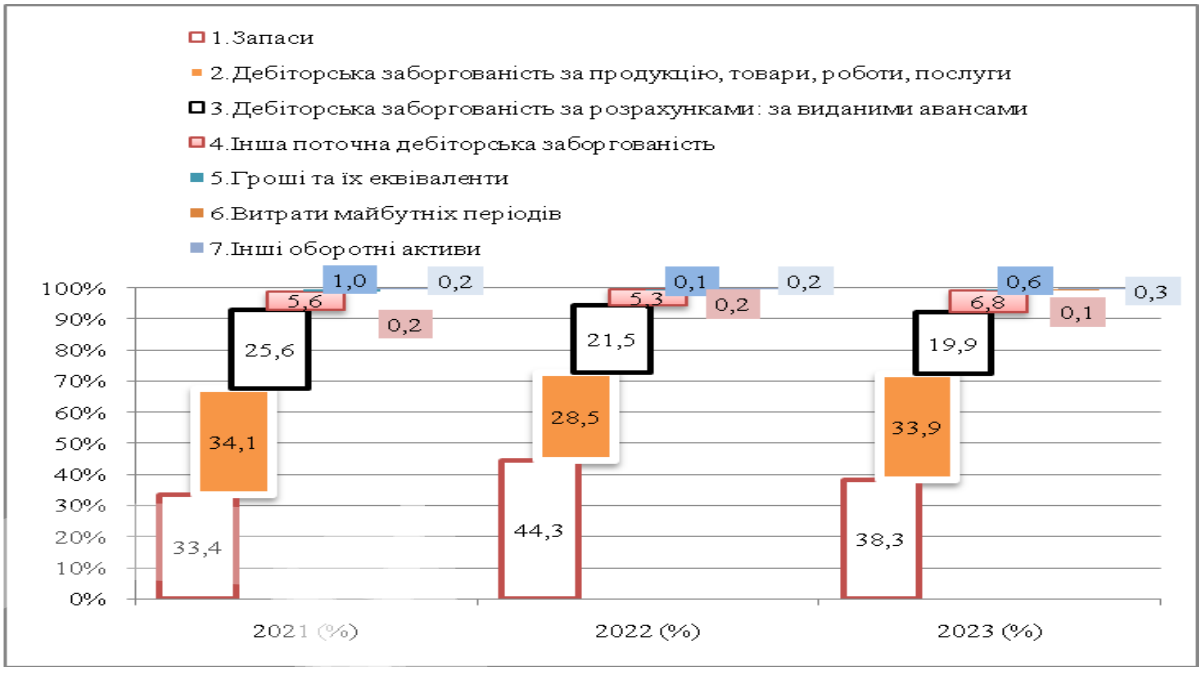

Рис.2.6. Структура оборотних активів товариства за період 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.10.

В структурі оборотних активів товариства домінували запаси і дебіторська заборгованість. В табл. 2.11 проведемо аналіз ефективності використання оборотних активів ТОВ «АГРОІНВЕСТ» з 2021-2023 роки.

Таблиця 2.11

Аналіз ефективності використання оборотних активів ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 рр)

Показник	Рік			абс.відх (+.-)	відн.відх. (%)	абс.відх (+.-)	відн.відх. (%)
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
1. Рентабельність оборотних коштів,%	0,37	0,53	1,31	0,16	44,23	0,78	146,41
2.Інтегральний показник ефективності ОА	0,5	0,7	1,31	0,20	40	0,61	87,14
3.Коефіцієнт оборотності оборотних активів,оборот	1,75	1,11	1,99	-0,64	-36,49	0,88	79,31
4.Коефіцієнт завантаження оборотних активів, тис.грн.	0,57	0,9	0,5	0,33	57,46	-0,4	-44,23
5.Термін одного обороту оборотних коштів, дні	209	329	183	120,02	57,46	-145,47	-44,23

Джерело: складено на підставі даних підприємства ТОВ«АГРОІНВЕСТ»(додаток А, Б)

Рентабельність оборотних коштів демонструє позитивну динаміку зростання протягом усього періоду, і у 2021 році показник становив 0,37%, у 2022 році зріс на 44,23% і досяг 0,53%, а у 2023 році показав значне зростання на 146,41% до рівня 1,31%. Це свідчить про підвищення ефективності використання оборотних коштів та зростання прибутковості підприємства.

Інтегральний показник ефективності оборотних активів також показав стабільне зростання -з 0,5 у 2021 році до 0,7 у 2022 році (зростання на 40%) та до 1,31 у 2023 році (зростання на 87,14%). Це показує загальне підвищення ефективності використання оборотних активів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2021 році склав 1,75 обороту, у 2022 році знизився на 36,49% до 1,11 обороту, а в 2023 році показав значне зростання на 79,31% до 1,99 обороту. Зростання цього показника у 2023 році свідчить про прискорення оборотності та більш ефективне використання оборотних коштів ТОВ «АГРОІНВЕСТ». Коефіцієнт завантаження оборотних активів змінювався

відповідно до коефіцієнта оборотності, але в зворотному напрямку і у 2021 році він становив 0,57 тис. грн, у 2022 році збільшився на 57,46% до 0,9 тис. грн., а у 2023 році знизився на 44,23% до 0,5 тис. грн. Термін одного обороту оборотних коштів у 2021 році склав 209 днів, у 2022 році зменшився на 120,02 днів і досяг 329 днів, а у 2023 році зменшився до 183 днів, що на 44,23% менше порівняно з 2022 роком. Скорочення тривалості обороту в 2023 році є позитивною тенденцією, яка свідчить про більш ефективне управління оборотними коштами.

Аналіз динаміки дебіторської і кредиторської заборгованості є критичним інструментом фінансового менеджменту підприємства. Дебіторська заборгованість представляє вартість, яку підприємство заборгували клієнти та партнери, у той час як кредиторська заборгованість відображає зобов'язання ТОВ «АГРОІНВЕСТ» перед постачальниками та іншими контрагентами.

Співвідношення і динаміка цих показників разом впливають на ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість підприємства. Значне перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською вказує про проблеми з ліквідністю та ризики неплатоспроможності.

На рис.2.7 представимо порівняння динаміки дебіторської і кредиторської заборгованостей ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки.

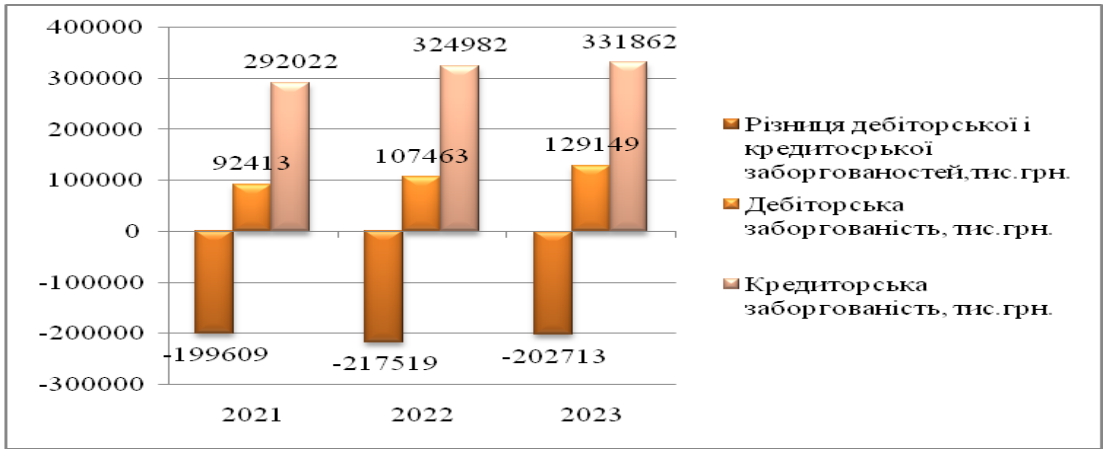

Рис.2.7. Динаміка дебіторської і кредиторської заборгованостей ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки

Джерело: складено на підставі даних підприємства ТОВ«АГРОІНВЕСТ»(додаток А, Б)

Отож, кредиторська заборгованість протягом усього періоду значно перевищувала дебіторську заборгованість. Розрив між кредиторською та дебіторською заборгованістю у 2021 році становив різницю 199609 тис. грн, у 2022 році 217519 тис.грн., у 2023 році 202713 тис. грн.

В табл.2.12 відобразимо склад персоналу, а на рис.2.8 - його динаміку.

Таблиця 2.12

Динаміка і склад персоналу ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			абс.відх (+.-)	відн.відх. (%)	абс.відх (+.-)	відн.відх. (%)
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
1.Загальна чисельність, осіб	86	81	79	-5	-5,81	-2	-2,47
2.Основний персонал, в тому числі: (осіб)	68	65	64	-3	-4,41	-1	-1,54
2.1.Керівники вищого рівня, ос.	5	5	5	0	0	0	0
2.2.Спеціалісти, ос.	12	11	10	-1	-8,33	-1	-9,09
2.3.Службовці і ІТ персонал, ос.	8	7	7	-1	-12,5	0	0
2.4.Робітники і виробничі кадри, ос.	43	42	42	-1	-2,33	0	0
3.Неосновний персонал, в тому числі: (осіб)	18	16	15	-2	-11,11	-1	-6,25
3.1.Сезонні працівники,ос.	14	12	11	-2	-14,29	-1	-8,33
3.2.Допоміжний персонал, ос.	4	4	4	0	0	0	0

Джерело: складено автором на основі даних товариства «АГРОІНВЕСТ».

Аналізуючи дані щодо чисельності персоналу ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки, можна виділити такі ключові тенденції та особливості. У 2021 році загальна чисельність працівників склала 86 осіб, у 2022 році, який відзначився повномасштабною війною в Україні, чисельність персоналу скоротилая на 5 осіб або 5,81% до рівня 81 працівник, а у 2023 році чисельність була ще меншою - 79 працівників. Загальне скорочення персоналу за 2022-2023 роки пояснюється об'єктивними факторами робочого часу - це мобілізація частини працівників, вимушена міграція населення, ускладнення логістики та ланцюгів постачання, зменшення посівних площ через окупацію

або заміну території, наявність оптимізації витрат в умовах зниження ділової активності.

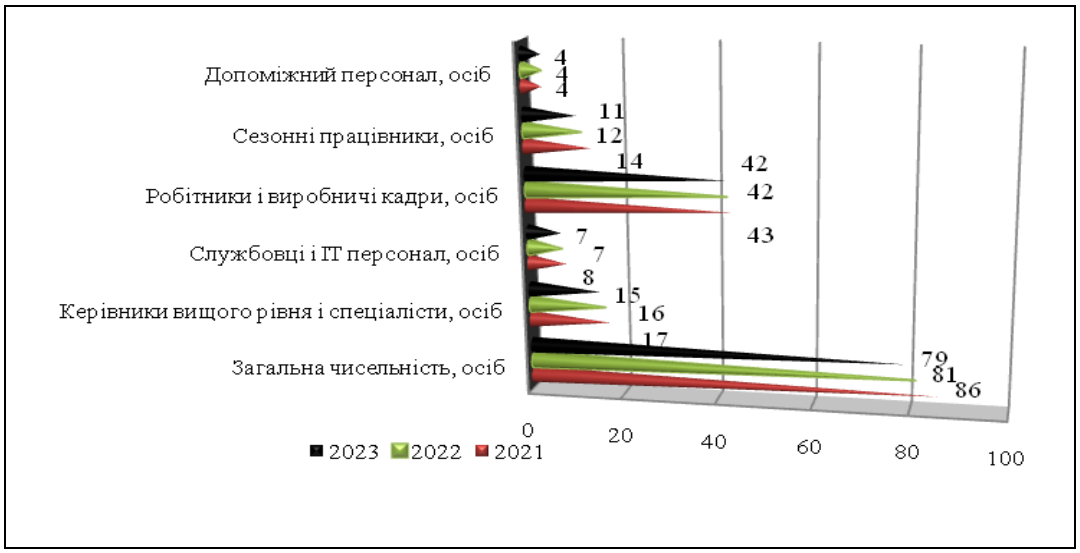

Рис.2.8. Динаміка складу персоналу ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 рр)

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.12

Основний персонал підприємства становить близько 79-81% від загальної чисельності протягом усього періоду. Найбільше входять у структуру персоналу зайняті робітники – близько 50% від загальної чисельності, що характерно для аграрного підприємства. Кількість керівників залишилася стабільною протягом всього періоду (5 осіб), чисельність спеціалістів зменшилася на 1 особу (-8,33%) у 2022 році та ще на 1 особу (-9,09%) у 2023 році, чисельність службовців і ІТ-персоналу зменшилася на 1 особу (-12,5%) у 2022 році та залишилася стабільною у 2023 році, а кількість робітників зазнала найменших змін - скорочення на 1 особу (-2,33%) у 2022 році та стабілізація у 2023 році. Частка неосновного персоналу в загальній структурі становить близько 19-21%. Скорочення неосновного персоналу відбувалося більш інтенсивно з основним - на 11,11% у 2022 році та на 6,25% у 2023 році.

Сезонні працівники - це тимчасовий персонал, який залучається підприємством для виконання сільськогосподарських робіт у періоди пікового навантаження (посівна, збиральна кампанія, обробка підставу тощо). Особливістю аграрної галузі є сезонність виробництва, коли в певні періоди

року (весна, літо, осінь) виникає потреба в додатковій робочій силі для своєчасного виконання агротехнічних заходів. Такі працівники постійно знаходяь в штаті товариства «АГРОІНВЕСТ». Для аграрного підприємства залучення сезонних працівників є економічно вигідною стратегією, що дозволяє оптимізувати витрати на персонал і гнучко реагувати на потреби виробництва.

Чисельність сезонних працівників скоротилася на 2 особи (-14,29%) у 2022 році та на 1 особу (-8,33%) у 2023 році, що пов'язано з оптимізацією виробничих процесів, механізацією, а також зменшенням обсягів виробництва у зв'язку з військовими діями. Чисельність допоміжного персоналу залишалася стабільною протягом усього періоду - це 4 особи.

2.3. Аналіз поточних витрат і фінансових результатів ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Аналіз поточних витрат і фінансових результатів ТОВ «АГРОІНВЕСТ» представляє собою дослідження структури доходів та витрат підприємства з оцінки ефективності його фінансово-господарської діяльності.

Аналіз витрат і доходів є фундаментально складовою, і дозволяє проаналізувати поточний фінансовий стан товариства, виявити основні джерела доходів і напрямки витрат, що є необхідним підґрунтям для розробки ефективної системи бюджетування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

В табл. 2.13 представимо динаміку доходів і витрат ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році становив 247496 тис. грн, у 2022 році зменшився на 12,7% до 216072 тис. грн, а у 2023 році зріс на 96,04% до 423592 тис. грн., що вказує на суттєве відновлення й розширення обсягів діяльності підприємства у 2023 році після спаду, викликаного початком війни в Україні у 2022 році.

Таблиця 2.13

Динаміка доходів, прибутків і витрат ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 рр

Показник	Рік			абс.відх (+.-)	відн.відх. (%)	абс.відх (+.-)	відн.відх. (%)
	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
ДОХОДИ і ПРИБУТКИ, тис.грн.:							
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	247496	216072	423592	-31424	-12,7	207520	96,04
Валовий: прибуток	0	44168	30762	44368	100	-13406	-30,35
збиток	9205	0	0	-9205	-100	0	0
Інші операційні доходи	42497	9530	9913	-32967	-77,57	383	4,02
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	10883	21938	17799	11055	101,58	-4139	-18,87
Інші фінансові доходи	1389	21	243	-1368	-98,49	222	1057,14
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	923	1792	923	100	869	94,15
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	702	1370	3 499	668	95,16	2129	155,4
Чистий фінансовий результат: прибуток	521	1033	2783	512	98,27	1750	169,41
ВИТРАТИ, тис.грн.:							
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	256701	171904	392830	-84797	-33,03	220926	128,52
Адміністративні витрати	7482	8636	11987	1154	15,42	3351	38,8
Витрати на збут	1871	923	1792	-948	-50,67	869	94,15
Інші операційні витрати	13056	22201	9097	9145	70,04	-13104	-59,02
Фінансові витрати	11513	12657	14391	1144	9,94	1734	13,7
Інші витрати	57	7932	152	7875	13815,79	-7780	-98,08
Витрати (дохід) з податку на прибуток	181	337	716	156	86,19	379	112,46

Джерело: складено автором на основі даних товариства «АГРОІНВЕСТ» -- ф. № 2

Валовий прибуток у 2021 році був відсутній, натомість підприємство мало валовий збиток. У 2022 році ситуація змінилася - отримано валовий прибуток розміром 44168 тис. грн, а у 2023 році валовий прибуток зменшився на 30,35% до 30762 тис. грн. Таке коливання свідчать про нестабільність у співвідношенні доходів та собівартості реалізованої продукції.

Інші операційні доходи у 2021 році склали 42497 тис. грн, у 2022 році знизилися на 77,57% до 9530 тис. грн, а в 2023 році незначно зросли на 4,02% до 9913 тис. грн. Значне зменшення показника у 2022 році могло бути пов’язане

зі змінами в операційній діяльності через початок війни.Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток) у 2021 році становив 10883 тис. грн, у 2022 році зріс на 101,58% до 21938 тис. грн., а в 2023 році зменшився на 18,87% до 17799 тис. грн. Інші фінансові доходи у 2021 році склали 1389 тис. грн, у 2022 році різко знизилися на 98,49% до 21 тис. грн., а у 2023 році зросли на 1057,14% до 243 тис. грн. Прибуток від впливу інфляції на монетарні статті був відсутній у 2021 році, з'явився у 2022 році розміром 923 тис. грн і зріс на 94,15% до 1792 тис. грн у 2023 році. Фінансовий результат до оподаткування (прибуток) у 2021 році становив 702 тис. грн, у 2022 році зріс на 95,16% до 1370 тис. грн, а в 2023 році зростав на 155,4% до 3499 тис. грн.Витрати з податку на прибуток у 2021 році склали 181 тис. грн, у 2022 році 337 тис. грн., а в 2023 році збільшилися на 112,46% і були 716 тис. грн. Чистий фінансовий результат (прибуток) у 2021 році становив 521 тис. грн, у 2022 році зріс на 98,27% до 1033 тис. грн., а в 2023 році зростання було на 169,41% до 2783 тис. грн. Стабільне і прискорене зростання чистого прибутку в результаті аналізованого періоду свідчить про успішну адаптацію підприємства до складних економічних умов та ефективного управління під час війни з урахуванням місця розташування ТОВ в Херсонській області.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році становила 256701 тис. грн, у 2022 році зменшилася на 33,03% до 171904 тис. грн., а у 2023 році зросла на 128,52% до 392830 тис. грн. Адміністративні витрати у 2021 році склали 7482 тис. грн, у 2022 році зросли на 15,42% до 8636 тис. грн, а в 2023 році збільшилися на 38,8% до 11987 тис. грн. Витрати на збут у 2021 році становили 1871 тис. грн, у 2022 році знизилися на 50,67% до 923 тис. грн, а в 2023 році зросли на 94,15% до 1792 тис. грн. Інші операційні витрати у 2021 році склали 13056 тис. грн, у 2022 році зросли на 70,04% до 22201 тис. грн., а в 2023 році знизилися на 59,02% до 9097 тис. грн. Фінансові витрати у 2021 році склали 11513 тис. грн, у 2022 році зросли на 9,94% до 12657 тис. грн., а в 2023 році збільшилися на 13,7% до 14391 тис. грн. Інші витрати у 2021 році склали 57 тис. грн, у 2022 році стрімко зросло на

13815,79% до 7932 тис. грн, а в 2023 році різко знизилися на 98,08% до 152 тис. грн. Витрати з податку на прибуток у 2021 році склали 181 тис. грн, у 2022 році зросли на 86,19% до 337 тис. грн., а в 2023 році збільшилися на 112,46% до 716 тис. грн., що корелюється зі зростанням прибутку до оподаткування.

В табл. 2.14 представимо структуру доходів і витрат ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.14

Структура доходів і витрат ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 роки)

Показник	Частка, %		
	2021	2022	2023
ДОХОДИ			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	84,94	95,77	97,66
Інші операційні доходи,%	14,58	4,22	2,29
Інші фінансові доходи,%	0,48	0,01	0,06
Структура ДОХОДІВ, %	100	100	100
ВИТРАТИ			
Собівартість реалізованої продукції, %	88,26	76,54	91,15
Адміністративні витрати,%	2,57	3,85	2,78
Витрати на збут,%	0,64	0,41	0,42
Інші операційні витрати,%	4,49	9,89	2,11
Фінансові витрати,%	3,96	5,64	3,34
Інші витрати,%	0,02	3,53	0,04
Витрати (дохід) з податку на прибуток,%	0,06	0,15	0,17
Структура ВИТРАТ, %	100	100	100

Джерело: складено автором на основі даних товариства «АГРОІНВЕСТ» -- ф. № 2

Аналіз структури доходів ТОВ «АГРОІНВЕСТ» відчить про стабільне зростання частки чистого доходу від реалізації продукції з 84,94% у 2021 році до 97,66% у 2023 році, що сприяє зміцненню основної діяльності підприємства.

Щодо структури витрат, собівартість реалізованої продукції залишається найбільшою протягом усього періоду, демонструє значні обсяги 88,26% у 2021 році, 76,54% у 2022 році та 91,15% у 2023 році. Найменшу частку у структурі витрат займають інші витрати - 0,02% у 2021 році, 3,53% у 2022 році, 0,04% у 2023 році та витрати з податку на прибуток з 0,06-0,17% за роки.

Варто відзначити суттєве зниження інших операційних витрат з 9,89% у 2022 році до 2,11% у 2023 році, що свідчить про оптимізацію операційної діяльності аграрного підприємства ТОВ «АГРОІНВЕСТ».

На рис.2.9 представимо динаміку структури витрат, а на рис.2.10 - динаміку структури доходів ТОВ.

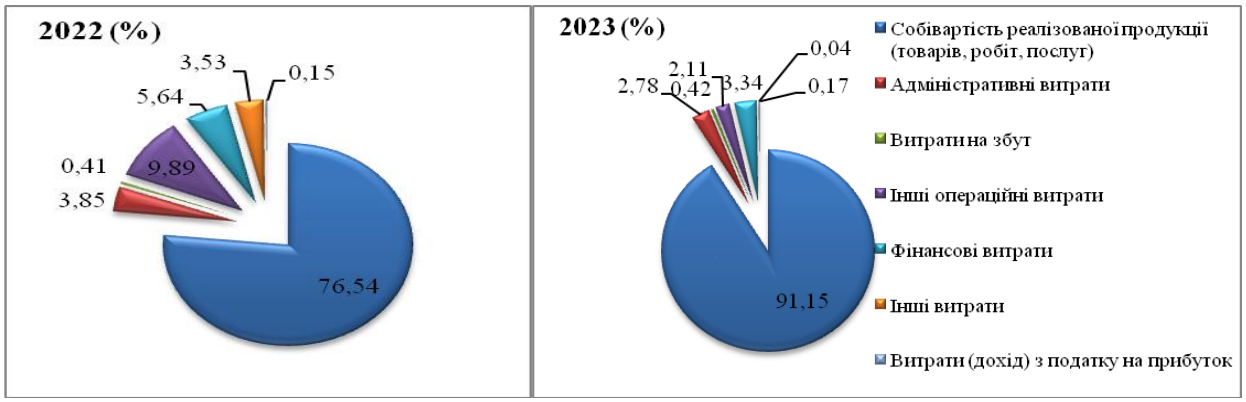

Рис.2.9. Динаміка структури витрат ТОВ «АГРОІНВЕСТ» на 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано автором.

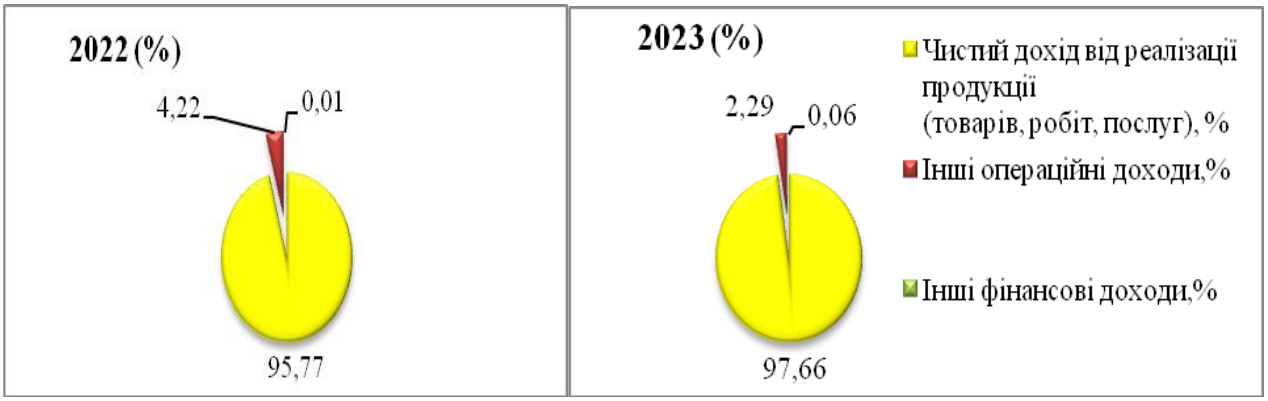

Рис.2.10. Динаміка структури доходів ТОВ «АГРОІНВЕСТ» 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано автором.

Представимо аналіз структури елементів операційних витрат ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки в табл. 2.15 і їх значення на рис.2.11.

У 2021 році найбільшу участь у структурі витрат займали інші операційні витрати 32,9%, на другому місці була амортизація 25,5%, а на третьому – витрати на оплату праці 24,06%. Матеріальні витрати складали лише 12,59%,

Таблиця 2.15

Структура операційних витрат ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки

Елемент	Значення витрат, тис.грн.			Структура (частка), %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
1.Матеріальні затрати	34580	40831	55057	12,59	20,39	18,34
2.Витрати на оплату праці	66092	58502	75448	24,06	29,21	25,13
3.Відрахування на соц.заходи	13588	11550	13355	4,95	5,77	4,45
4.Амортизація	70052	30910	73653	25,5	15,43	24,53
5.Інші операційні витрати	90388	58478	82717	32,9	29,2	27,55
Разом	274700	200271	300230	100	100	100

Джерело: складено автором на основі даних товариства «АГРОІНВЕСТ» - ф. № 2

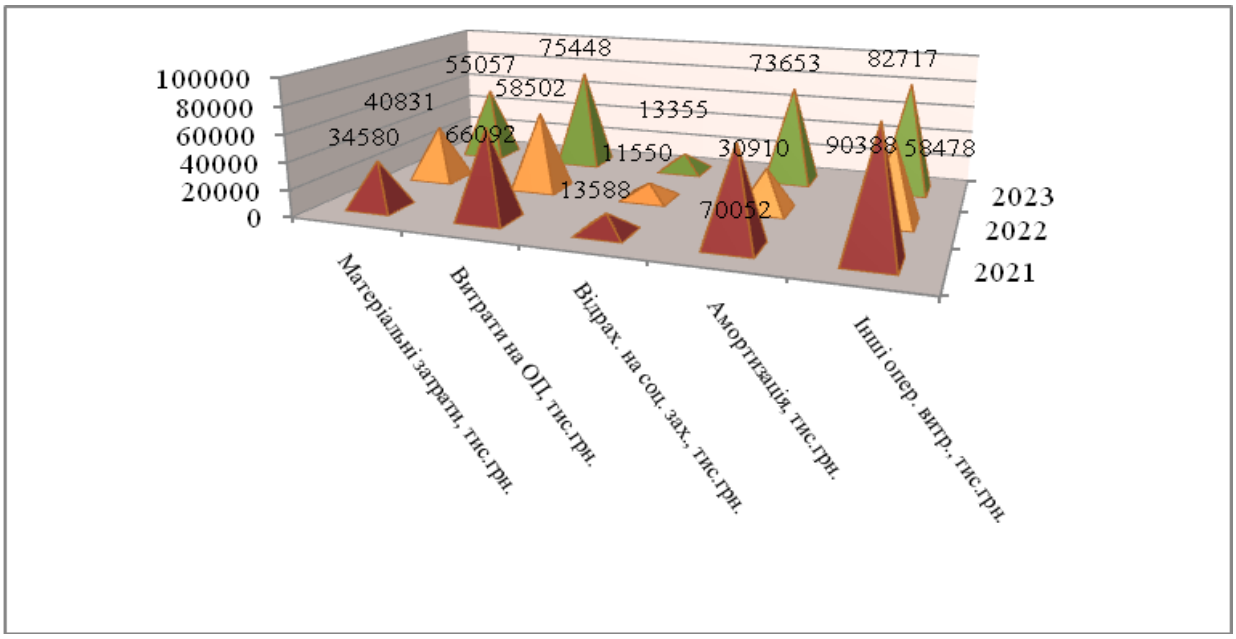

Рис.2.11. Елементи операційних витрат ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 рр)

Джерело: побудовано автором

що є найменшим показником серед усіх елементів витрат. У 2022 році структура дещо змінилася - частка витрат на оплату праці була 29,21% та інших операційних витрат -29,2%, суттєво зросла частка амортизації до 15,43%, тоді як матеріальні витрати зросли до 20,39%. У 2023 році інші операційні витрати залишаються на першому місці 27,55%, витрати на оплату праці становлять 25,13%, а амортизація знову зросла до 24,53%. Матеріальні витрати склали 18,34%. Загальна сума операційних витрат змінювалася - у 2022 році відбулося

значне зменшення до 200271 тис. грн, а в 2023 році – суттєве зростання до 300230 тис. грн.

Найменшу частку протягом усього періоду постійно займають відрахування на соціальні заходи від 4,95 у 2021 році до 4,45% у 2023 році.

Представимо основні показники ефективності роботи ТОВ «АГРОІНВЕСТ» - це показники рентабельності і ефективності діяльності за аналітичні роки в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Діагностика рентабельності і ефективності діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютна зміна (+,-)	
				2022/2021	2023/2022
1. Всього доходи, тис.грн.	291382	225623	433748	-65759	208125
2. Всього витрати, тис.грн.	290861	224590	430965	-66271	206375
3. Чистий прибуток, тис.грн.	521	1033	2783	512	1750
4. Середньорічна вартість активів, тис.грн.	435112	458616	481753	23504	23137
5. Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	247496	216072	423592	-31424	207520
6. Рентабельність активів, %	0,12	0,23	0,58	0,1	0,4
7. Рентабельність продажу, %	0,21	0,48	0,66	0,3	0,2
8. Рентабельність витрат, %	0,18	0,46	0,65	0,3	0,2
9.Рентабельність власного капіталу,%	0,94	1,85	3,31	0,9	1,5
10.Рентабельність оборотних активів,%	0,38	0,61	1,37	0,2	0,8
11. Виручка від реалізації на 1 грн. доходів, грн	0,85	0,96	0,98	0,1	0,02
12. Доходи на 1 грн. активів, грн	0,67	0,49	0,9	-0,2	0,4
13. Доходи на 1 грн. витрат, грн	1,002	1,005	1,006	0,003	0,002
14. Рентабельність продукції, %	0,2	0,6	0,7	0,4	0,1

Джерело: складено автором на основі даних товариства «АГРОІНВЕСТ» - ф. № 1 і 2.

Всього доходів у 2021 році було по ТОВ «АГРОІНВЕСТ» 291382 тис. грн, у 2022 році зменшилися на 65759 тис. грн до 225623 тис. грн, а у 2023 році суттєво зросло на 208125 тис. грн і досягли 433748 тис. грн.

Усі витрати у 2021 році склали 290861 тис. грн, у 2022 році зменшилися на 66271 тис. грн до 224590 тис. грн, а у 2023 році зросли на 206375 тис. грн і

склали 430965 тис. грн.Чистий прибуток у 2021 році дорівнював 521 тис. грн, у 2022 році зріс на 512 тис. грн до 1033 тис. грн, а у 2023 році збільшився ще на 1750 тис. грн і досягав 2783 тис. грн. Середньорічна вартість активів у 2021 році склала 435112 тис. грн, у 2022 році зросла на 23504 тис. грн до 458616 тис. грн, а у 2023 році збільшилася ще на 23137 тис. грн. і склала 481753 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації у 2021 році дорівнював 247496 тис. грн, у 2022 році зменшився на 31424 тис. грн до 216072 тис. грн, а у 2023 році зріс на 207520 тис. грн і склав 423592 тис. грн.

Рентабельність активів у 2021 році становила 0,12%, у 2022 році зросла на 0,1% до 0,23%, а у 2023 році збільшилася ще на 0,4% і досягла 0,58%. Рентабельність продажів у 2021 році дорівнювала 0,21%, у 2022 році зросла на 0,3% до 0,48%, а у 2023 році збільшилася ще на 0,2% і склала 0,66%.

Рентабельність витрат у 2021 році становила 0,18%, у 2022 році зросла на 0,3% до 0,46%, а у 2023 році збільшилася ще на 0,2% і досягла 0,65%.

Рентабельність власного капіталу у 2021 році дорівнювала 0,94%, у 2022 році зросла на 0,9% до 1,85%, а у 2023 році збільшилася ще на 1,5% і склала 3,31%.

Рентабельність оборотних активів у 2021 році становила 0,38%, у 2022 році зросла на 0,2% до 0,61%, а у 2023 році збільшилася ще на 0,8% і досягла 1,37%. Виручка від реалізації на 1 грн доходів у 2021 році дорівнювала 0,85 грн, у 2022 році зросла на 0,1 грн до 0,96 грн, а у 2023 році збільшилася ще на 0,02 грн і склала 0,98 грн.

Доходи на 1 грн активів у 2021 році склали 0,67 грн, у 2022 році знизилися на 0,2 грн до 0,49 грн, а у 2023 році зросли на 0,4 грн і досягли 0,9 грн.

Доходи на 1 грн витрат у 2021 становили 1,002 грн, а в 2022 зросли на 0,003 грн і склали 1,005 грн., у 2023 р зросли до 1,006 грн. Зростала рентабельність продукції з 0,2% до 0,7%.

Представимо основні показники ліквідності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» - це показники платоспроможності і ефективності покриття власними коштами всіх зобовязань за аналітичні роки в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Діагностика показників ліквідності і платоспроможності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютна зміна (+,-)	
				2022/2021	2023/2022
1. Коефіцієєнт поточної ліквідності	0,49	0,60	0,64	0,11	0,04
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,005	0,001	0,004	-0,004	0,003
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,32	0,33	0,40	0,01	0,06
4.Коефіцієнт загальної платоспроможності підприємства	1,14	1,13	1,21	-0,01	0,08
5. Власний оборотний капітал (ВОК), тис.грн.	-150390	-130281	-118990	20109	11291
6.Коефіцієнт покриття низьколіквідних активів ВК	0,16	0,15	0,24	-0,01	0,08

Джерело: складено автором на основі даних товариства «АГРОІНВЕСТ» - ф. № 1 і 2

Діагностика ліквідності та платоспроможності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки показав, що коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 році становив 0,49, у 2022 році зріс на 0,11 до 0,6, а у 2023 році збільшився ще на 0,04 і досягає 0,64.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 році дорівнював 0,005, у 2022 році зменшився на 0,004 до 0,001, а у 2023 році зріс на 0,003 і став 0,004.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2021 році становив 0,32, у 2022 році зріс на 0,01 до 0,33, а у 2023 році збільшився ще на 0,06 і досягнув 0,4. Коефіцієнт загальної платоспроможності у 2021 р 1,14, у 2022 р зменшився на 0,01 до 1,13, а у 2023 р зріс на 0,08 і був 1,21.

ВОК у 2021 році становив (-150390) тис. грн, у 2022 році зріс на 20109 тис. грн до (-130281) тис. грн, а у 2023 році збільшилася ще на 11291 тис. грн. і склав (-118990) тис. грн.

Власний капітал менший ніж необоротні активи товариства. Коефіцієнт забезпечення низьколіквідних активів власним капіталом у 2021 році

дорівнював 0,16, у 2022 році знизився на 0,01 до 0,15, а у 2023 році зріс на 0,08 і досягнув 0,24.

Представимо основні показники фінансової стійкості ТОВ «АГРОІНВЕСТ» в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Діагностика фінансової стійкості ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютна зміна (+,-)	
				2022/2021	2023/2022
1. Коефіцієнт фінансової автономії	0,13	0,12	0,17	-0,01	0,05
2. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,68	0,73	0,71	0,05	-0,02
3. Коефіцієнт покриття НА власним капіталом	0,19	0,2	0,31	0,01	0,11
4.Коефіцієнт мобільності	0,5	0,7	0,8	0,2	0,1
5.Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	6,94	7,49	4,81	0,55	-2,68
6. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,13	0,12	0,17	-0,01	0,05
7.Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0,340	-0,274	-0,244	0,07	0,03
8.Коефіцієнт фінансової залежності	7,94	8,49	5,81	0,55	-2,68
9.Коефіцієнт забезпеченості ОК ВК	-1,1	-0,8	-0,6	0,35	0,15
10. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,19	0,16	0,24	-0,03	0,08
11. Індекс постійного активу	5,26	5,01	3,28	-0,25	-1,73
12. Власні оборотні кошти	-150390	-130281	-118990	20109	11291

Джерело: складено автором на основі даних товариства «АГРОІНВЕСТ» - ф. № 1 і 2

Коефіцієнт фінансової автономії у 2021 році становив 0,13, у 2022 році зменшився на 0,01 до 0,12, а у 2023 році зріс на 0,05 і досяг 0,17. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу у 2021 році дорівнював 0,68, у 2022 році зріс на 0,05 до 0,73, а у 2023 році знизився на 0,02 і склав 0,71.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом у 2021 році становив 0,19, у 2022 році зріс на 0,01 до 0,2, а у 2023 році збільшився ще на 0,11 і досяг 0,31.

Коефіцієнт мобільності у 2021 році дорівнював 0,5, у 2022 році зріс на 0,2 до 0,7, а у 2023 році збільшився ще на 0,1 і склав 0,8.

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів у 2021 році становив 6,94, у 2022 році зріс на 0,77 до 7,49, а у 2023 році знизився на 2,05 і досяг 4,81.

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2021 році дорівнював 0,13, у 2022 році знизився на 0,01 до 0,12, а у 2023 році зріс на 0,05 і став 0,17. Коефіцієнт маневреності власних коштів у 2021 році становив (-0,34), у 2022 році зріс на 0,07 до (-0,274), а у 2023 році збільшився ще на 0,03 і досяг (-0,244).

Коефіцієнт фінансової залежності у 2021 році становив 7,94, у 2022 році зріс на 0,55 до 8,49, а у 2023 році знизився на 2,68 і став 5,81. Коефіцієнт забезпечення оборотних коштів власним капіталом у 2021 році становив -1,1, у 2022 році зріс на 0,35 до -0,8, а в 2023 році збільшився ще на 0,15 і досяг -0,6. Коефіцієнт фінансової стабільності у 2021 році дорівнював 0,19, у 2022 році знизився на 0,03 до 0,16, а у 2023 році зріс на 0,08 і склав 0,24. Індекс постійного активу у 2021 році становив 5,26, у 2022 році знизився на 0,25 до 5,01, а у 2023 році знизився ще на 1,73 і досяг 3,28. Власні оборотні кошти у 2021 році становили (-150390) тис. грн, у 2022 році зросли на 20109 тис. грн до (-130281) тис. грн, а в 2023 році збільшилися ще на 11291 тис. грн. і склали (-118990) тис. грн. Представимо основні показники ділової активності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Діагностика ділової активності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютна зміна (+,-)	
				2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6
1. Коефіцієнт оборотності товарів, оборот	11,91	4,05	6,13	-7,87	2,09
2. Коефіцієнт оборотності ДЗ, оборот	2,68	2,01	3,28	-0,67	1,27
3. Коефіцієнт оборотності КЗ, оборот	0,82	0,63	1,22	-0,2	0,6
4. Коефіцієнт оборотності ГКіЕ, оборот	182,52	844,03	360,2	661,51	-483,83
5. Термін 1 обороту ОА, дні	208,87	328,9	183,43	120,02	-145,47
10.Термін 1 обороту запасів, дні	67,27	183,19	75,78	115,92	-107,41
11.Термін 1 обороту товарів, дні	30,64	90,23	59,5	59,59	-30,74
12.Термін 1 обороту ДЗ , дні	136,29	181,53	111,28	45,24	-70,25
13.Термін 1 обороту КЗ, дні	442,76	583,59	298,31	140,83	-285,28

продовж. табл. 2.19

1	2	3	4	5	6
14.Термін 1 обороту ГКіЕ, дні	2	0,43	1,01	-1,57	0,58
15.Коефіцієнт ділової активності, оборот	0,56	0,45	0,87	-0,11	0,42
16.Коефіцієнт оборотності ОА, оборот	1,75	1,11	1,99	-0,64	0,88
17.Коефіцієнт завантаження ОА, оборот	0,57	0,9	0,5	0,33	-0,4
18.Коефіцієнт оборотності запасів, оборот	5,43	1,99	4,82	-3,43	2,83

Джерело: складено автором на основі даних товариства «АГРОІНВЕСТ» - ф. № 1 і 2

Діагностика ділової активності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки показала, що основний показник коефіцієнт ділової активності у 2021 році становив 0,56 обертів, у 2022 році зменшився на 0,11 до 0,45 обертів, а у 2023 році зріс на 0,42 і досяг 0,87 обертів. Коефіцієнт оборотності товарів у 2021 році становив 11,91 оборотів, у 2022 році 4,05 оборотів, а у 2023 році зріс і досягає 6,13 оборотів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2021 році становив 2,68 оборотів, у 2022 році зменшився на 0,67 до 2,01 оборотів, а у 2023 році зріс на 1,27 і став 3,28 оборотів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості у 2021 році становив 0,82 оборотів, у 2022 році знизився на 0,2 до 0,63 оборотів, а у 2023 році зріс на 0,6 і досяг 1,22 оборотів. Коефіцієнт оборотності грошових коштів у 2021 році становив 182,52 обертів, у 2022 році зріс на 661,51 до 844,03 обертів, а у 2023 році склав 360,2 обертів.

Термін одного обороту оборотних активів у 2021 році склав 208,87 днів, у 2022 році 328,9 днів, а у 2023 році 183,43 днів. Термін одного обороту запасів у 2021 році становив 67,27 днів, у 2022 році знизився на 115,92 до 183,19 днів, а у 2023 році зменшився на 107,41 і склав 75,78 днів. Термін одного обороту товарів у 2021 році становив 30,64 днів, у 2022 році 90,23 днів, а у 2023 році зменшився і досяг 59,50 днів. Термін одного обороту дебіторської заборгованості у 2021 році становив 136,29 днів, у 2022 році зріс на 45,24 до 181,53 днів, а у 2023 році зменшився на 70,25 і склав 111,28 днів. Термін одного обороту кредиторської заборгованості у 2021 році склав 442,76 днів, у 2022 583,59 днів, а у 2023 році 298,31 днів. Термін одного обороту грошових коштів

у 2021 році дорівнював 2,00 дня, у 2022 році зменшився на 1,57 до 0,43 дня, а у 2023 році зріс на 0,58 і склав 1,01 дня. Коефіцієнт оборотності ОА у 2021 році становив 1,75 оборотів, у 2022 році зменшився на 0,64 до 1,11 оборотів, а у 2023 році зріс до 1,99 оборотів. Коефіцієнт завантаження оборотних активів у 2021 році становив 0,57 оборотів, у 2022 році зріс на 0,33 до 0,9 оборотів, а у 2023 році зменшився і досяг 0,5 оборотів. Коефіцієнт оборотності запасів у 2021 році становив 5,43 оборотів, у 2022 році суттєво знизився на 3,43 до 1,99 оборотів, а в 2023 році зріс на 2,83 і склав 4,82 оборотів.

Динаміку основних показників ефективності діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» наведемо на рис.2.12.

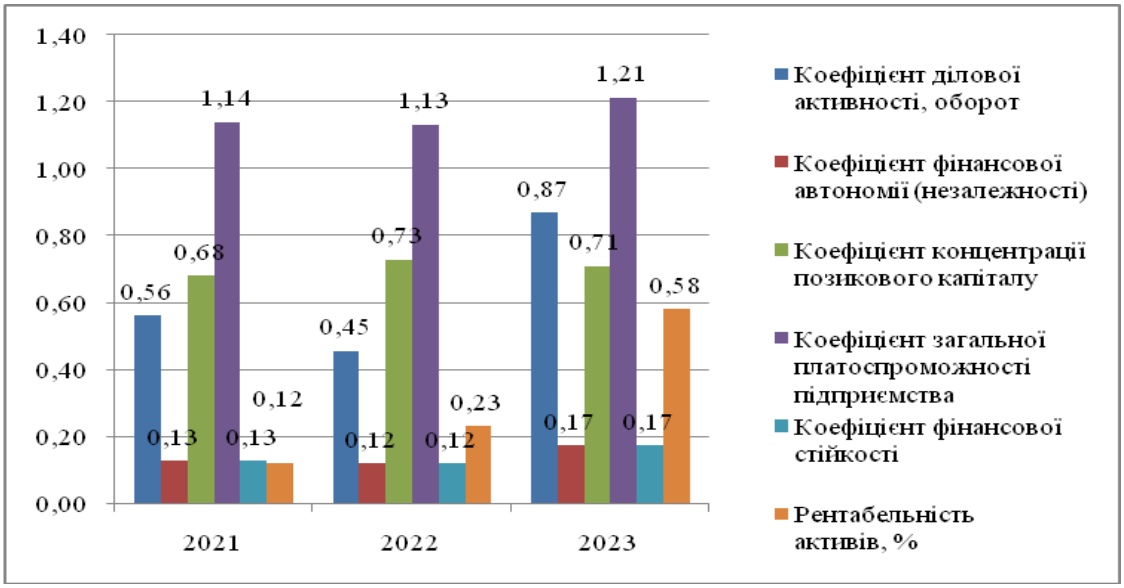

Рис.2.12. Динаміка основних показників ефективності діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 рр.)

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.16-2.19

Проведемо аналіз бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ».

Бюджетування є ключовим інструментом фінансового планування, який дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси та контролювати витрати для досягнення стратегічних цілей.

2.4. Оцінка та аналіз бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Економічне обґрунтування бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ» проведемо з ціллю визначення шляхів його оптимізації в діяльності товариства в контексті фінансових процесів та підвищення загальної ефективності підприємства.

На основі агрегованого балансу ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки можна провести аналіз фінансового стану підприємства.

В табл. 2.20 представимо агрегований баланс ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 рр), а на рис. 2.13 і 2.14 місце відведено динаміці розділів активу і пасиву балансу товариства.

Таблиця 2.20

Агрегований баланс ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Відносна зміна (+,-)	
				2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6
АКТИВ, тис.грн.					
І.Необоротні активи 1.1.Нематеріальні активи	28	35	34	25,0	-2,9
1.2.Незавершені капітальні інвестиції	106956	111988	113426	4,7	1,3
1.3.Основні засоби	185880	168539	161911	-9,3	-3,9
Усього за розділом І	292864	280562	275371	-4,2	-1,9
ІІ.Оборотні активи 2.1. Запаси	47310	86276	81554	82,4	-5,5
2.2.Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	48242	55438	72180	14,9	30,2
2.3.Дебіторська заборгованість за видан аванс.	36208	41774	42408	15,4	1,5
2.4.Інша поточна дебіторська заборгованість	7963	10251	14561	28,7	42
2.5.Гроші та їх еквіваленти	1356	256	1176	-81,1	359,4
2.6.Витрати майбутніх періодів	274	300	304	9,5	1,3
2.7.Інші оборотні активи	279	406	689	45,5	69,7
Усього за розділом ІІ	141632	194701	212872	37,5	9,3
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	7473	0	0	-100	0
Баланс	**441969**	**475263**	**488243**	**7,5**	**2,7**
ПАСИВ, тис.грн.					
І. Власний капітал 1.1.Зареєстрований (пайовий) капітал	84880	51627	78650	-39,2	52,3
1.2.Внески до незареєстр. статутного капіталу	0	11897	0	0	-100
1.3.Нерозподілений прибуток	3315	4348	5406	31,2	24,3
1.4.Неоплачений капітал	32550	0	0	-100	0
Усього за розділом І	55645	55975	84056	0,6	50,2

продовж. табл. 2.20

1	2	3	4	5	6
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання	0	0	0	0	0
2.1.Довгострокові кредити банків	81961	83481	71635	1,9	-14,2
2.2.Інші довгострокові зобов'язання	12341	10825	690	-12,3	-93,6
Усього за розділом ІІ	94302	94306	72325	0	-23,3
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення 3.1.Короткострокові кредити банків	8200	20489	14334	149,9	-30
3.2.Векселі видані	4262	0	0	-100,0	0
3.3.Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	0	0
3.3.1.товари, роботи, послуги	254844	217894	252476	-14,5	15,9
3.3.2.розрахунками з бюджетом	4783	12341	7597	158,0	-38,4
3.3.3.у тому числі з податку на прибуток	0	51	143	0	180,4
3.3.4.розрахунками зі страхування	1830	2462	1253	34,5	-49,1
3.3.5.розрахунками з оплати праці	6649	5789	5284	-12,9	-8,7
3.3.6.за одержаними авансами	825	2434	4133	195,0	69,8
3.4.Поточні забезпечення	5028	5232	6085	4,1	16,3
3.5.Інші поточні зобов'язання	5601	58341	40700	941,6	-30,2
Усього за розділом ІІІ	292022	324982	331862	11,3	2,1
Баланс	**441969**	**475263**	**488243**	**7,5**	**2,7**

Джерело: складено автором на основі даних товариства «АГРОІНВЕСТ» - ф. № 1

Рис.2.13. Динаміка розділів активу балансу ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 рр.)

Джерело: побудовано автором

Рис.2.14. Динаміка розділів пасиву балансу ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 рр.)

Джерело: побудовано автором

Аналіз активів в балансі товариства показав, що необоротні активи у 2021 році склали 292864 тис. грн, у 2022 році зменшилися на 4,2% до 280562 тис. грн., а в 2023 році скоротилися ще на 1,9% до 275371 тис. грн. Оборотні активи у 2021 році дорівнювали 141632 тис. грн, у 2022 році зросли на 37,5% до 194701 тис. грн., а в 2023 році збільшилися ще на 9,3% і досягли 212872 тис. грн.

Аналіз пасивів в балансі товариства свідчить, що власний капітал у 2021 році становив 55645 тис. грн, у 2022 році зріс на 0,6% до 55975 тис. грн, а у 2023 році збільшився на 50,2% до 84056 тис. грн. Довгострокові зобов'язання у 2021 році дорівнювали 94302 тис. грн, у 2022 році залишилися практично незмінними 94306 тис. грн, а в 2023 році знизилося на 23,3% до 72325 тис. грн. Поточні зобов'язання у 2021 році склали 292022 тис. грн, у 2022 році зросли на 11,3% до 324982 тис. грн, а в 2023 році збільшилися ще на 2,1% до 331862 тис. грн. Загальний баланс ТОВ «АГРОІНВЕСТ» у 2021 році склав 441969 тис. грн, у 2022 році зріс на 7,5% до 475263 тис. грн., а у 2023 році збільшився ще на 2,7% до 488243 тис. грн. Як показує динаміка розділів активу і пасиву балансу

товариства - в активі домінували необоротні активи, а саме незавершені капітальні інвестиції; в пасиві переважали поточні зобов’язання і забезпечення.

Отож, аналіз показує - зростання оборотних активів, особливо дебіторської заборгованості, при зменшенні необоротних активів і вказує про зміну структури активів підприємства, спостерігається значне зростання власного капіталу у 2023 році на 50,2%, що покращує фінансову стійкість підприємства, зменшення довгострокових зобов'язань у 2023 році на 23,3% свідчить про поступове погашення боргових зобов'язань, а зростання поточних зобов'язань збільшилося з 11,3% у 2022 році до 2,1% у 2023 році, що може свідчити про стабілізацію короткострокових зобов'язань, значні коливання у грошових коштах в активі (готівка відсуня) підприємства (-81,1% у 2022 році та 359,4% у 2023 році) вказують на нестабільність грошових потоків.

Аналіз демонструє, що ТОВ «АГРОІНВЕСТ» має певні фінансові зрушення, а також показує позитивні тенденції у зростанні власного капіталу та стабілізації короткострокових зобов’язань, що створює підґрунтя для розробки ефективної системи бюджетування з планування подальшого покращення фінансового стану підприємства.

Аналіз руху грошових коштів є надзвичайно актуальним інструментом для ефективного бюджетування на підприємствах. Особливо важливим є аналіз форми №3 «Звіт про рух грошових коштів», крім того, цей документ дозволяє простежити реальний рух грошей на підприємствах.

Особливо важливим є показник чистого руху коштів від операційної діяльності, який демонструє, чи здатне підприємство генерувати достатньо грошових коштів для самофінансування (табл. 2.21).

Надходження від реалізації продукції у 2021 році становили 298762 тис. грн, у 2022 році зменшилися на 118990 тис. грн до 179772 тис. грн, а у 2023 році суттєво зросло на 217447 тис. грн і досягли 397219 тис. грн. Повернення податків і зборів у 2021 році відсутні, у 2022 році склали 8 тис. грн, а у 2023 році знову відсутні. Цільове фінансування у 2021 році відсутнє, у 2022 році

Таблиця 2.21

Рух коштів у результаті операційної діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 рр.)

Показник	2021	2022	2023	Абсолютна зміна (+,-)	
	Тис.грн.			2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	298762	179772	397219	-118990	217447
Повернення податків і зборів	0	8	0	8	-8
Цільового фінансування	0	22	988	22	966
Надходження авансів від покупців і замовників	5883	36803	40813	30920	4010
Надходження від повернення авансів	3165	3617	4355	452	738
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	48	21	346	-27	325
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	0	0	3259	0	3259
Інші надходження	832	1054	31	222	-1023
Сума надходжень	**308690**	**221297**	**447011**	**-87393**	**225714**
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	75298	158474	251739	83176	93265
Праці	48112	47396	59807	-716	12411
Відрахувань на соціальні заходи	13068	11873	15483	-1195	3610
Зобов'язань з податків і зборів	10607	25019	53532	14412	28513
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	305	278	768	-27	490
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	749	16310	33113	15561	16803
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	9553	8432	19651	-1121	11219
Витрачання на оплату авансів	68297	35384	67108	-32913	31724
Витрачання на оплату повернення авансів	69059	752	29	-68307	-723
Витрачання на оплату цільових внесків	0	0	875	0	875
Інші витрачання	2525	2082	2937	-443	855
Сума витрат	**286966**	**280981**	**451510**	**-5985**	**170529**
Чистий рух коштів від операційної діяльності	**21724**	**-59683**	**-4499**	**-81407**	**55184**

Джерело: складено автором на основі даних товариства «АГРОІНВЕСТ» - ф. № 3

склало 22 тис. грн, а у 2023 році значно зросло на 966 тис. грн до 988 тис. грн. Надходження авансів від покупців і замовників у 2021 році дорівнювали 5883 тис. грн, у 2022 році суттєво зросло на 30920 тис. грн до 36803 тис. грн, а в 2023 році збільшилися ще на 4010 тис. грн до 40813 тис. грн. Надходження від повернення авансів у 2021 році становили 3165 тис. грн, у 2022 році зросли на

452 тис. грн до 3617 тис. грн, а в 2023 році збільшилися ще на 738 тис. грн до 4355 тис. грн. Надходження від відсотків за залишками коштів у 2021 році склали 48 тис. грн, у 2022 році зменшилися на 27 тис. грн до 21 тис. грн, а у 2023 році суттєво зросло на 325 тис. грн до 346 тис. грн. Надходження від боржників неустойки в 2021-2022 роках відсутні, а в 2023 році склали 3259 тис. Грн. Інші надходження у 2021 році становили 832 тис. грн, у 2022 році зросли на 222 тис. грн до 1054 тис. грн, а в 2023 році зменшилися на 1023 тис. грн до 31 тис. грн. Витрати на оплату товарів у 2021 році дорівнювали 75298 тис. грн, у 2022 році зросли на 83176 тис. грн до 158474 тис. грн, а в 2023 році збільшилися ще на 93265 тис. грн. до 251739 тис. грн. Витрати на оплату праці у 2021 році склали 48112 тис. грн, у 2022 році зменшилися на 716 тис. грн до 47396 тис. грн, а у 2023 році зросли на 12411 тис. грн до 59807 тис. грн. Відрахувань на соціальні заходи у 2021 році дорівнювали 13068 тис. грн, у 2022 році зменшилися на 1195 тис. грн до 11873 тис. грн, а у 2023 році зросли на 3610 тис. грн до 15483 тис. грн. Зобов'язання з податків і зборів у 2021 році склали (-10607) тис. грн, у 2022 році зросли на 14412 тис. грн до (-25019) тис. грн, а в 2023 році збільшилися ще на 28513 тис. грн. до (-53532) тис. грн. Витрачання по оплаті зобов'язань з податку на прибуток у 2021 році становили 305 тис. грн, у 2022 році зменшилися на 27 тис. грн до 278 тис. грн, а у 2023 році зросли на 490 тис. грн до 768 тис. грн. Витрати по оплаті зобов'язань з ПДВ у 2021 році дорівнювали 749 тис. грн, у 2022 році зросли на 15561 тис. грн до 16310 тис. грн, а в 2023 році збільшилися ще на 16803 тис. грн до 33113 тис. грн. Витрати по оплаті зобов'язань з інших податків у 2021 році становили 9553 тис. грн, у 2022 році зменшилися на 1121 тис. грн до 8432 тис. грн, а у 2023 році зросли на 11219 тис. грн до 19651 тис. грн. Витрати на оплату авансів у 2021 році дорівнювали 68297 тис. грн, у 2022 році зменшилися на 32913 тис. грн до 35384 тис. грн, а у 2023 році зросли на 31724 тис. грн до 67108 тис. грн. Витрати на оплату повернення авансів у 2021 році склали 69059 тис. грн, у 2022 році зменшилися на 68307 тис. грн до 752 тис. грн, а в 2023 році зменшилися ще на 723 тис. грн до 29 тис. грн. Витрачання на оплату цільових внесків у

2021-2022 роках 0, а у 2023 році склали 875 тис. грн. Інші витрати у 2021 році 2525 тис. грн, у 2022 р 2082 тис. грн, а у 2023 році зросли на 855 тис. грн до 2937 тис. грн. Чистий рух коштів від операційної діяльності у 2021 році був позитивним і становив 21724 тис. грн, у 2022 році зменшився на 81407 тис. грн і став негативним (-59683 тис. грн), а в 2023 році покращився на 55184 тис. грн. грн, але залишився негативним (-4499 тис. грн).

Для ТОВ «АГРОІНВЕСТ» важливою є позитивна динаміка зміни чистого руху коштів від інвестиційної діяльності, коли показник змінився з негативного (-40981 тис. грн у 2021 р) на позитивний (1621 тис. грн у 2023 р), що свідчить про можливість фінансування інвестиційних потреб без залучення додаткових фінансових ресурсів (табл.2.22).

Таблиця 2.22

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютна зміна (+,-)	
				2022/2021	2023/2022
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій, тис.грн.					
необоротних активів, тис.грн.	8963	0	579	-8963	579
Надходження від погашення позик, тис.грн.	0	0	26943	0	26943
необоротних активів, тис.грн.	49944	7373	0	-42571	-7373
Сума надходжень	**-40981**	**-7373**	**27522**	33608	34895
Виплати за деривативами, тис.грн.	0	0	0	0	0
Витрачання на надання позик, тис.грн.	0	0	25901	0	25901
Сума виплат, тис.грн.	**0**	**0**	**25901**	0	25901
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності, тис.грн.	**-40981**	**-7373**	**1621**	33608	8994

Джерело: складено автором на основі даних товариства «АГРОІНВЕСТ» - ф. № 3

Надходження від реалізації необоротних активів у 2021 році становили 8963 тис. грн, у 2022 році 0, а у 2023 році склали 579 тис. грн. Надходження від погашення позик у 2021-2022 роках 0, а в 2023 році склали 26943 тис. грн. Витрати на придбання необоротних активів у 2021 році дорівнювали 49944 тис. грн, у 2022 році зменшилися на 42571 тис. грн до 7373 тис. грн, а у 2023 році 0. Витрачання на надання позик у 2021-22 рр 0, у 2023 році склали 25901 тис. грн.

Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності у 2021 р був негативним і становив (-40981) тис. грн, у 2022 р покращився на 33608 тис. грн, але залишився негативним (-7373 тис. грн), а в 2023 році 1621 тис. грн.

Аналіз руху коштів від фінансової діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» є критичним у сфері бюджетування залучення та обслуговування зовнішнього фінансування. Для ТОВ «АГРОІНВЕСТ» характерна тенденція до зменшення надходжень від отримання позик з 140204 тис. грн у 2021 році до 55597 тис. грн у 2023 році при одночасному збільшенні витрат на сплату відсотків з 10282 тис. грн у 2021 році до 14458 тис. грн у 2023 році, що вказує на використання стратегії фінансування в межах бюджетного планування (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Рух коштів у результаті фінансової діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютна зміна (+,-)	
				2022/2021	2023/2022
Надходження від: Власного капіталу, тис.грн.	5510	6387	0	877	-6387
Отримання позик, тис.грн.	140204	107557	55597	-32647	-51960
Інші надходження, тис.грн.	0	0	1404	0	1404
Сума надходжень, тис.грн.	**145714**	**113944**	**57001**	**-31770**	**-56943**
Погашення позик, тис.грн.	115969	36825	38767	-79144	1942
Витрачання на сплату відсотків, тис.грн.	10282	11163	14458	881	3295
Сума витрат, тис.грн.	**126251**	**47988**	**53225**	**-78263**	**5237**
Чистий рух коштів від фінансової діяльності, тис.грн.	**19463**	**65956**	**3776**	**46493**	**-62180**

Джерело: складено автором на основі даних товариства «АГРОІНВЕСТ» - ф. № 3

Надходження від власного капіталу у 2021 році становили 5510 тис. грн, у 2022 році зросли на 877 тис. грн до 6387 тис. грн, а у 2023 році 0. Отримання позик у 2021 році були 140204 тис. грн, у 2022 році зменшилися на 32647 тис. грн до 107557 тис. грн, а в 2023 р і зменшилися ще на 51960 тис. грн до 55597 тис. грн., інших надходжень у 2021-2022 роках 0, а в 2023 році склали 1404 тис. грн. Погашення позик у 2021 р становили 115969 тис. грн, у 2022 р зменшилися на 79144 тис. грн до 36825 тис. грн, а у 2023 р зросли на 1942 тис. грн до 38767 тис. грн. Витрати на сплату відсотків у 2021 році дорівнювали

10282 тис. грн, у 2022 р зросли на 881 тис. грн до 11163 тис. грн, а в 2023 р збільшилися ще на 3295 тис. грн до 14458 тис. грн. Чистий рух коштів від фінансової діяльності у 2021 р був позитивним 19463 тис. грн, у 2022 році зріс до 65956 тис. грн, а у 2023 р зменшився на 62180 тис. грн до 3776 тис. грн.

Аналіз чистого руху грошових коштів за періоди дозволяє оцінити платоспроможність підприємства (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Чистий рух грошових коштів ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютна зміна (+,-)	
				2022/2021	2023/2022
1.Чистий рух, тис.грн., в т.ч.:	413423	327868	531534	-85555	203666
1.1.Чистий рух коштів від операційної діяльності, тис.грн.	21724	-59683	-4499	-81407	55184
1.2.Чистий рух коштів від фінансової діяльності, тис.грн.	19463	65956	3776	46493	-62180
1.3.Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності, тис.грн.	-40981	-7373	1621	33608	8994
2.Витрачені грошові кошти, тис.грн.	413217	328969	530636	-84248	201667
2.1Витрати операційної діяльності, тис.грн.	**286966**	**280981**	**451510**	**-5985**	**170529**
2.2Витрати інвестиційної діяльності, тис.грн.	**0**	**0**	**25901**	0	25901
2.3.Витрати фінансової діяльності, тис.грн.	**126251**	**47988**	**53225**	**-78263**	**5237**
3.Грошові надходження, тис.грн., в т.ч.:	413423	327868	531534	-85555	203666
3.1.Надходження від операційної діяльності, тис.грн.	308690	221297	447011	-87393	225714
3.2.Надходження від інвестиційної діяльності, тис.грн.	-40981	-7373	27522	33608	34895
3.3.Надходження від фінансової діяльності, тис.грн.	145714	113944	57001	-31770	-56943
4.Чистий рух грошових коштів (3-2), тис.грн.	***206***	***-1100***	***898***	***-1306***	***1998***
Залишок коштів на поч. року, тис.грн.	1201	1356	256	155	-1100
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів, тис.грн.	(-51)	0	22	51	22
Залишок коштів на кінець року, тис.грн.	0	256	1176	256	920

Джерело: складено автором на основі даних товариства «АГРОІНВЕСТ» - ф. № 3

Для ТОВ «АГРОІНВЕСТ» позитивною є зміна чистого руху грошових коштів з негативного значення у 2022 році (-1100 тис. грн) на позитивне у 2023 році 898 тис. грн, що впливає на покращення фінансового стану компанії.

Таким чином, детальний аналіз форми №3 «Звіт про рух грошових коштів» дає інформацію для формування ефективної системи бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ», виявити проблемні аспекти в управлінні фінансовими ресурсами та розробити заходи для оптимізації грошових потоків, що є особливо актуальним для ТОВ «АГРОІНВЕСТ» в контексті наявних фінансових викликів.

Представимо діаграму чистого руху грошових коштів товариств на рис. 2.15.

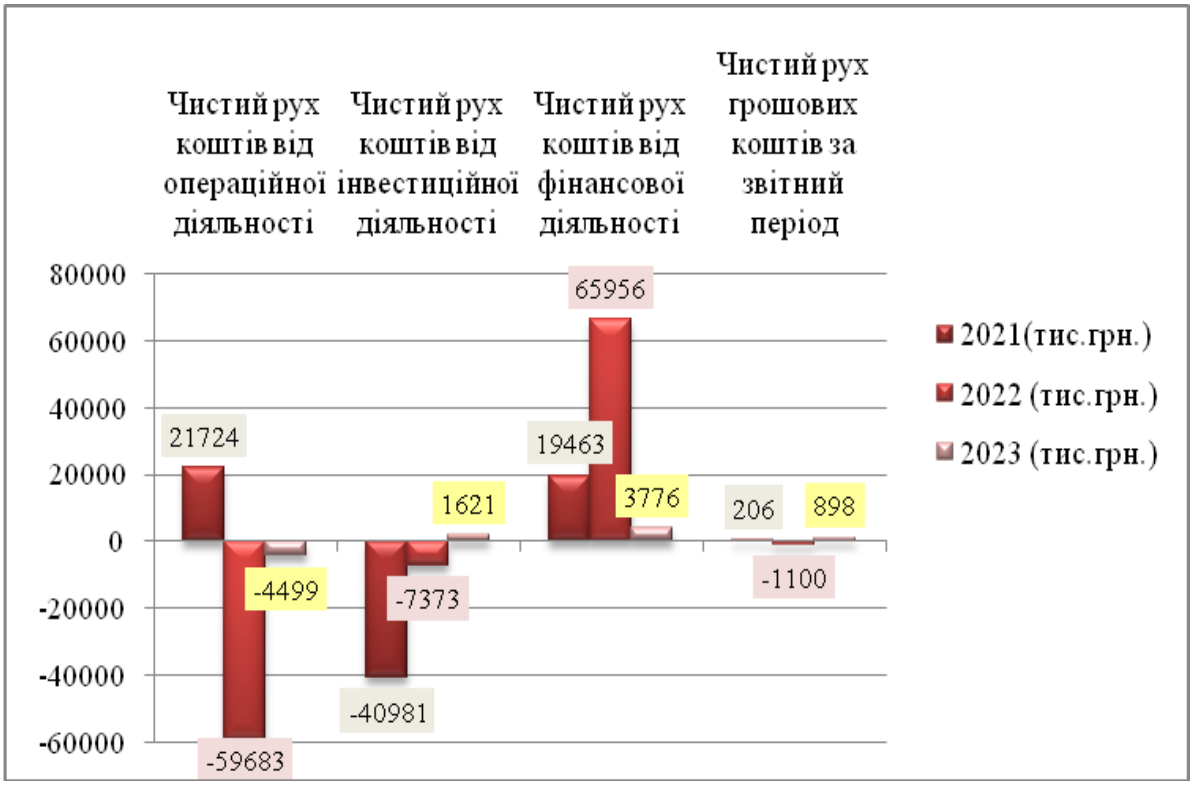

Рис.2.15. Динаміка чистого руху грошових коштів бюджету ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 рр)

Джерело: побудовано автором на сонові даних табл. 2.24

Проведемо аналіз показників оцінки ефективності використання грошових коштів бюджету ТОВ «АГРОІНВЕСТ» в табл. 2.25, і покажемо їх динаміку на рис. 2.16.

Таблиця 2.25

Оцінка ефективності використання грошових коштів бюджету ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	абс. зміна (+/-)	
				2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	0,0001	-0,01	0,03	-0,01	0,04
Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	1,04	0,88	0,72	-0,16	-0,16
Коефіцієнт ефективності грошового потоку	0,0005	-0,0033	0,0017	-0,004	0,005
Коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку	-0,005	0,15	0,55	0,15	0,4
Коефіцієнт оборотності грошових коштів, оборот	182,5	844	360,2	661,5	-483,8
Термін одного обороту грошових коштів, дні	2	0,4	1	-1,6	0,6
Рентабельність витрачених грошових коштів, %	0,12	0,31	0,51	0,19	0,2
Рентабельність отриманих грошових коштів, %	0,13	0,32	0,52	0,19	0,2
Рентабельність чистого грошового потоку, %	252,91	-93,91	309,91	-346,82	403,82

Джерело: складено автором на основі даних товариства «АГРОІНВЕСТ» - ф. № 3

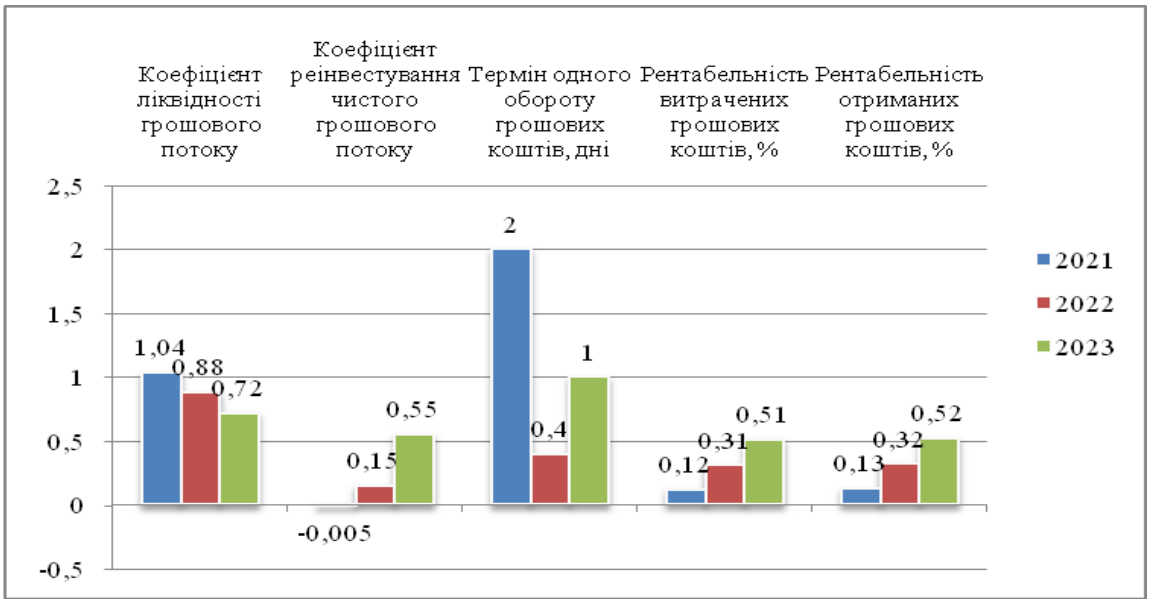

Рис.2.16. Динаміка показників оцінки ефективності використання грошових коштів бюджету ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (2021-2023 рр)

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.25

Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку демонструє здатність ТОВ «АГРОІНВЕСТ» генерувати грошові потоки для забезпечення поточних потреб. У 2021 році цей показник був низьким 0,0001, у 2022 році зменшився до негативного значення (-0,01), що погіршилося про недостатність грошових

потоків, у 2023 році покращився до 0,03, що свідчить про позитивну тенденцію в управлінні грошовими потоками товариства.

Коефіцієнт ліквідності грошового потоку знижувався з 1,04 у 2021 році до 0,88 у 2022 році і далі до 0,72 у 2023 році. Коефіцієнт ефективності ГП у 2023 році був 0,0017. Коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку показує покращення від негативного значення (-0,005) у 2021 році до 0,15 у 2022 році і далі до 0,55 у 2023 році, що свідчить про значне збільшення частки грошових коштів, спрямованих на реінвестування та розвиток бізнесу. Коефіцієнт оборотності грошових коштів зростав з 182,5 обертів у 2021 році до 844 обертів у 2022 році. Висока оборотність у 2022 році свідчить про ефективне використання грошових коштів. Рентабельність витрачених ГК стабільно зростала - з 0,12% у 2021 році до 0,31% у 2022 році (приріст 0,19 п.п.) і до 0,51% у 2023 році (приріст 0,2 п.п.). Рентабельність отриманих грошових коштів також демонструє постійне зростання: з 0,13% у 2021 році до 0,32% у 2022 році (приріст 0,19 п.п.) і до 0,52% у 2023 році (приріст 0,2 п.п.). Рентабельність чистого грошового потоку показує високий показник 252,91% у 2021 році але він знизився до негативного значення (-93,91)% у 2022 році (падіння на 346,82 п.п.), але у 2023 році різко зріс до 309,91% (збільшення на 403,82 п.п.), що свідчить про суттєве підвищення ефективності управління чистим грошовим потоком у 2023 році.

На ТОВ «АГРОІНВЕСТ» впроваджена програма звітності і документообігу «M.E.Doc», характеристика якої наведена в табл. 2.26.

Таблиця 2.26

«M.E.Doc» - програма формування звітності і документообігу ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Назва	Основна характеристика
«M.E.Doc»	1.Модуль «Звітнсть» - для формування звітності. 2.Модуль «Електронний документообіг» - для ведення документообігу.

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Програма «M.E.Doc» повноцінно не забезпечує весь функціонал ведення бухобліку, а процес бюджетування здійснюється вручну та за допомогою програми MS ExceI. Тому питання автоматизації процесу бюджетування ТОВ потребує удосконалення.

2.5. Прогнозування бюджетування грошових потоків ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

На підставі представлених фінансових даних на 2021-2023 роки підготуємо прогнозні бюджети - план ТОВ «АГРОІНВЕСТ» на плановий період (наступний рік). Складемо прогноз операційних, інвестиційних і фінансових бюджетів на плановий рік та загальний зведений бюджет, баланс і фінансовий звіт. В табл. 2.27 складемо операційний бюджет, що включає бюджет продажів, виробництва, прямих матеріальних витрат, витрат на оплату праці, загальновиробничих, адміністративних і витрат на збут.

Таблиця 2.27

Бюджет доходів і витрат ТОВ «АГРОІНВЕСТ» на плановий рік

№	Показник	Сума, тис.грн.
1	2	3
БЮДЖЕТ ПРОДАЖІВ		
1.	Дохід від реалізації продукції рослинництва	374 000
2.	Дохід від оптової торгівлі зерном та кормами	147 000
3.	Дохід від допоміжної діяльності у рослинництві	21 400
4.	Дохід від надання в оренду машини та встановлення	18 600
5.	Загальний дохід від реалізації (без ПДВ)	542 200
6.	ПДВ (20%)	108 440
7.	**Загальний дохід від реалізації (з ПДВ)**	**650 640**
БЮДЖЕТ ВИРОБНИЦТВА		
1.	Запланований обсяг продажів (у вартісному вираженні)	542 200
2.	Цільовий запас готової продукції на кінець періоду	75 900
3.	Запас готової продукції на початок періоду	69 049
4.	**Обсяг виробництва**	**549 051**
БЮДЖЕТ ПРЯМИХ МАТЕРІАЛЬНИХ ВИТРАТ		
1.	Насіння та посадковий матеріал	42 000
2.	Добрива	78 000
3.	Засоби захисту рослин	56 000
4.	Паливно-мастильні матеріали	44 000
5.	Запасні частини та матеріали для ремонту техніки	18 500
6.	Інші матеріали	12 500

продовження табл. 2.27

1	2	3
7.	Всього прямих матеріальних витрат	251 000
8.	ПДВ (20%)	50 200
9.	**Всього з ПДВ**	**301 200**
БЮДЖЕТ ПРЯМИХ ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ		
1.	Заробітна плата виробничого персоналу	85 000
2.	Премії та інші виплати	17 500
3.	Всього витрат на оплату праці	102 500
4.	Соціальні відрахування (22%)	22 550
5.	**Всього витрати на персонал**	**125 050**
БЮДЖЕТ ЗАГАЛЬНОВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ		
1.	Амортизація виробничого обладнання	82 000
2.	Витрати на ремонт і технічне обслуговування	18 500
3.	Комунальні послуги виробничого призначення	12 300
4.	Витрати на охорону праці	3 600
5.	Витрати на екологічні заходи	2 800
6.	Інші загальновиробничі витрати	8 700
7.	**Всього загальновиробничих витрат**	**127 900**
БЮДЖЕТ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ		
1.	Заробітна плата адміністративного персоналу	12 500
2.	Соціальні відрахування (22%)	2 750
3.	Амортизація адміністративних приміщень і обладнання	3 200
4.	Комунальні послуги адміністративного призначення	1 800
5.	Юридичні та консультаційні послуги	2 400
6.	Витрати на відрядження	1 650
7.	Витрати на зв'язок та інтернет	950
8.	Інші адміністративні витрати	1 750
9.	**Всього адміністративних витрат**	**27 000**
БЮДЖЕТ ВИТРАТ НА ЗБУТ		
1.	Транспортні витрати	12 400
2.	Витрати на зберігання продукції	8 600
3.	Витрати на сертифікацію продукції	3 200
4.	Витрати на участь у виставках	2 800
5.	Інші витрати на збут	1 000
6.	**Всього витрати на збут**	**28 000**

Джерело: складено автором

Аналіз бюджету продажів. Прогнозований дохід на плановий рік складає 542200 тис. грн., що на 28% більше показника 2023 року (423592 тис. грн.). Основну ефективність доходу (69%) забезпечує реалізація продукції рослинництва та оптова торгівля зерном, що відповідає профільній діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ». Прогноз враховує сезонність аграрного бізнесу та поступове збільшення обсягів виробництва та продажів.

Аналіз бюджету виробництва. Обсяг виробництва заплановано на рівні 549051 тис. грн., що враховує як заплановані продажі, так і зміни залишків

готової продукції. Цільовий запас готової продукції збільшено для забезпечення безперебійності поставок.

Аналіз бюджету матеріальних витрат. Прямі матеріальні витрати становлять 46,3% від загального обсягу виробництва, що відповідає структурі витрат у сільськогосподарській галузі. Найбільше займають витрати на добрива 31,1% та засоби захисту рослин 22,3%, що свідчить про високу інтенсивність агровиробництва.

Аналіз бюджету витрат на оплату праці. Прогнозовані витрати на оплату праці становлять 102500 тис. грн., що на 35,9% вище порівняно з 2023 роком 75448 тис. грн. Зростання зумовлено як підвищення чисельності персоналу для забезпечення зростання обсягів виробництва, так і підвищення середньої заробітної плати та мінімальної ЗП в Україні для утримання кваліфікованих кадрів. *Аналіз бюджету загальновиробничих витрат*. Загальновиробничі витрати прогнозуються на рівні 127900 тис. грн. Найбільшу кількість досягає амортизація 64,1%, що свідчить про високу капіталомісткість аграрного виробництва. *Аналіз бюджету адміністративних витрат*. Адміністративні витрати, заплановані на рівні 27000 тис. грн., що становить 5% від загального доходу. Порівняно з 2023 р. – 1198 тис. грн. Основну частку складають витрати на оплату праці адміністративного персоналу – це 56,5% з урахуванням соціальних відрахувань.

Аналіз бюджету витрат на збут. Витрати на збут прогнозуються в розмірі 28000 тис. грн. – 5,2% від доходу. Порівняно з 2023 р - 1792 тис. грн., кількість значно зросла, що пов'язано з розширенням каналів збуту і посиленням позицій на ринку. Основну частку становлять транспортні витрати - це 44,3% та витрати на зберігання продукції 30,7%.

Представимо прогнозний інвестиційний бюджет ТОВ «АГРОІНВЕСТ» на плановий рік (табл. 2.28).

Таблиця 2.28

Інвестиційний бюджет ТОВ «АГРОІНВЕСТ» на плановий рік

№	Показник	Сума (тис. грн.)
1	Придбання сільськогосподарської техніки	62000
2	Модернізація існуючого обладнання	28500
3	Будівництво нового мініскладу	34000
4	Придбання програмного забезпечення	3500
5	Всього інвестиційних витрат	128000

Джерело: складено автором

Аналіз інвестиційного бюджету. Інвестиційний бюджет на плановий рік становить 128000 тис. грн. Основна частка інвестицій, а саме 48,4% спрямована на придбання сільськогосподарської техніки ТОВ «АГРОІНВЕСТ», що підвищує продуктивність праці та обсяги виробництва. Інвестиційні кошти в побудову мініскладу у сумі 34000 тис. грн. дозволять оптимізувати витрати на зберігання продукції. Фінансовий бюджет ТОВ «АГРОІНВЕСТ» на плановий рік - план відобразимо табл. 2.29.

Таблиця 2.29

Фінансовий бюджет ТОВ «АГРОІНВЕСТ» на плановий рік

№	Показник	Сума (тис. грн.)
ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ		
1	Власні кошти	44 890
1.1	Чистий прибуток	14 858
1.2	Амортизаційні відрахування	30 000
1.3	Додаткові внески до статутного капіталу	30 000
2	Позикові кошти	132 000
2.1	Довгострокові кредити	118 000
2.2	Короткострокові кредити	14 000
3	Всього джерела фінансування	206 890
НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ		
4	Інвестиційні витрати	128 000
5	Погашення позик	42 000
6	Виплата відсотків за кредитами	10 800
7	Поповнення оборотного капіталу	21 090
8	Виплата дивідендів	5 000
9	Всього використання коштів	206 890

Джерело: складено автором

Аналіз фінансового бюджету. Фінансовий бюджет ТОВ «АГРОІНВЕСТ» на плановий рік є збалансованим і вдображає джерела та напрямки використання фінансових ресурсів. Загальний обсяг фінансування складає 206890 тис. грн., при цьому структура джерела фінансування відображає стратегію підприємства на зміцнення фінансової стійкості, а саме - 21,7% складають власні кошти (без урахування додаткових вкладень до статутного капіталу), 14,5% - додаткові внески до статутного капіталу, 63,8% - позикові кошти.

Основними напрямками використання коштів є інвестиційні витрати 61,9%) погашення позик і виплата відсотків 25,5%, а також поповнення оборотного капіталу орієнтовно 10,2%. Чисте надходження коштів від фінансової діяльності становить 79200 тис. грн.:

1. Позикові надходження від фінансової діяльності становлять 132000 тис. грн., що показано у фінансовому бюджеті.

2. Витрати від фінансової діяльності становлять 52800 тис. грн. (погашення позик 42000 тис. грн. і витрати на сплату відсотків 10800 тис. грн.).

3. Чистий рух коштів від фінансової діяльності склав 79200 тис. грн., що дорівнює різниці між надходженнями та витратами (132000 тис.грн. - 52800 тис.грн.).

Аналіз чистого руху грошових коштів на планови рік дозволить оцінити платоспроможність підприємства та його здатність виконувати фінансові зобов'язання в плановому періоді (табл. 2.30).

Таблиця 2.30

Чистий рух грошових коштів ТОВ «АГРОІНВЕСТ» на плановий)

Показник	Сума, (тис.грн.)
1	2
1.Чистий рух грощових коштів, тис.грн., в т.ч.:	**(-30710)**
1.1.Чистий рух коштів від операційної діяльності, тис.грн.	14890
1.2.Чистий рух коштів від фінансової діяльності, тис.грн.	79200
1.3.Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності, тис.грн.	(-124800)
2.Витрачені грошові кошти, тис.грн.	**828050**
2.1Витрати операційної діяльності, тис.грн.	647250

продовження табл. 2.30

1	2
2.2Витрати інвестиційної діяльності, тис.грн.	128000
2.3.Витрати фінансової діяльності, тис.грн.	52800
3.Грошові надходження, тис.грн., в т.ч.:	**797340**
3.1.Надходження від операційної діяльності, тис.грн.	662140
3.2.Надходження від інвестиційної діяльності, тис.грн.	3200
3.3.Надходження від фінансової діяльності, тис.грн.	132000
4.Чистий рух грошових коштів (3-2), тис.грн.	**-30 710**
Залишок коштів на початок року, тис.грн.	-24 910
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів, тис.грн.	30 000
Залишок коштів на кінець року, тис.грн.	5 090

Джерело: складено автором

Чистий рух коштів від операційної діяльності становитиме у плановому році 14890 тис.грн., від фінансової діяльності 79200 тис.грн., від інвестиційної діяльності (-124800) тис.грн. Чистий рух коштів становитиме (-30710) тис.грн.

В табл. 2.31 складемо баланс товариства на плановий рік і базовий 2023 рік та проведемо порівняльний аналіз в абсолютному виразі для їх порівняння.

Таблиця 2.31

Форма № 1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2023 і плановий роки

Показник	2023 рік	План. рік	Абс.відх (+,-)
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
1	2	3	4
АКТИВ			
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	34	4 800	4 766
Незавершені капітальні інвестиції	113 426	45 000	-68 426
Основні засоби	161 911	385 700	223 789
Усього за розділом І	275 371	435 500	160 129
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	81 554	118 400	36 846
Виробничі запаси	12 375	32 500	20 125
Незавершене виробництво	130	10 000	9 870
Товари	69 049	75 900	6 851
Дебіторська заборгованість за продукцію	72 180	98 000	25 820
Дебіторська заборгованість за виданими авансами:	42 408	32 000	-10 408
Інша поточна дебіторська заборгованість	14 561	18 000	3 439
Грошові кошти та їх еквіваленти	1 176	5 090	3 914
Витрати майбутніх періодів	304	500	196
Інші оборотні активи	689	1 200	511

продовження табл. 2.31

1	2	3	4
Усього за розділом II	212 872	273 190	60 318
БАЛАНС	488 243	708 690	220 447
ПАСИВ			
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	78 650	108 650	30 000
Нерозподілений прибуток	5 406	125 047	119 641
Усього за розділом I	84 056	233 697	149 641
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	71 635	160 635	89 000
Інші довгострокові зобов'язання	690	15 000	14 310
Усього за розділом II	72 325	175 635	103 310
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	14 334	45 000	30 666
Поточна кредиторська заборгов. за:			
товари, роботи, послуги	252 476	205 000	-47 476
розрахунки з бюджетом	7 597	18 500	10 903
розрахунки зі страхування	1 253	3 200	1 947
розрахунки з оплати праці	5 284	12 800	7 516
за одержаними авансами	4 133	6 500	2 367
Поточні забезпечення	6 085	8 358	2 273
Інші поточні зобов'язання	40 700	0	-40 700
Усього за розділом III	331 862	299 358	-32 504
БАЛАНС	488 243	708 690	220 447

Джерело: складено автором

Аналіз прогнозного балансу. Прогнозний баланс на кінець планового року показує зростання валютного балансу до 708690 тис. грн., на 220447 тис.грн. відносно 2023 року.

Структура активів у плановому році залишається збалансованою, а саме: необоротні активи становлять 61,5%, оборотні - 38,5%. У структурі пасивів частка власного капіталу становить 33%, що призведе до підвищення фінансової стійкості порівняно з 2023 роком (17,2%).

В табл. 2.32 представимо Звіт про фінансові результати за плановий рік у порівнняні з базовим 2023 роком.

Аналіз Звіту про фінансові результати - форма № 2. Прогнозований чистий прибуток на плановий рік становить 54858 тис. грн.

Таблиця 2.32

Форма № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про фінансовий стан)» ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2023 плановий роки

Показник	2023 рік	План. рік	Абс.зміна (+,-)
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
1. Чистий дохід від реалізації	423 592	542 200	118 608
2. Собівартість реалізованої продукції	392 830	397 000	4 170
3. Валовий прибуток	30 762	145 200	114 438
4. Адміністративні витрати	11 987	27 000	15 013
5. Витрати на збут	1 792	28 000	26 208
6. Інші операційні витрати	9 097	12 500	3 403
7. Операційні витрати	17 799	77 700	59 901
8. Фінансові витрати	14 391	10 800	-3 591
9. Прибуток до оподаткування	3 499	66 900	63 401
10. Податок на прибуток (18%)	716	12 042	11 326
11. Чистий прибуток	2 783	54 858	52 075

Джерело: складено автором

Порівняно зі значенням чистого прибутку 2023 року в розмірі 2783 тис. грн., відбудеться зростання прибутку в 19,7 рази, що зумовлено як збільшенням обсягів реалізації с/г продукції, так і оптимізацією структури витрат.

Після представлення всіх бюджетів складемо «Звіт про рух грошових коштів» за прямим методом для ТОВ «АГРОІНВЕСТ» на плановий період року і порівняємо зі значеннями 2023 року в табл. 2.33.

Таблиця 2.33

Форма № 3 - Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2023 і плановий роки

Показник	2023 рік (тис.грн.)	План. рік (тис.грн.)	Абс. зміна (+,-)
1	2	3	4
РУХ КОШТІВ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
Залишок коштів на початок періоду	256	5 800	5 544
Надходження від операційної діяльності			
Від виробництва продукції, товарів, робіт, послуг	397 219	650 640	253 421
Цільове фінансування	988	2 300	1 312
Надходження від повернення авансів	4 355	5 400	1 045
Інші надходження	44 449	3 800	-40 649
Всього надходжень від операційної діяльності	447 011	662 140	215 129
Витрати від операційної діяльності			

продовж. табл. 2.33

1	2	3	4
Оплата товарів, робіт, послуг	251 739	301 200	49 461
Оплата праці	59 807	102 500	42 693
Відрахування на соціальні заходи	15 483	22 550	7 067
Оплата податків і зборів	53 532	127 500	73 968
Оплата авансів	67 108	75 000	7 892
Інші витрати	3 841	18 500	14 659
Всього витрат від операційної діяльності	451 510	647 250	195 740
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-4 499	14 890	19 389
РУХ КОШТІВ ВІД ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
Надходження від інвестиційної діяльності	27522	3200	-24322
Надходження від реалізації необоротних активів	579	3 200	2 621
Надходження від погашення позик	26 943	0	-26 943
Витрати від інвестиційної діяльності	25901	128000	102099
Витрати на придбання необоротних активів	0	128 000	128 000
Витрачання на надання позик	25 901	0	-25 901
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	1 621	-124 800	-126 421
РУХ КОШТІВ ВІД ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ			
Надходження від фінансової діяльності	57001	132000	74999
Отримання позик	55 597	132 000	76 403
Інші надходження	1 404	0	-1 404
Витрати від фінансової діяльності	53225	52800	-425
Погашення позик	38 767	42 000	3 233
Витрати на сплату відсотків	14 458	10 800	-3 658
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3 776	79 200	75 424
ЧИСТИЙ РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ ЗА ЗВІТНИЙ ПЕРІОД			
Чистий рух грошових коштів за звітний період	898	-30 710	-31 608
Залишок коштів на початок року	256	5 800	5 544
Вплив змін валютних курсів/додаткові внески	22	30 000	29 978
Залишок коштів на кінець року	1 176	5 090	3 914

Джерело: складено автором

Загальний аналіз прогнозних бюджетів. Аналіз розроблених бюджетів для ТОВ «АГРОІНВЕСТ» на плановий рік дозволив зробити наступні висновки:

1.Фінансова ефективність. Прогнозується значне зростання фінансових показників. Дохід від реалізації збільшився на 28% порівняно з 2023 роком до 542200 тис. грн., а чистий прибуток до 54858 тис. грн. грн. Рентабельність продажів складе 10,1%, що значно перевищує показники попередніх років.

2.Інвестиційна активність.Заплановано значні інвестиційні витрати – це сума 128000 тис. грн. на оновлення та розширення виробничих потужностей, що дозволить зберегти стійке зростання в майбутньому.

3.Фінансова стійкість. Прогнозується покращення структури балансу з підвищенням частки власного капіталу до 33%, що показує зміцнення фінансової стійкості підприємства.

4.Управління ліквідністю. Аналіз руху грошових коштів виявив використання залученого додаткового капіталу у розмірі 30000 тис. грн. для забезпечення фінансової стабільності під час реалізації інвестиційної програми.

5.Операційна ефективність. Структура витрат залишається оптимальною для сільськогосподарського ТОВ «АГРОІНВЕСТ» з перевагою матеріальних витрат. Валова рентабельність на рівні 26,8% про ефективне управління собою.

Представлені бюджети забезпечують збалансований розвиток ТОВ «АГРОІНВЕСТ» з урахуванням його галузевої специфіки і поточного фінансового стану у 2023 році. Запланований рівень чистого прибутку, що становить 54858 тис. грн. у плановому році, можливо досягнути при ефективній реалізації операційної та інвестиційної стратегії на ТОВ.

Висновки. 1.ТОВ «АГРОІНВЕСТ» свідчить про перехід від фази стабілізації до активного інвестиційного розвитку. 2.Суттєве поліпшення операційного грошового потоку (з негативного до позитивного) свідчить про підвищення ефективності основної діяльності та операційної рентабельності. 3.Інтенсивна інвестиційна програма на 128000 тис. грн. закладає фундамент для середньострокового зростання і розвитку ТОВ. 4. Збалансування управління фінансовими потоками дозволить підтримувати достатній рівень ліквідності, незважаючи на активну інвестиційну діяльність у плановому році. 5.Залучення додаткового капіталу через збільшення статутного капіталу демонструє стратегічний підхід власників до розвитку підприємства та їх готовність підтримувати його зростання. Представимо зміну основних показників рентабельності і ефективності роботи ТОВ «АГРОІНВЕСТ» у 2023 році та у прогнозному плановому році в табл. 2.34.

Таблиця 2.34

Діагностика показників рентабельності і ефективності діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2023 і плановий роки

Показник	2023	План.рік	Абсолютна зміна (+,-)
			План. рік/2023
1. Рентабельність активів, %	0,58	7,7	7,12
2. Рентабельність продажу, %	0,66	10,1	9,44
3. Рентабельність продукції, %	0,7	13,8	13,1
4.Рентабельність власного капіталу,%	3,31	50,5	47,19
5.Рентабельність оборотних активів,%	1,37	20	18,63
6. Рентабельність операційної діяльності, %	12,1	70	57,9

Джерело: складено автором на основі даних товариства «АГРОІНВЕСТ» - ф. № 1 і 2 і прогнозних даних складених бюджетів

Аналізуючи дані, можна зробити висновок, що всі показники рентабельності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» у плановому році відносно 2023 року зростуть, а саме: 1)рентабельність активів зросла з 0,58% у 2023 році до 7,7% у плановому році, абсолютна зміна становить 7,12 %, а це свідчить про значне підвищення ефективності використання всіх активів підприємства; 2)рентабельність продажу збільшилася з 0,66% у 2023 році до 10,1% у плановому році, а абсолютне зростання збільшується на 9,44%, що вказує на суттєве підвищення здатності підприємства генерувати прибуток з кожної гривні продажу; 3)рентабельність продукції зросла з 0,7% до 13,8%, що дає абсолютний приріст у 13,1 %, це значне підвищення прибутковості виробництва продукції; 4)рентабельність власного капіталу показала найбільше зростання з 3,31% у 2023 році до 50,5% у плановому році, із абсолютною зміною 47,19 %, що вказує на підвищення ефективності використання власних коштів підприємства; 5)рентабельність оборотних активів збільшилася з 1,37% до 20%, а абсолютна зміна склала 18,63 % - вказує на значне підвищення ефективності використання оборотного капіталу; 6)рентабельність операційної діяльності зросла з 12,1% до 70%, із абсолютною зміною 57,9 % - це найвищий показник рентабельності серед усіх аналізованих та має найбільше абсолютне зростання, що свідчить про значне підвищення ефективності основної діяльності підприємства внаслідок реалізації такого бюджету. Загалом, усі

показники демонструють позитивну динаміку, причому найбільше зростання показників рентабельності операційної діяльності та рентабельності власного капіталу.

В табл. 2.35 представимо PESTLE-аналіз ТОВ «АГРОІНВЕСТ».

Таблиця 2.35

PESTLE-аналіз ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Фактор	Прояв	Вплив на бюджетування
ПОЛІТИЧНІ	Державна підтримка аграрного сектору	Можливість включення державних субсидій у бюджет
	Нестабільність законодавчої бази щодо земельних питань	Складність довгострокового бюджетування
	Євроінтеграційні процеси	Можливість врахування європейських стандартів
ЕКОНОМІЧНІ	Інфляційні процеси	Можливість регулярного перегляду бюджетів
	Висока вартість кредитів	Обмеження інвестиційного бюджету
	Волатильність цін на с/г прод.	Складність прогнозування доходів
	Збільшення вартості ресурсів (пальне, добрива, ЗЗР)	Ріст витрат частини бюджету
СОЦІАЛЬНІ	Відтік кваліфікованих кадрів із сільської місцевості	Можливість бюджетування програми утримання персоналу
	Зростання вимог споживачів до якості с/г продукції	Додаткові витрати на контроль якості
	Підвищення екологічної свідомості суспільства	Витрати на впровадження екологічних ініціатив
ТЕХНОЛОГІЧНІ	Діджиталізація агробізнесу	Інвестиції в ІТ-інфраструктуру
	Розвиток землеробства	Капітальні інвестиції в с/г техніку та обладнання
	Інновації в селекції та захисті рослин	Витрати на дослідження і впровадження
ПРАВОВІ	Податкове законодавство для аграріїв	Потреба в податковому плануванні
	Регуляторні вимоги до безпеки продукції	Додаткові витрати на сертифікацію
	Трудове законодавство	Витрати на забезпечення норм оплати праці
ЕКОЛОГІЧНІ	Зміна кліматичних умов	Можливість бюджетування на системи зрощення
	Деградація грунтів і зниження родючості	Витрати на відновлення родючості
	Посилення екологічних нормативів	Інвестиції в екологічні технології

Джерело: складено автором

Відповідно PESTLE-аналіз підтверджує попередньо здійснений аналіз прогнозування грошових потоків ТОВ «Агроінвест».

2.6. Правове регулювання діяльності та бюджетування ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

ТОВ «АГРОІНВЕСТ», як суб'єкт господарювання аграрного сектору, здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, що регулює як загальні принципи господарювання, так і особливості бюджетування та фінансового управління.

ТОВ «АГРОІНВЕСТ» - це підприємство, яке за організаційно-правовою формою власності є Товариством з обмеженою відповідальністю та здійснює діяльністю відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII [60], Цивільного кодексу України від 16.01.2003 № 435-IV [71], Господарського кодексу України від 16.01.2003 № 436-IV [13], Податкового кодексу України від 02.12.2010 № 2755-VI [45] та інших нормативно-правових актів. В табл. 2.36 - законодавча база регулювання діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ».

Таблиця 2.36

Законодавча база регулювання діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

№	Назва документу	Зміст, уточнення
1	Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.18 № 2275-VIII [60]	Стаття 1 - «…визначає правовий статус товариств з обмеженою відповідальністю і товариств з додатковою відповідальністю,порядок їх створення, діяльності й припинення, права та обов'язки їх учасників» [60].
2	Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV[71]	Стаття 140 - «…товариством з обмеженою відповідальністю є засноване однією або кількома особами товариство, статутний капітал якого поділено на частки» [71].
3	Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV[13]	Стаття 1 - «…визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання» [13].
4	Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI[45]	Стаття 1 - «…регулює відносини в сфері сплати податків і зборів, їх перелік і адміністрування, платників податків та їхніх прав і обов'язків, контролюючі органи, компетенцію, повноваження та обов'язки посадових осіб при адмініструванні податків, відповідальність за порушення

		податкового законодавства» [45].

Джерело: складено і структуровано автором на основі внутрішньої та зовнішньої правової докуметації товариства

На рис. 2.17 відобразимо юридичні реквізити ТОВ «АГРОІГВЕСТ», код ЄДРПОУ та юридичну адресу підприємства.

Рис. 2.17. Юридичні реквізити Товариства з обмеженою відповідальністю «АГРОІНВЕСТ»

Джерело: дані про товариство

В реєстрі виконавчих проваджень щодо ТОВ «АГРОІНВЕСТ» зазначено, що компанія виступає як боржник у кількох судових рішеннях, які підлягали виконанню в періоді їх діяльності (табл.2.37).

Таблиця 2.37

Виконавчі впровадження (виконання рішень судів) ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за період діяльності

№ в/п	Дата відкриття	Стан	Стягувач	Боржник
49403876	16.11.2015	Завершено	Держава	ТОВ «АГРОІНВЕСТ» № 32811751
49166221	06.10.2015	Примусове виконання	Недобер Катерина Петрівна	
48777593	17.09.2015	Завершено	Держава	
48523355	20.08.2015	Примусове виконання	Кріпак Валентина Степанівна	

Джерело: складено автором на основі даних [1]

Отож, ТОВ «АГРОІНВЕСТ» має в наявності як завершені провадження (зокрема, відкритих у вересні та листопаді 2015 року, де стягувачем виступає держава), так і тих, що перебувають на стадії примусового виконання (провадження, де стягувачами є фізичні особи Недобер К.П. і Кріпак В.С.).

Наявність декількох виконавчих проваджень протягом короткого періоду може свідчити про системні фінансові проблеми підприємства або неналежне

виконання ним своїх зобов’язань перед державою та контрагентами у 2015 році.

Ліцензування і ЗЕД. Окрім загальних норм, ТОВ «АГРОІНВЕСТ» підпадає під спеціальні регулювання, пов’язані з аграрною діяльністю, ліцензуванням та зовнішньоекономічною діяльністю.

Слід зазначити, що як підприємство агропромислового сектору, ТОВ «АГРОІНВЕСТ» зобов'язане дотримуватись вимог щодо ліцензування окремих видів діяльності, яке регулюється нормативним законодавством, яке відобразимо в табл. 2.38.

Таблиця 2.38

Нормативне регулювання ліцензування видів діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

КВЕД	Назва КВЕД	Документ/Основні положення і зміст
Основний	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	*Закон України «Про зерно та ринок зерна в Україні» від 04.07.2002 № 37-IV* - спрямований на створення умов конкурентоспроможного виробництва і формування ринку зерна для забезпечення внутрішніх потреб держави у продовольчому, насіннєвому та фуражному зерні, нарощування його експортного потенціалу [53].
Додаткові	01.50 Змішане сільське господарство 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів.	*Закон України «Про насіння і садивний матеріал» від 26.12.2002 № 411-IV* - регламентує стандарти виробництва та реалізації с/г продукції [56].
		Закон України «Про ветеринарну медицину» від 25.06.1992 № 2498-XII - містить положення щодо дотримання ветеринарно-санітарних норм [47].
		Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» від 24.06.2004 № 1877-IV- визначає основи державної політики у бюджетній, кредитній, ціновій, регуляторній та інших сферах державного управління щодо мотивації виробництва с/г продукції і розвитку аграрного ринку, а також забезпечення продовольчої безпеки населення [50].
		Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Правил роздрібної торгівлі непродовольчими товарами» від 19.04.2007 № 104 - поширюються на всіх суб'єктів бізнесу в Україні всіх форм власності, які пройшли державну реєстрацію в установленому порядку й здійснюють діяльність у сфері роздрібної торгівлі непродовольчими товарами [52].

Джерело: складено і структуровано автором на основі даних товариства

ТОВ «АГРОІНВЕСТ» здійснює експорт зернових і іншої с/г продукції,

тому діяльність вимагає дотримання міжнародних стандартів та норм законодавства і підлягає сертифікації продукції.

ТОВ «АГРОІНВЕСТ» забезпечує відповідність продукції вимогам технічних регламентів, що діють в ЄС, перед її постачанням на європейський ринок. Сертифікація забезпечують відповідність продукції міжнародним стандартам, що дозволяє успішно експортувати зернові в країни ЄС та інші міжнародні ринки. Проаналізуємо правове законодавство в області ЗЕД і сертифікації продукції в табл. 2.39.

Таблиця 2.39

Правове законодавство в області ЗЕД і сертифікації продукції ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Вид	Назва документу	Основні положення і зміст
ЗЕД	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII [54]	Визначає основні принципи та механізми регулювання експорту та імпорту, зокрема: порядок укладання ЗЕ контрактів, валютний контроль за міжнародними операціями, механізми ліцензування та квотування експорту/імпорту, державний контроль за відповідністю товарів міжнародним стандартам. ТОВ «АГРОІНВЕСТ» повинне дотримуватись норм цього закону при експорті зернових, укладати міжнародні контракти відповідно до вимог та забезпечувати законність розрахунків.
	Закон України « Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 15.01.15 № 124-VIII [59]	Встановлює вимоги до продукції, що імпортується та експортується, а також механізми її сертифікації. Відповідність зернових продукції європейським стандартам оцінюється відповідно до технічних регламентів ЄС. В Україні існують власні технічні регламенти, гармонізовані з вимогами ЄС, які встановлюють критерії безпечності та якості.
	Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI [34]	Визначає основні аспекти митного регулювання: правила митного оформлення вантажів, визначення митної вартості товарів, нарахування та сплата митних зборів, митне декларування продукції. ТОВ «АГРОІНВЕСТ» повинне здійснювати митне оформлення відповідно до вимог Митного кодексу України, подавати декларації та дотримуватись процедури контролю митними органами.
СЕРТИФІКАЦІЯ, СТАНДАРТИЗАЦІЯ		
1	ДСТУ ISO 22000:2019 Системи управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюзі (ISO 22000:2018, IDT) [18]	ISO 22000 - міжнародний стандарт управління безпечністю харчових продуктів. Аналіз ризиків та контроль критичних точок для безпечності харчових продуктів.
2	Global G.A.P (Good Agricultural Practice) [1]	Міжнародний стандарт с/г практики - система сертифікації с/гвиробництва, яка встановлює критерії безпечного та сталого ведення с/г.
3	EU Organic Certification (Органічна сертифікація ЄС) [1]	Офіційна система сертифікації ЄС для органічних продуктів харчування та с/г продукції.

Джерело: складено і структуровано автором на освнові даних товариства

Регламенти Європейського Союзу щодо безпеки харчової продукції актуальні для підприємства, оскільки воно займається експортом зернових.

Одним із ключових елементів правового регулювання діяльності підприємства є система нормативно-правових актів, як регулюють процес бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ» (табл. 2.40).

Серед них: Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [13], Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [45], Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [71], Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-X [26], Кримінальний Кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III [30], Кодекс законів про працю від 10.12.71 № 322-VIII [25], «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 № 996- XIV [46], «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» від 26.01.1993 № 2939-XII [57] і низка інших нормативно-правових актів.

Таблиця 2.40

Система нормативно-правових актів, які регулюють процес бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

№	Назва документу	Сутність регулювання
1	Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV[13]	Регулює загальні правила господарської діяльності підприємства, включаючи планування і розподіл фінансових ресурсів і бюджету.
2	Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI[45]	Ухвалення податкових зобов'язань підприємства і зборів, що є важливим елементом при бюджетному плануванні.
3	Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV[71]	Регламентує договірні відносини підприємств з контрагентами, які впливають на планування грошових потоків та бюджетування.
4	Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-X [26]	Встановлює відповідальність за порушення у сфері фінансової дисципліни та бюджетування.
5	Кримінальний Кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III [30]	Передбачає відповідальність за фінансові порушення та шахрайство при формуванні й виконанні бюджету підприємства, крадіжок і інших правопорушень.
6	Кодекс законів про працю від 10.12.71 № 322-VIII [25]	Регулює питання оплати праці та інші виплати працівникам, що є статтею операційних витрат в бюджеті ТОВ «АГРОІНВЕСТ».
7	«Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 № 996- XIV [46]	Встановлює вимоги до ведення бухгалтерського обліку та формування фінансової звітності, що є основою для бюджетного планування ТОВ «АГРОІНВЕСТ».
8	«Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» від 26.01.1993 № 2939-XII [57]	Визначає параметри державного контролю за фінансовою діяльністю підприємства, що впливає на процеси бюджетування в цілому.

Джерело: складено і структуровано автором на основі даних товариства

Процес правового забезпечення бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ» представляє собою систематичну діяльність з формування, застосування правової бази, яка регламентує всі аспекти нормування, організації й контролю фінансових ресурсів суб'єкта господарювання. В структурі ТОВ «АГРОІНВЕСТ» є фінансовий відділ (рис.2.2)

Наведемо етапи процесу правового забезпечення процесу бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ» і відповідальні особи в табл. 2.41.

Таблиця 2.41

Етапи і відповідальні особи процесу правового забезпечення бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

№	Назва етапу	Відповідальні особи	Документи ТОВ
1	Аналіз зовнішнього правового середовища	Юрист, економіст, головний бухгалтер	Аналітичні звіти, огляди законодавства, консультації
2	Формування внутрішньої нормативної бази бюджетування	Директор, юрист, головний бухгалтер, економіст	Положення про бюджетування, Наказ про облікову політику
3	Інтеграція нормативно-правових вимог у бюджетний процес ТОВ	Головний бухгалтер, економіст, юрист	Бюджетний регламент, інструкції, методичні рекомендації
4	Розробка системи внутрішнього контролю за дотриманням нормативів	Фінансовий відділ, юрист, директор	Положення про внутрішній контроль, журнал перевірок
5	Навчання персоналу правовим аспектам бюджетування	Юрист, економіст, головний бухгалтер	Навчальні матеріали, презентації, інструкції
6	Юридична перевірка бюджетних документів	Юрист, директор	Експертні висновки, протоколи зауважень
7	Оновлення нормативної бази бюджетування відповідно до змін законодавства України	Юрист	Актуалізовані положення, інструкції, накази про внесення змін
8	Правовий супровід виконання бюджетів	Юрист, головний бухгалтер, економіст	Юридичні висновки, консультації, роз'яснення
9	Оцінка ефективності нормативно-правового забезпечення ТОВ «АГРОІНВЕСТ»	Директор, юрист, головний бухгалтер	Аналітичні звіти, результати аудиту, протоколи нарад
10	Архівування правової документації	Юрист, головний бухгалтер	Реєстри документів, описи справ, акти передачі в архів

Джерело: складено автором на основі даних про ОСУ товариства

На основі організаційної структури, Директору товариства підзвітний Фінансовий відділ, до якого входять головний бухгалтер, економіст і юрист,

тобто особи, які займають посади «Головного бухгалтера», «Економіста» і «Юриста» та приймають участь в правовому забезпеченні бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ».

Деталізуємо нормативне регулювання видів бюджету на ТОВ «АГРОІНВЕСТ» і пояснимо їх значення саме для товариства в табл. 2.42, які за формою № 3 включають операційні, фінансові і інвестиційні бюджети.

Таблиця 2.42

Нормативне регулювання видів бюджету на ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Вид	Пояснення	Документи, що регулюють
Операційний	На ТОВ «АГРОІНВЕСТ» забезпечує планування поточної виробничої та господарської діяльності підприємства, включаючи бюджети продажів, виробництва, закупівлі сировини, прямих витрат на оплату праці, виробничих накладних витрат, комерційних та адміністративних витрат.	1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 № 996-XIV[46]. 2. МСФЗ № 8 «Операційні сегменти» [35]. 3. МСБО № 18 «Дохід» [35].
Фінансовий	На ТОВ «АГРОІНВЕСТ» забезпечує планування руху грошових коштів, формування прогнозу та звіту про баланси прибутку і збитки, дозволяє прогнозувати фінансовий стан підприємства, планувати надходження від реалізації аграрної продукції та контролювати платоспроможність.	1. МСФЗ № 7 «Фінансові інструменти: розкриття інформації» [35]. 2. МСФЗ № 9 «Фінансові інструменти» [35]. 3. МСФЗ для МСП «Міжнародний стандарт фінансової звітності для малих та середніх підприємств» [35]. 4. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 № 996-XIV [46].
Інвестиційний	На ТОВ «АГРОІНВЕСТ» забезпечує довгострокове планування розвитку підприємства, включаючи інвестиційні проекти, модернізацію виробництва, освоєння нових ринків, дає можливість планувати довгострокові інвестиції в земельні ресурси, техніку, обладнання та технології для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.	1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII [55]. 2. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 № 1602-III [48]. 3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 № 996-XIV [46]. 4. МСБО № 28 «Інвестиції в асоційовані підприємства» [35].

Джерело: складено, структуровано автором на основі даних товариства

Ефективне бюджетування на підприємстві ТОВ «АГРОІНВЕСТ» забезпечується комплексною системою контролю, яка включає внутрішні та зовнішні механізми перевірки. Система спрямована на забезпечення відповідності бюджетного процесу законодавчим вимогам, внутрішнім регламентам та стратегічним цілям підприємства.

Контроль за бюджетуванням здійснюється на різних рівнях та з різною періодичністю, що дозволяє своєчасно виявляти діяльність відхилень та вносити повну кількість коректівів для оптимізації фінансово-господарського підприємства (табл. 2.43).

Таблиця 2.43

Система контролю процесу бюджетування ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Вид контролю	Частота перевірок	Хто перевіряє/Орган	Санкції/дії/Корективи/Документи
Внутрішній	Щомісячно	*1. Фінансист*	Дисциплінарні стягнення, перегляди бюджетів, коригування планів.
	Щоквартально	*2. Головний бухгалтер, економіст, юрист*	Службові розслідування, коригування системи бюджетування.
	Постійно	*3. Економіст, гол. бухгалтер*	Оперативне коригування бюджетів.
	Щорічно і за потребою	*4. Ревізійна комісія на підприємстві (за призначенням директора), юрист*	Рекомендації для керівництва, перегляд стратегії діяльності ТОВ, коригування методик та процедура бюджетування.
Зовнішній	Щорічно	*1. Незалежні аудиторські фірми*	Негативний аудиторський висновок, вимоги виправлення помилок.
	Раз на 3 роки	*2. Державна податкова служба України*	Штрафи, пені, адміністративна та кримінальна відповідальність.
	За наявності підозрілих операцій	*3. Державна служба фінансового моніторингу України*	Блокування фінансових операцій, штрафи.
	За скаргами або підозрами	*4. Антимонопольний комітет України*	Штрафи за порушення антимонопольного законодавства.
	Планово (раз на рік) та позапланово	*6. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів*	Призупинення виробництва, штрафи, вилучення продукції.
	За запитом або при реалізації державних програм	*8. Міністерство аграрної політики та продовольства України*	Припинення державної підтримки, виключення з програми розвитку.

Джерело: складено автором на основі даних економічної звітності підприємства і сайту [1]

Система контролю за бюджетуванням ТОВ «АГРОІНВЕСТ» представлена двома основними рівнями - внутрішнім і зовнішнім. Внутрішній контроль здійснюється фінансистом, головним бухгалтером, економістом, юристом і ревізійною комісією. Зовнішній контроль - незалежними аудиторськими фірмами, Державною податковою службою України, Державною службою фінансового моніторингу України, Антимонопольним комітетом України, Державною службою України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, а також Міністерством аграрної політики та продовольства України.

Діяльність ТОВ «АГРОІНВЕСТ» забезпечують основні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність і процеси бюджетування - це Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Цивільний кодекс України, ЗУ «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», ЗУ «Про основні завдання здійснення державного фінансового контролю в Україні», МСФЗ і МСБО, НП (С)БО. ТОВ керується в діяльності спеціальним законодавством агропромислової діяльності - нормативними актами з питань ліцензування окремих видів діяльності, законодавством у сфері ЗЕД та експорту аграрної продукції, нормативними актами щодо сертифікації аграрної продукції і спеціальними положеннями щодо діяльності аграрних підприємств.

На ТОВ «АГРОІНВЕСТ» впроваджена система контролю бюджетування, яка регулює виконання операційного, фінансового і стратегічного бюджетів, через внутрішній контроль, який забезпечують фінансист, головний бухгалтер, економіст, юрист і ревізійна комісія, так і зовнішній контроль, що забезпечується незалежними аудиторськими фірмами, Державною податковою службою, Державною службою фінансового моніторингу, Антимонопольним комітетом, Державною службою України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, а також Міністерством аграрної політики та продовольства України.

Комплексна система нормативного регулювання бюджетування ТОВ «АГРОІНВЕСТ» дозволяє ефективно планувати та контролювати фінансово-господарську діяльність, забезпечувати відповідність законодавчим вимогам та досягати стратегічних цілей розвитку підприємства і бюджетування.

Висновки до розділу 2

Оцінку і аналіз господарської діяльності та бюджетування проведено на прикладі ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки - це підприємство, яке здійснює систематичну діяльність на ринку України, розташоване в Херсонській області, займається вирощуванням зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Засновниками ТОВ є компанія SORENA EXPORT LIMITED, СК Великої Британії. Організаційна структура ТОВ «АГРОІНВЕСТ» є лінійнного типу.

Виявлено основні ризики діяльності, так як суб'єкт розташований в Херсонській області. Проаналізовано конкурентів в галузі у Верхньорогачицькому районі і визначено частку основних постачальників із забезпечення насіння, ЗЗР і палива для ТОВ від всього обсягу потреб. Постачальниками насіння є ПрАТ «ЛНЗ» і ТОВ «Мас Сідс Україна», які забезпечують 63% поставок насіння, а ЗЗР й палива - ТОВ «Перша Таврійська ресурсна компанія», що забезпечує 47% потреб ТОВ «АГРОІНВЕСТ» та інші.

До виробничої номенклатури с/г продукції входить пшениця озима, кукурудза, ріпак озимий, соняшник, ячмінь, соя і горох та гречка.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності показав, що кількість працівників у 2023 році була 79 осіб, а чистий прибуток становив 2783 тис.грн. Оцінка частки елементів основних засобів в структурі техніко-технологічної бази ТОВ «АГРОІНВЕСТ», показав, що переважали машин і обладнання. Проведено аналіз вартості і показників ефективності, оцінку автоматизації і оновлення основних засобів ТОВ «АГРОІНВЕСТ». Розрахунки показали, що ступінь механізації і автоматизації виробництва у 2022 р. відносно

2021 року збільшився на 3 пункти або 3,57% і склав 87%, у 2023 р. становив 78,2%, що менше на 8,8% порівнюючи з 2022 роком. Здійснено аналіз складу і структури елементів оборотних коштів - в структурі переважали запаси.

Аналіз динаміки складу персоналу товариства показав, що загальна чисельність зменшувався із 86 осіб у 2021 році до 79 осіб у 2023 році. В структурі переважали виробничі кадри і робітники, а в її чисельність входили і сезонні працівники. Проаналізовано динаміку доходів, прибутків і витрат ТОВ «АГРОІНВЕСТ». Чистий фінансовий результат (прибуток) у 2021 році становив 521 тис. грн, у 2022 році зріс на 98,27% до 1033 тис. грн., а в 2023 році зростання було на 169,41% до 2783 тис. грн.

Реалізовано аналіз основних показників ефективності роботи ТОВ «АГРОІНВЕСТ» і рентабельності. Рентабельність активів зростала зі значення 0,12 % у 2021 році до 0,58 % у 2023 році. Аналіз основних показників ліквідності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» показав, що ВОК у 2023 році становив (-118990) тис.грн., а основних показників фінансової стійкості і ділової активності - що зростав коефіцієнт фінансової автономії зі значення 0,13 у 2021 році до 0,17 у 2023 році, коефіцієнт ділової активності у 2021 році був 0,56, а у 2023 році досягнув відмітки 0,87.

Проведено аналіз агрегованого балансу ТОВ «АГРОІНВЕСТ». Аналіз свідчить, що в активі товариства переважали необоротні, а в пасиві - поточні зобов’язання і забезпечення. Здійснено аналіз чистого руху грошових коштів за періоди, що включає рух грошових коштів від операційної, фінансової і інвестиційної діяльності. Загалом для ТОВ «АГРОІНВЕСТ» позитивною є зміна чистого руху грошових коштів по підприємству з негативного значення у 2022 році (-1100 тис. грн) на позитивне у 2023 році 898 тис. грн, що впливає на покращення фінансового стану підприємства. Реалізовано оцінку ефективності використання грошових коштів бюджету. Наприклад, коефіцієнт достатності чистого грошового потоку у 2023 році становив 0,03, що свідчить про позитивний підхід в управлінні грошовими потоками товариства.

Досліджено інформацію щодо відомостей про програму «M.E.Doc», яка впроваджена для формування звітності і документообігу на підприємстві.

Програма «M.E.Doc» повноцінно не забезпечує весь функціонал ведення бухобліку, а процес бюджетування здійснюється вручну та за допомогою програми MS ExceI.

Отож, аргументовано, що питання автоматизації процесу бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ» потребують першочергового удосконалення.

Проведено прогнозування бюджетування грошових потоків АГРОІНВЕСТ. На підставі представлених фінансових даних на 2021-2023 роки підготовлено прогнозні бюджети на плановий рік - бюджет доходів і витрат, що включав: бюджет продажів, виробництва, прямих матеріальних витрат, витрат на оплату праці, загальновиробничих, адміністративних і витрат на збут. Окремо розроблено прогнозний інвестиційний і фінансовий бюджети ТОВ «АГРОІНВЕСТ» на плановий рік і проведено аналіз чистого руху ГК на цей же ж плановий рік. Після представлення всіх бюджетів складено «Баланс» товариства на плановий рік і «Звіт про фінансові результати», «Звіт про рух грошових коштів» за прямим методом для ТОВ «АГРОІНВЕСТ» на плановий період – плановий рік**.** Чистий рух коштів від операційної діяльності був у плановому році 14890 тис.грн., від фінансової діяльності 79200 тис.грн., від інвестиційної діяльності (-124800) тис.грн. Чистий рух коштів по товариству становитиме (-30710) тис.грн., що свідчить про вклад товариства коштів в інвестиційну діяльність. Аргументовано PESTLE-аналіз ТОВ «АГРОІНВЕСТ» з урахуванням впливу і залежності від політичних, економічних, технологічних, екологічних, соціальних факторів, і в тому числі правових, на діяльність товариства і процес бюджетування.

Здійснено аналіз правового регулювання діяльності та бюджетування ТОВ «АГРОІНВЕСТ». В контексті законодавчої бази регулювання діяльності - це Закони України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Цивільний, Господарський, Податковий кодекси. Аналіз нормативного регулювання діяльності показав, що види діяльності підлягають

ліцензуванню, а так як ТОВ здійснює експорт, було досліджено правову базу в області ЗЕД і сертифікації продукції - це ЗУ «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» і Митний кодекс, ДСТУ ISO 22000:2019 СУБХП. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюзі, Global G.A.P і EU Organic Certification. Проаналізовано систему нормативно-правових актів, які регулюють процес бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ», нормативне регулювання видів бюджетів, систему контролю за процесом бюджетування господарюючого суб’єкта.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

3.1. Напрями удосконалення бюджетування на підприємстві

Напрями удосконалення бюджетування на підприємстві - це комплекс заходів і стратегій, спрямованих на покращення системи фінансового планування та контролю за оптимізацією планування управління фінансовими ресурсами підприємства. Система бюджетування підприємства як інструмент внутрішньогосподарського фінансового планування та контролю, забезпечує ефективність управління фінансами підприємства, вказуючи на нераціональне використання фінансових ресурсів, як на стадії планування, так і на стадії контролю за їх використанням.

Роль системи бюджетування на підприємстві полягає в тому, щоб представити всю фінансову інформацію, показати рух коштів, фінансових ресурсів, рахунків і активів підприємства в максимально універсальній і зіставній формі, представити відповідні показники господарської діяльності в найбільш прийнятному вигляді для прийняття ефективних управлінських рішень. При цьому необхідно пам’ятати, що успішне впровадження та ефективне використання напрямків бюджетування у діяльності підприємства, можливо тільки в цьому випадку, коли воно відповідає науковим вимогам до розробки бюджету, включаючи урахування всіх можлвиивх недоліків, і в позитивному сенсі - переваги для суб’єкта бізнесу [69].

Аналіз переваг і недоліків бюджетування дозволяє підприємству зважено підходити до впровадження фінансового планування, максимізуючи позитивні ефекти та мінімізувати проблеми. Глибоке розуміння сильних і слабких сторін бюджетного процесу дає можливість керівництву прийняти обґрунтовані управлінські рішення, адаптувати під особливості системи конкретної організації та створити ефективний механізм фінансового управління, що

відповідає стратегічним цілям підприємства. В табл. 3.1 представимо переваги і недоліки бюджетування на підприємстві.

Таблиця 3.1

Переваги і недоліки бюджетування на підприємстві

Переваги	Недоліки
1. Підвищення ефективності використання ресурсів і коштів	1. Складність впровадження і значні часові витрати
2. Покращення координації між підрозділами підприємства	2. Висока вартість розробки і підтримки системи бюджетування, особливо автоматизованих
3. Забезпечення правової відповідальності фінансових і економічних операцій	3. Ризик бюрократизації процесів
4. Зниження фінансових ризиків	4. Жорсткість бюджетних обмежень, що зменшує гнучкість
5. Підвищення точності прогнозування	5. Можливий опір з боку персоналу
6. Створення міцної інформаційної основи для оцінки результатів діяльності	6. Складність адаптації до швидкозмінних зовнішніх умов
7. Позитивний вплив на мотивацію і настрій колективу	7. Різне сприйняття бюджетів у різних працівників і адаптація
8. Координація роботи підприємства	8. Бюджети не завжди здатні допомогти у вирішенні фінансових проблем
9. Аналіз бюджетів дозволяє поетапно вносити коригувальні зміни	9. Не завжди відображають причини всіх фінансових подій і відхилень
10. Враховує досвід складання бюджетів минулих періодів	10. Не всі працівники володіють достатньою підготовкою для аналізу фінансової інформації
11. Удосконалення процесу розподілу ресурсів	11. Якщо бюджети не доведені до відома кожного співробітника, вони не впливають на мотивацію
12. Підвищення процесу комунікацій	12. Бюджети вимагають від співробітників високої ПП персоналу
13. Допомагає менеджерам низової ланки зрозуміти свою роль в діяльності	13. Співробітники можуть протидіяти підвищеним вимогам, що призводить до корпоративних конфліктів
14. Дозволяє співробітникам-новачкам розуміти «напрям-рух» підприємства	14. Протиріччя між досяжністю цілей та їх стимулюючим ефектом
15. Є інструментом порівняння досягнутих і бажаних результатів	15. Занадто легкі завдання не мають стимулюючого ефекту і досить складні цілі викликають невіру в можливість їх досягнення

Джерело: складено автором і доповнено джерелом [69, с. 38]

Система бюджетування виступає ключовим інструментом фінансового менеджменту, що дозволяє підприємствам ефективно планувати і контролювати рух ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Проте практика показує, що впровадження та функціонування бюджетних систем супроводжується численними проблемами методологічного, організаційного та технічного характеру. Виявлення й детальний аналіз цих проблем є необхідною передумовою для розробки дієвих шляхів удосконалення процесу

бюджетування, що впливає на фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства в сучасних економічних умовах. Своєчасне визначення «слабких місць» у системі бюджетування дозволяє керівництву підприємства прийняти раціональні управлінські рішення та оптимізувати використання наявних фінансових ресурсів. Представимо проблеми бюджетування на підприємстві в рамках економіки і права - рис. 3.1.

Економічні проблеми	Правові проблеми
1. Недостатня автоматизація процесів бюджетування на підприємстві. 2. Неповноцінна інтеграція бюджетування з іншими системами управління підприємства і формальний підхід до складання бюджетів без врахування реальних потреб, відсутність комплексного підходу до бюджетування. 3. Недостатня кваліфікація персоналу у сфері бюджетування, невідповідність методик бюджетування специфіки галузі і система бюджетування в галузі і складність впровадження гнучких систем бюджетування. 4. Неналежний рівень контролю за виконанням бюджетів і відсутність зв'язку між стратегічними цілями та оперативними бюджетами. 5. Проблеми з прогнозуванням в умовах економічної нестабільності, особливо інвестиційних бюджетів. 6. Складність оцінки економічної ефективності самого процесу бюджетування. 7. Проблеми визначення оптимального рівня деталізації бюджетів з точки зору економічної доцільності і труднощі в бюджетуванні непрямих витрат та їх економічно обґрунтованому розподілі. 8. Неврахування інфляційних процесів при складанні довгострокових бюджетів. 11.Додаткові економічні витрати на постійне коригування бюджетів в умовах високої нестабільності.	1. Недосконаліть нормативно-правової бази щодо регулювання бюджетних процесів на підприємстві, складність адаптації бюджетування до змін податкового законодавства, юридичні ризики при розподілі відповідальності за виконання бюджетів. 2. Правові колізії при погодженні бюджетних процедур з корпоративним управлінням і відсутність стандартизованих юридичних механізмів притягнення до відповідальності за порушення бюджетної дисципліни.

Рис. 3.1. Економіко-правові проблеми бюджетування на підприємстві

Джерело: складено автором на основі джерел [4-7, 22-24, 40-44, 63, с. 66, 65-70]

Авторка-фахівчиня Федорченко О.Є вказує, що «…можна виділити наступні шляхи удосконалення процесу бюджетування на підприємстві:

1)зміна поглядів керівника на бюджетування і усвідомлення необхідності пошуку нових підходів в оптимізації існуючої системи бюджетування на підприємстві; 2)відступ від організації бюджетування на основі електронних таблиць і перехід до повної автоматизації даного процесу» [69, с.39].

На рис. 3.2 представимо економіко-правові напрямки удосконалення бюджетування на підприємстві.

Напрямок	Піднапрямок
Впровадження сучасних методів бюджетування	- Перехід до процесно-орієнтованого бюджетування (Activity-Based Budgeting). - Застосування методу «ковзного» бюджетування з регулярним оновленням прогнозів. - Використання гнучких бюджетів, що адаптуються до змін обсягів виробництва.
Автоматизація процесів бюджетування	-Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення. - Створення єдиної інформаційної системи для всіх підрозділів. - Інтеграція бюджетування з системами управлінського обліку.
Вдосконалення організаційної структури	- Створення центрів фінансової відповідальності. - Чіткий розподіл повноважень між підрозділами. - Налагодження ефективної системи комунікації між відділами.
Покращення системи планування	- Впровадження детального календаря бюджетування. - Встановлення чітких KPI для кожного підрозділу. - Розробка системи раннього виявлення відхилень.
Оптимізація контролю виконання бюджетів	- Впровадження регулярного моніторингу виконання бюджетів. - Створення системи оперативного реагування на відхилення. - Розробка механізмів коригування бюджетів. -Скорочення бюджетного періоду.
Вдосконалення методології і нормативно-правового забезпечення бюджетувнаня	- Стандартизація процедур бюджетування і внутрішньої документації з бюджетування. - Розробка внутрішніх нормативів і стандартів. - Впровадження сучасних методик прогнозування.
Підвищення кваліфікації персоналу	- Проведення навчання співробітників. - Впровадження системи мотивації на основі виконання бюджетів. - Розвиток компетенцій у сфері фінансового планування.
Оптимізація витрат	- Впровадження системи нормування витрат. - Аналіз та усунення неефективних витрат. - Пошук резервів економії ресурсів. -Бюджетування на основі бізнес-процесів.

Рис.3.2. Економіко-правові напрямки удосконалення бюджетування на підприємстві

Джерело: удосконалено автором на основі джерела [14]

Представимо цикл планування бюджетування на підприємсті в рамках напрямків його удосконалення на рис. 3.3.

<table>
<tr><td colspan="3">1. Формування структури. Розробка і налаштування фінансово-бюджетної структури і визначення напрямків удосконалення бюджетування.</td></tr>
<tr><td>5. Аналіз виконання. Аналіз план-фактичних виконань, виявлення причин, розробка управлінських дій.</td><td>БЮДЖЕТУВАННЯ</td><td>2. Планування. Визначення планових значень елементів бюджетів.</td></tr>
<tr><td colspan="2">4. Контроль виконання. Поточний контроль виконання бюджетів.</td><td>3. Виконання. Облік фактичних операцій, статей бюджетів за періодами планування.</td></tr>
</table>

Рис. 3.3. Цикл планування бюджетування на підприємсті в рамках напрямків його удосконалення

Джерело: складено автором на основі джерела [33]

Представимо напрямки удосконалення процесу бюджетування для ТОВ «АГРОІНВЕСТ», які враховують специфіку аграрного сектору, включаючи сезонність виробництва, залежність від погодних умов, особливості землекористування та необхідність довгострокового планування виробничих циклів в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Загальні напрямки удосконалення бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

№	Сфера	Напрямки удосконалення
1	Удосконалення бюджету продажів	Планування каналів збуту, термінів реалізації продукції, форвардних контрактів, логістичних витрат для максимізації прибутку в умовах війни.
2	Покращення інвестиційного бюджетування	Планування оновлення техніки та обладнання, розвитку інфраструктури, розширення земельного банку з оцінкою окупності.
3	Автоматизація бюджетування	Впровадження спеціалізованих IT-рішень для агробізнесу з програмами і модулями BAS, для контролю витрат ресурсів, ведення обліку і бюджетування і інтеграцією з іншими системами.

Джерело: складено автором

Пропонуємо на ТОВ «АГРОІНВЕСТ» удосконалити ведення бухгалтерського обліку і процесу бюджетування автоматизацією процесів бюджетування та обліку за рахунок впровадження автоматизованої програми і модуля.

На даний час є досить актуальною проблема удосконалення системи бюджетування на підприємствах шляхом впровадження систем автоматизації

процесів бюджетування суб'єктів бізнесу - процес бюджетування є трудомістким та економічно витратним для багатьох підприємств.

Удосконалення процесу бюджетування включає внесення глибоких змін в існуючих процесах системи бюджетування на підприємствах, а іноді для того, щоб змусити керівництво підприємства приймати виважені рішення про удосконалення процесу бюджетування підприємства.

Авторка Лисенко О.А., в науковій праці зазначає, що «…наукові дослідження показали, що для підтримки оперативного управління ГПіБ (грошових потоків і бюджетів) варто проводити автоматизацію бізнес-процесів бюджетування, що покращує швидкість і якість прийняття управлінських рішень, але вибране програмне забезпечення повинно відповідати вимогам», до яких авторка відносить:

1)створення електронних облікових документів платіжної системи;

2)формування електронної звітності, необхідної для контролю виконання платежів, виконання регламентів платіжної системи, бюджетів руху ГК, приміром платіжного календаря;

3)реалізація підтримки процедур контролю і узгодження;

4)розмежування права доступу до фінансової інформації для різних рівнів відповідальності на підприємстві» [33].

Автоматизація процесу бюджетування, зможе забезпечити кращу координацію господарської діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ», підвищити керованість і адаптивність підприємства, до змін у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі. Вона здатна зменшити можливість зловживань і помилок у системі планування, забезпечити взаємозв'язок різних аспектів господарської діяльності, сформувати єдине бачення планів підприємства і реалізувати в процесі їх виконання проблеми, забезпечити більш відповідний підхід фахівців до прийняття рішень і кращої мотивації їх діяльності.

Успіх впровадження автоматизованої системи управління в діяльність ТОВ «АГРОІНВЕСТ» багато в чому визначається наступними чинниками (рис. 3.4).

Рис. 3.4. Основні чинники успіху впровадження автоматизації бюджетування і обліку ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Джерело: розроблено автором

Успіх впровадження системи бюджетування в ТОВ «АГРОІНВЕСТ» напряму залежить від інвестицій організації та системного виконання запланованих етапів. Чим відповідальніше підприємство підійде до процесу впровадження автоматизованих рішень, тим вищу ефективність від використання сучасних технологій управління воно торимає.

Тому, автоматизація системи ведення бухобліку і процесів бюджетування забезпечить ТОВ «АГРОІНВЕСТ» суттєві переваги:

- Усунення наявних операційних помилок.
- Підвищення загального рівня автоматизації підприємства.
- Розширення функціональних можливостей управління.
- Покращення швидкості та якості обслуговування бізнес-процесів.

Перед впровадженням системи ведення бухобліку і бюджетування важливо розрахувати бюджетний проект, перелік функцій для автоматизації та оптимальні терміни реалізації і вибрати провайдера послуг.

3.2. Проект комплексного удосконалення системи автоматизації бізнес-процесів з бюджетування і обліку на ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Автоматизація процесу бюджетування є визначальним фактором підвищення ефективності фінансового планування сучасного аграрного підприємства. Особливість впровадження системи автоматизованого бюджетування на ТОВ «АГРОІНВЕСТ» виникає при необхідності адаптації технологічних рішень до специфіки агробізнесу і внутрішніх процесів ТОВ.

Організаційна та виробнича структура ТОВ «АГРОІНВЕСТ», а також діючий внутрішньогосподарський механізм, є основою для трансформації системи планування та побудови ефективної автоматизованої системи бюджетування і зміни системи ведення бухгалтерського обліку.

На ТОВ «АГРОІНВЕСТ» впроваджена програма «M.E.Doc», що містить два модулі - Модуль «Звітнсть» для формування загальної звітності і передачі в фонди і Модуль «Електронний документообіг» для ведення документообігу.

Як вказувалося в підрозділі 2.4 роботи, програма повноцінно не забезпечує весь функціонал ведення хобліку, а процес його забезпечення і процес складання бюджетів здійснюється вручну та за допомогою програми MS ExceI. Тому, першочергово, питання автоматизації процесу бюджетування ТОВ «АГРОІНВЕСТ» потребує удосконалення, з урахуванням присутності на вітчизняному ринку сучасних інноваційних програм й модулів програмного забезпечення для покращення процесу бюджетування і ведення обліку.

Пропонуємо впровадження комплексного рішення з автоматизації системи бюджетування і обліку для ТОВ «АГРОІНВЕСТ» - програми ведення обліку BAS АГРО «Бухгалтерія», та модуля BAS ІН-АГРО «Бюджетування» від постачальника послуг в Україні ПП «РАСК. ІН-АГРО», що забезпечить ряд важливих переваг і результатів для ТОВ «АГРОІНВЕСТ» і в цілому для підприємств, які відобразимо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Переваги і результати від впровадження автоматизованих систем бюджетувнаня і обліку на підприємствах

№	Перевага, результат	Характеристика і перелік
1	Переваги автоматизації системи бюджетувнаня	1.Економія часу (скорочення часу на складання та аналіз бюджетів на 40–60%). 2.Точність даних (зменшення людських помилок на 80%). 3.Інтеграція даних (автоматичний обмін між підсистемами підприємства (CRM, ERP, BAS)). 4.Аналіз у реальному часі (інструменти для аналізу великих обсягів даних, наприклад, Microsoft Power BI, Tableau, MS Excel).
2	Результати від удосконалення автоматизованої системи бюджетування і обліку	1.Поліпшення фінансових результатів (ефективне управління прибутком і витратами, раціональний розподіл і використання ресурсів). 2.Оптимізація витрат (впровадження оперативного контролю за постійними і змінними витратами по всьому підприємству). 3.Покращення платоспроможності (забезпечення стабільних грошових потоків на основі ефективного управління ними). 4.Підвищення якості управлінських рішень (зростання оперативності та обґрунтованості при прийнятті управлінських рішень). 5.Координація діяльності (узгодження дій окремих підрозділів і відділів підприємства для досягнення поставлених глобальних завдань).

Джерело: удосконалено автором на основі даних [5, 69, с. 39]

Автоматизація системи бюджетування через впровадження BAS АГРО «Бухгалтерія» та модуля BAS ІН-АГРО «Бюджетування» дозволить ТОВ «АГРОІНВЕСТ» забезпечити ефективну реалізацію стратегічних цілей з урахуванням галузевої специфіки аграрного підприємства.

Комплексний підхід дозволяє ТОВ «АГРОІНВЕСТ» створити єдину інформаційну систему, де дані безперешкодно переміщуватимуться між підсистемами обліку та бюджетуванням, забезпечуючи точність фінансового планування та контролю в умовах динамічного аграрного ринку.

Представимо переваги впровадження програми BAS АГРО «Бухгалтерія» і модуля BAS ІН-АГРО «Бюджетування» для ТОВ «АГРОІНВЕСТ» в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Переваги впровадження програми BAS АГРО «Бухгалтерія» і модуля BAS ІН-АГРО «Бюджетування» для ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

№	Перевага	Опис
1	Єдина інформаційна база даних	Впровадження спочатку BAS АГРО «Бухгалтерія» створює надійну основу первинних даних, які потім використовуються для бюджетування, що забезпечує достовірність та зручність інформації в усіх системах.
2	Галузева специфіка	BAS АГРО «Бухгалтерія» вже містить налаштування, що враховують особливості аграрного бізнесу, включаючи облік земельного банку, сезонність виробництва, біологічні активи.
3	Спрощена інтеграція	Модуль BAS АГРО «Бюджетування» розроблений для прямої інтеграції з BAS АГРО «Бухгалтерія», що мінімізує ризики технічних проблем, які виникли при спробі інтегрувати непов'язані системи.
4	Комплексна аналітика	Використання єдиної системи дозволяє ТОВ «АГРОІНВЕСТ» отримувати всебічну аналітику, порівнюючи фактичні дані з бухгалтерії з плановими показниками із системою бюджетування в режимі реального часу.
5	Оптимізація витрат на впровадження	Поетапне впровадження дозволяє розподілити фінансове навантаження, а також дає можливість персоналу адаптуватися до нової системи.
6	Єдиний інтерфейс та логіка роботи	Співробітникам ТОВ «АГРОІНВЕСТ» простіше можуть освоїти програми за допомогою консультації працівників постачальника послуг.
7	Ефективне управління земельним банком	Інтеграція обліку земельних ділянок з бюджетуванням дозволяє ТОВ «АГРОІНВЕСТ» аналізувати рентабельність кожного поля, що є критично важливим для прийняття рішень щодо оренди нових земель.
8	Відповідність законодавству України	BAS АГРО «Бухгалтерія» і «Бюджетування» забезпечує відповідність бухгалтерського обліку українському законодавству. Програми дозволяють узгодити управлінський облік з офіційною звітністю в Україні.

Джерело: складено за допомогою даних сайту ПП «РАСК. ІН-АГРО» [61]

Постачальник послуг. ПП «РАСК. ІН-АГРО» досить відомий постачальник послуг в Україні (м. Черкаси) в сфері розробки програм BAS і додаткових модулів до ERP - систем, проводить автоматизацію обліку та управління бізнесом за допомогою програм ERP, CRM, BPM, облікових систем BAS. ПП «РАСК. ІН-АГРО» створює ІТ-системи для обліку та управління бізнесом з урахуванням бізнес-потреб, специфіки діяльності, бюджету, строків, розробляє і впроваджує та супроводжує ERP, BPMS і облікові системи на базі програм BAS на підприємствах різних галузей, зокрема у виробництві та

агробізнесі, тому підходить для ТОВ «АГРОІНВЕСТ», як підприємства, яке функціонує в аграрній сфері. Надійсність в сфері послуг підтверджують сертифікат системи менеджменту якості РАСК. ІН-АГРО згідно міжнародного стандарту ISO 9001:2015 і свідоцтво про статус Центру сертифікованого навчання підтверджує популярність підприємства на ринку України (рис. 3.5).

Рис. 3.5. Сертифікат системи менеджменту якості РАСК. ІН-АГРО згідно міжнародному стандарту ISO 9001:2015 і свідоцтво про статус Центру сертифікованого навчання від підприємства

Джерело: складено за допомогою даних сайту ПП «РАСК. ІН-АГРО» [61]

Серед всіх програм, які пропонує ПП «РАСК. ІН-АГРО» популярною є програма BAS АГРО «Бухгалтерія» і модуль BAS ІН-АГРО «Бюджетування», яку пропонуємо впровадити на ТОВ «АГРОІНВЕСТ». Майнові права власності на програми BAS (БАС) належать NetHelp (Польща) і 5000+ агропідприємств вже працюють у програмі та впровадили систему. Схема бюджетування в системі універсальна і може використовуватись на підприємствах і холдингах будь-якої галузі і з різними рівнями складності бюджетів та може бути інтегрована в різні системи. Система BAS «ІН-АГРО: Бюджетування» може бути інтегрована в програму BAS АГРО. Бухгалтерія або продаваися окремо і інтегруватися у вже існуючі впроваджені програми на ТОВ «АГРОІНВЕСТ».

Пропонуємо придбати BAS АГРО «Бухгалтерія» – це програма для автоматизації бухгалтерського та податкового обліку сільськогосподарських підприємств різних видів діяльності – рослинництво, тваринництво, переробка с/г продукції, торгівля продукцією сільгоспвиробництва, надання послуг, на противагу програмі «M.E.Doc» та додатково модуль BAS «ІН-АГРО «Бюджетування». Відобразимо основні характеристики програми BAS АГРО «Бухгалтерія» в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Характеристика програми BAS АГРО «Бухгалтерія»

№	Характеристика	Опис
1	BAS АГРО «Бухгалтерія»	Програма автоматизації бухгалтерського та податкового обліку сільськогосподарських підприємств різних видів діяльності – рослинництва, тваринництва, переробки с/г продукції, торгівлі продукцією сільгоспвиробництва, надання послуг.
2	Вбудований модуль електронного документообігу	Для зручності в програмі БАС АГРО. Бухгалтерія вбудований модуль електронного документообігу FlyDoc. FlyDoc дозволяє миттєво обмінюватися будь-якими документами з програми: рахунками, актами виконаних робіт, договорами, прайсами, товарними та податковими накладними, будь-якими обліковими документами, іншими вкладеннями.
3	Навчання	Онлайн-курс BAS АГРО. Бухгалтерія. Навчання на прикладі діяльності ТОВ. Викладач з великою досвідом роботи в програмі. Методичка по всім темам у Подарунок. Повний курс: 7400 грн. Окремі модулі: від 4400 грн.
4	Вартість програми	Вартість программ BAS єдина по всій Україні.

Джерело: складено за допомогою даних сайту ПП «РАСК. ІН-АГРО» [61]

Представимо переваги, можливості, вартість і курси навчання від ПП «РАСК. ІН-АГРО» від впровадження модуля BAS ІН-АГРО «Бюджетування» на ТОВ «АГРОІНВЕСТ» в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Характеристика модуля BAS ІН-АГРО «Бюджетування» на ТОВ «АГРОІНВЕСТ», його вартість і курси навчання від ПП «РАСК. ІН-АГРО»

№	Показник	Зміст
1	Для чого програма ?	1.Контроль грошових потоків. 2.Прозорий процес бюджетного планування
2	Переваги	1.Прогнозувати економічні показники діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ». 2. Контролювати результати діяльності та координувати роботу підрозділів. 3.Своєчасно отримувати дані, необхідні для прийняття управлінських рішень. 4.Проводити всебічний аналіз бюджетів та їх окремих показників.
3	Можливості програми ІН-АГРО «Бюджетування»	Делегування відповідальності за прийняття управлінських рішень на конкретний підрозділ (ЦФВ). Налаштування власної бюджетної моделі без залучення програмістів і кодування.Гнучке налаштування виду бюджету:довільна аналітика бюджетування, налаштування показників для кожного виду бюджету, налаштування довільної ієрархічної структури бюджету для ЦФВ, налаштування довільних алгоритмів автоматичного розрахунку рядків і показників бюджетів, автоматичний розрахунок документа бюджет відповідно до налаштувань,можливість введення даних в табличному вигляді (як Excel),бюджетвання по сценарію для фактичних данних і будь-якої кількості сценаріїв плану,можливість коригування та актуалізації бюджетів, план-фактний аналіз бюджету і порівняння бюджетів різних сценаріїв, легкість побудови додаткової звітності для аналізу, наявність обробки-помічника для складання формул.
4	Додаткові переваги	Безкоштовне встановлення від розробника. Спеціаліст віддалено проведе встановлення програми, можна і дистанційно(1 год.). Безкоштовне налаштування.
5	Вартість програми	Вартість програми розраховується індивідуально і залежить від різних факторів: кількості робочих місць, необхідності інтеграції з іншими системами або обладнанням та інше.
6	Схема бюджетування	Може використовуватись на підприємствах і холдингах будь-якої галузі і з різними рівнями складності бюджетів: Заповнення довідників. Налаштування видів бюджетів. Заповнення бюджету. Формування звітності. Ухвалення управлінських рішень.
7	Онлайн-курси по програмам BAS	РАСК. ІН-АГРО – сертифікований центр навчання. Викладачі - практики з великим досвідом. Видається офіційне Свідоцтво, яке ціниться роботодавцями. Оплата навчання на курсах BAS частинами - 30% на початку і 70% упродовж навчання.

Джерело: складено за допомогою даних сайту ПП «РАСК. ІН-АГРО» [61]

На рис. 3.6 предствимо можливості модуля ІН-АГРО «Бюджетування» для ТОВ «АГРОІНВЕСТ».

Рис. 3.6. Можливості модуля ІН-АГРО «Бюджетування» для ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Джерело: складено за допомогою даних сайту ПП «РАСК. ІН-АГРО» [61]

Проведемо опис показників ефективності і економію від впровадження проекту з програмного забезпечення BAS АГРО «Бухгалтерія» та модулю BAS ІН-АГРО «Бюджетування» в табл. 3.7, з урахуванням звільнення 1 економіста з 4 осіб-економістів, які є в штаті ТОВ «АГРОІНВЕСТ» та економії фонду оплати праці економіста в річному розмірі орієнтовно 172 тис.грн.

Таблиця 3.7

Економія від впровадження проекту і очікувані показники ефективності

Показник	До проекту	Після проекту	Відн.зміна (%)
1.Час на складання звітності (людино-год на місяць)	120	60	-50%
2.Час на введення первинних документів (людино-годину на місяць)	180	90	-50%
3.Точність планування бюджету (відхилення від плану, %)	15%	5%	-67%
4.Швидкість реагування на зміни (дні)	5	1	-80%
5.Час на складання бюджетів (людино-годин)	80	30	-62,5%
6.Кількість помилок у розрахунках	12	2	-83,3%
7.Час на аналіз звітності (людино-год на місяць)	40	15	-62,5%
8.Кількість економістів (4 ос) і бухгалтерів (3 ос)	7	6	-1
9.Витрати на оплату праці 1 економіста (вивільнення)	172	0	-172

Джерело: складено автором

Експертний метод оцінки ризиків проекту. Спрогнозуємо зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «АГРОІНВЕСТ» в грошових показниках, за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей на рік за формулою 3.1:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний, В – ймовірний, П – песимістичний прогноз.

Для розрахунку прогнозних значень приросту обсягів виробництва і збуту продукції на ТОВ «АГРОІНВЕСТ» було опитано 5 провідних спеціалістів:

1) 1 директор; 2) 3 працівника Фінансового відділу - це 1 Головний бухгалтер і 2 економісти; 3) 1 юрист.

За результатами опитування отримані дані, які представимо в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Результати опитування респондентів ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Експерти	1	2	3	4	5
Обсяг чистого доходу від реалізації продукції, тис.грн.	290	285	310	265	300

Джерело: складено автором

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5
Обсяг чистого доходу, O_i, тис.грн.	290	285	310	265	300
Осер, кг	290				
Відхилення $\Delta O = O_i$ – Осер., тис.грн	0	-5	20	-25	10
ΔO^2, тис.грн.	0	25	400	625	100
$\sum \Delta O^2$, тис.грн.	1150				

Джерело: складено і розраховано автором

Знайдемо середнє арифметичне прогнозних значень приросту обсягів чистого доходу від реалізації продукції за рік:

$$Qсер.= (290+285+310+265+300) / 5 = 290 \text{ тис.грн.}$$

Величину прогнозу потрібно первірити на надійність. Розрахуємо середнє квадратичне відхилення, яке характеризує розсіювання думок окремих 5 експертів відносно середнього значення за формулою 3.2:

$$a = \sqrt{(\sum(Oi - O\,сер)^2) / n} \qquad (3.2)$$

Проведемо розрахунок показника середньоквадратичного відхилення:

$$a = \sqrt{1150/5} = 15,1$$

Коефіцієнт варіації, що характеризує однорідність сукупності думок експертів розраховують за формулою 3.3:

$$W = a/Q_{сер} * 100\% \qquad (3.3)$$

$$W=15,1/290*100= 5,2\ \%$$

Як показали проведені розрахунки, значення коефіцієнту варіації

становить < 33%, а це свідчить про те, що думки експертів є узгодженими. Цей факт дає можливість приймати їх думки як точні і вести перспективні подальші розрахунки. Середній обсяг чистого доходу від реалізації (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 290 тис.грн. як середнє значення ряду, песимістичне значення (П) – 265 тис.грн., оптимістичне значення (О) – 310 тис.грн. Розрахуємо прогнозні значення збільшення обсягів чистого доходу від реалізації продукції на рік в результаті впровадження заходу за формулою 3.1:

О П = (310 тис.грн. + 4 × 290 тис.грн. + 265 тис.грн.) / 6 = *289 тис.грн.*

Ліцензування та класифікація нематеріальних активів. ПЗ BAS АГРО «Бухгалтерія» і модуль BAS ІН-АГРО «Бюджетування» відносять до 5 групи нематеріальних активів «Авторське право та суміжні з ним права. Строк дії права користування - відповідно до правовстановлюючого документу - не менш ніж 2 роки. Для використання ПЗ ТОВ «АГРОІНВЕСТ» необхідно отримати ліцензії на робочі місця.

Проектні інвестиції. Розрахуємо витрати на програмне забезпечення, витрати на технічну підтримку і навчання персоналу. Проект пропонуємо розрахувати на 3 роки, адже термін корисного використання об’єкту нематеріальних актиів становить більше ніж 2 роки за сторокм дії права користування за правовстановлюючим документом. Вартість і амортизацію програмного забезпечення представимо в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Вартість та амортизація програмного забезпечення (інвестиції в проект)

Показник	BAS АГРО «Бухгалтерія»	BAS ІН-АГРО «Бюджетування»	Вартість, грн
1.Вартість ліцензії	67 600 грн	17 000 грн	84600
Період корисного використання	36 місяців - 3 роки	36 місяців - 3 роки	-
Річна сума амортизації 1 рік	22533 грн	5666 грн	28199
Річна сума амортизації 2 рік	22533 грн	5666 грн	28199
Річна сума амортизації 3 рік	22533 грн	5666 грн	28199

Джерело: складено і розраховано автором

Отож, витрати на програме забезпечення як інвестиції становлять 84600 грн.

Адміністративні витрати на технічну підтримку для ТОВ «АГРОІНВЕСТ» у щорічному розмірі 20000 грн потрібні для оновлення програм відповідно до змін законодавства, оновлення функціоналу в разі появи нових системних розділів тощо (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Адміністративні витрати на технічну підтримку програмного забезпечення

Витрати	Сума
Технічна підтримка (щорічно)	20000 грн
Разом витрат	20000 грн

Джерело: складено і розраховано автором

Витрати на навчання персоналу економістів і бухгалтерів в кількості 6 осіб для оволодіння практичними навичками щодо програмного забезпечення BAS АГРО «Бухгалтерія» і BAS ІН-АГРО «Бюджетування» є одним із елементів витрат ТОВ «АГРОІНВЕСТ», які наведемо в табл. 3.12 і облікуємо як адміністративні витрати. В табл. 3.5 вказувалося, що повний курс навчання по програмі BAS АГРО «Бухгалтерія» - 7400 грн, а BAS ІН-АГРО «Бюджетування», як окремого модуля - 4400 грн.

Таблиця 3.12

Адміністративні витрати на навчання персоналу програмі BAS АГРО «Бухгалтерія» і модулю BAS ІН-АГРО «Бюджетування»

Посада	Кількість працівників (6 ос.)	Вартість навчання на одного працівника, грн	Загальна вартість, грн
Головний бухгалтер	1	7 400	7 400
Економіст	3	4 400	13 200
Бухгалтер	2	7 400	14 800
Загальні витрати на навчання			35 400

Джерело: складено і розраховано автором

ТОВ «АГРОІНВЕСТ» зареєстровано на загальній системі оподаткування і є платником податку на прибуток розміром 18%.

Річний приріст чистого доходу від реалізації продукції від впровадження проекту прогнозуємо на рівні за думками 5 експертів - 289 тис.грн.

Разові інвестиційні витрати проекту – 84,6 тис. грн., що в рамках чистого прибутку ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2023 рік - 2783 тис.грн.

Представимо розрахунки витрат і доходів та чистого прибутку від проекту в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Розрахунок витрат і доходів проекту для ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

№	Показник	Розрахунок/значення
1	Податок на прибуток	18%
Доходи і витрати на проект		
1	Річний приріст чистого доходу від реалізації продукції	289 тис.грн.
2	Річні адміністративні витрати на послугу технічної підтримки	20 тис.грн.
3	Річні адміністративні витрати на навчання персоналу	35,4 тис.грн.
4	Приріст прибутку до оподаткування (Доходи - Поточні витрати)	289 тис.грн. - (20 тис.грн. - 35,4 тис.грн.) = 233,6 тис.грн.
5	Приріст податку на прибуток	233,6 тис.грн. *0,18 = 42,5 тис.грн.
6	Приріст чистого прибутку	233,6 тис.грн. - 42,5 тис.грн. = 191,5 тис.грн.

Джерело: складено та розраховано автором

Очікувані економічні вигоди від впровадження програми BAS АГРО «Бухгалтерія» і модуля BAS ІН-АГРО «Бюджетування» ТОВ «АГРОІНВЕСТ» для удосконалення процесу бюджетування представлено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Економічні вигоди від впровадження програми BAS АГРО «Бухгалтерія» і модуля BAS ІН-АГРО «Бюджетування»

№	Показник	Значення показника
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис.грн.	289
2	Приріст поточних витрат, тис.грн.	55,4
3	Приріст фінансового результату до оподаткування, тис. грн.	233,6
4	Приріст чистого прибутку, тис.грн.	191,5

Джерело: складено і розраховано автором

Отже, можна зробити висновок про економічну ефективність від реалізації проекту по впровадженню програми BAS АГРО «Бухгалтерія» та модулю BAS ІН-АГРО «Бюджетування» для ТОВ «АГРОІНВЕСТ», про що

свідчать розрахунки, так як чистий прибуток від заходу становитиме в проектному році 191,5 тис. грн. З урахуванням військових подій російсько-української війни, нестабільного економічного середовища, інфляційних процесів, зміни курсу іноземної валюти, враховуючи умови зберігання с/г продукції в елеваторах, розраховуємо ефективність проектного рішення на наступні 3 роки життєвого циклу проекту – рис. 3.7.

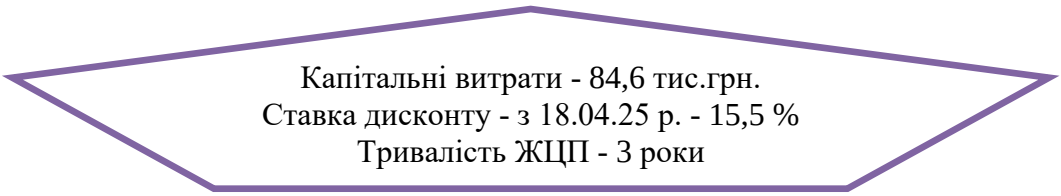

Рис. 3.7. Умови виконання проектного заходу

Джерело: складено та розраховано автором

Розрахунок дисконтованих чистих грошових потоків наведемо в табл. 3.15. Варто зазначити, що витрати платника податку, пов'язані з впровадженням нематеріальних активів групи 6, мають термін дії права користування не менше 2 років, як вже казувалося, і встановлюється відповідно до правовстановлюючих документів.

Таблиця 3.15

Дисконтовані чисті грошові потоки проекту для ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Показник	Рік			Разом
	Плановий	Плановий+1	Плановий+2	
Капітальні витрати, тис. грн.	84,6	0	0	84,6
Додатковий чистий прибуток, тис. грн.	191,5	191,5	191,5	574,5
Приріст амортизації, тис.грн.	28,19	28,19	28,19	84,6
Чистий грошовий потік, тис. грн.	219,69	219,69	219,69	659,1
Коефіцієнт дисконтування за ставкою 15,5%	0,86	0,74	0,64	X
Дисконтований грошовий потік, тис.грн.	188,9	162,6	140,6	492,1

Джерело: складено та розраховано автором

Проведемо оцінку ефективності інвестиційного проекту ТОВ «АГРОІНВЕСТ»:

1)Чистий приведений дохід = 492,1 тис. Грн. – 84,6 тис. Грн. = 407,5 тис. Грн.

2)Індекс дохідності інвестицій = 492,1 тис. Грн. / 84,6 тис. Грн. = 5,82 грн.

3)Період окупності = 84,6 тис. грн. / 492,1 тис.грн = 6 місяців

Індекс дохідності інвестицій показує, що з 1 гривні інвестицій в проект ТОВ «АГРОІНВЕСТ» отримано 5,82 грн. Дисконтованого грошового потоку за весь життєвий цикл проекту – 3 роки. Показник більше 1 – тому проект є доцільним до впровадження. Отже, період окупності в межах життєвого циклу проекту. Показники для оцінки інвестиційних проектів свідчать про ефективність впровадження проекту на ТОВ «АГРОІНВЕСТ», а саме – чистий наведений дохід становить – 407,5 тис. Грн, індекс дохідності – 5,82 грн, термін окупності проекту приблизно 6 місяців.

Графічне представлення динаміки дисконтованого грошового потоку є ефективним інструментом візуалізації проєкту, оскільки демонструє керівництву ТОВ «АГРОІНВЕСТ» прогнозовану фінансову віддачу від інвестицій з урахуванням фактора часу. Тому побудумо поліноміальну апроксимація динаміки дисконтованих грошових потоків проекту автоматизації бюджетування для ТОВ «АГРОІНВЕСТ» на рис. 3.8.

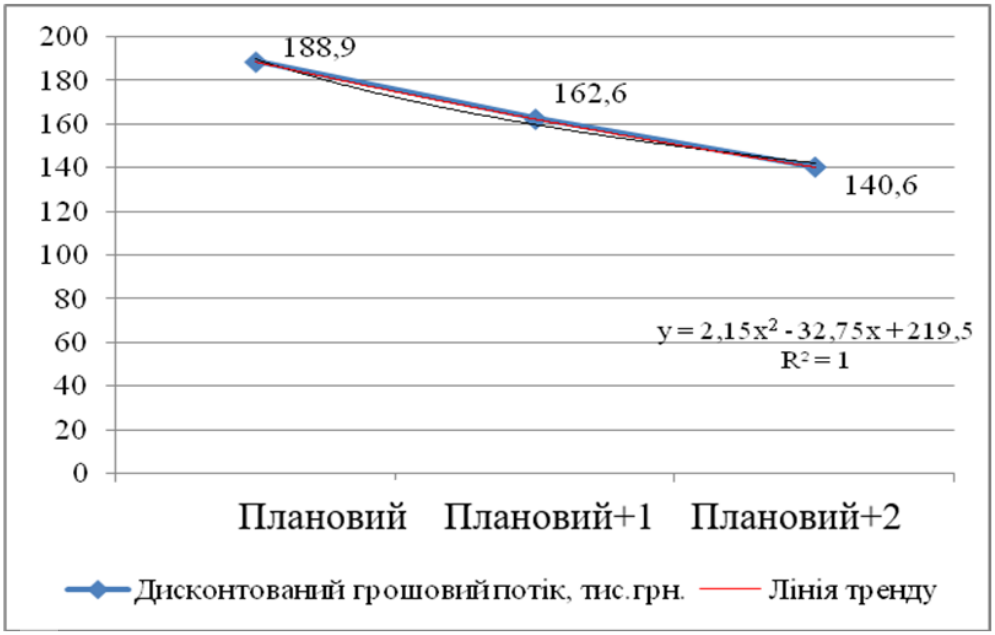

Рис. 3.8. Поліноміальна апроксимація динаміки дисконтованих грошових потоків проекту автоматизації бюджетування і обліку для ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Джерело: складено автором

Представлення динаміки дисконтованого грошового потоку на графіку показує тенденцію до поступового зниження показника з 188,9 тис. грн. у плановому році до 140,6 тис. грн. у плановому+2 році, при цьому рівні тренду

$$y = 2{,}15x^2 - 32{,}75x + 210{,}5$$

з коефіцієнтом детермінації $R^2 = 1$ свідчить про ідеальну відповідність математичної моделі фактичним даним.

Графік чітко показує, що незважаючи на зниження дисконтованого грошового потоку за рахунок впливу фактора часу, його значення залишаються на достатньому високому рівні протягом усього життєвого циклу проекту - 3 роки, що підтверджує економічну доцільність впровадження програмного забезпечення. Отже, можна зробити висновок про економічну ефективність впровадження проекту з впровадження програми BAS АГРО «Бухгалтерія» та модуля BAS ІН-АГРО «Бюджетування» з ціллю удосконалення процесу бюджетувнаня ТОВ «АГРОІНВЕСТ» інструментами автоматизації.

3.3. Вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства

Вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства – це комплексний аналіз, який показує, як впровадження програмного забезпечення BAS АГРО «Бухгалтерія» та модуль BAS ІН-АГРО «Бюджетування» позначається на фінансових та операційних показниках ТОВ «АГРОІНВЕСТ».

Важливість аналізу полягає в тому, що він дозволяє оцінити економічну доцільність інвестицій та прогнозувати майбутні результати, що є основою для прийняття управлінських рішень в подальшому.

Проведені розрахунки показали, що від впровадженого заходу на ТОВ «АГРОІНВЕСТ» зростуть наступні показники:

1. Чистий дохід від реалізації продукції збільшиться в проектному році на суму 289 тис. грн;

2. Приріст адміністративних витрат на послугу технічної підтримки становить в розмірі 20 тис. грн;

3. Приріст адміністративних витрат на навчання персоналу становить 35,4 тис. грн;

4. Приріст прибутку до оподаткування становим 233,6 тис. грн;

5. Приріст чистого прибутку становитиме 191,5 тис. грн. у проектному – плановому – році.

6. Вивільниться 1 працівник з посади економіста, що призведе до економії фонду оплати праці в розмірі 172 тис.грн.

Представимо зміну господарських показників до і після впровадження проекту в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Зміна господарських показників діяльності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» внаслідок впровадження проекту

Показник	од.вим.	Рік		абс. зміна (+,-)	відн.зміна (%)
		2023 (базовий)	Плановий	План/2023	План/2023
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн.	423 592	423 881	289	0,07
2. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	392 830	392 830	0	0
3. Валовий прибуток	тис.грн.	30 762	31 051	289	0,94
4. Адміністративні витрати	тис.грн.	11 987	12 042,4	55,4	0,46
5. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис.грн.	17 799	18 032,6	233,6	1,31
6. Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн.	3 499	3 732,6	233,6	6,68
7. Витрати з податку на прибуток	тис.грн.	716	758,5	42,5	5,94
8. Чистий фінансовий результат (прибуток)	тис.грн.	2783	2 974,5	191,5	6,88
9. Вартість нематеріальних активів	тис.грн.	276	360,6	84,6	30,65
10.Чисельність працівників	осіб	79	78	-1	-1,26
11.Витрати на оплату праці	тис.грн.	75 448	75276	-172	-0,22

Джерело: розраховано автором

Впровадження заходу має важливе значення для товариства, адже після впровадження:

1. Зростає прибутковість діяльності - приріст чистого прибутку на 6,88%;

2. Проект має високу економічну ефективність (індекс доходності 5,82 грн. на 1 грн. інвестицій).

3. Швидкий термін окупності (приблизно 6 місяців).

4. Чистий дохід товариства зросте на 289 тис.грн., адміністративні витрати на 55,4 тис.грн., фінансовий результат від операційної діяльності на 233,6 тис.грн., чистий прибуток збільшиться на 191,5 тис.грн., а вартість нематеріальних активів на 84,6 тис.грн., чисельність працівників зменшиться на 1 особу, а економія фонду оплати праці складе 172 тис.грн.

Загалом впровадження автоматизованої системи бюджетування сприяє підвищенню операційної ефективності, точності фінансового планування та зростання фінансових результатів ТОВ «АГРОІНВЕСТ».

Використовуючи дані за 2023 рік як базові та розраховані показники ефективності від впровадження програмного забезпечення BAS АГРО «Бухгалтерія» та модуль BAS ІН-АГРО «Бюджетування», можна розрахувати зміну показників ефективності використання грошових коштів бюджету після реалізації проекту, відповідно до теми роботи - табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Оцінка зміни показників ефективності використання грошових коштів бюджету ТОВ «АГРОІНВЕСТ» до і після впровадження заходу

Показник	Рік		абс. зміна (+,-)
	2023 (базовий)	Плановий	План./2023
1. Коефіцієнт доступності чистого грошового потоку	0,03	0,048	0,018
2. Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	0,72	0,78	0,06
3. Коефіцієнт ефективності грошового потоку	0,0017	0,0028	0,0011
4. Коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку	0,55	0,64	0,09
5. Коефіцієнт оборотності грошових коштів, оборот	360,2	360,4	0,2
6. Термін одного обороту грошових коштів, дні	1	0,99	-0,01
7. Рентабельність витрачених грошових коштів, %	0,51	0,54	0,03
8. Рентабельність отриманих грошових коштів, %	0,52	0,55	0,03
9. Рентабельність чистого грошового потоку, %	309,91	330,18	20,27

Джерело: розраховано автором

Отож, розрахунки свідчать про:

1. Коефіцієнт доступності чистого грошового потоку - збільшиться з 0,03 до 0,048 за рахунок приросту чистого доходу на 191,5 тис. грн.

2. Коефіцієнт ліквідності грошового потоку - зросте з 0,72 до 0,78 за рахунок оптимізації бюджетування і ефективнішого планування ГП.

3. Коефіцієнт ефективності грошового потоку - зросте з 0,0017 до 0,0028 через підвищення управління фінансовими ресурсами ТОВ «АГРОІНВЕСТ».

4. Коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку - зростає з 0,55 до 0,64 завдяки можливості спрямувати додаткові витрати на розвиток підприємства.

5. Коефіцієнт оборотності грошових коштів - зростає з 360,2 до 360,4 оборотів за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації на 289 тис. грн.

6. Термін одного обороту грошових коштів - скорочується від 1 до 0,99 днів, що вказує на прискорення оборотності ГК з 360,2 об. до 360,4 об.

7. Рентабельність витрачених грошових коштів - зросла з 0,51% до 0,54% за рахунок більш ефективного використання ресурсів.

8. Рентабельність отриманих грошових коштів - зросла з 0,52% до 0,55% за рахунок оптимізації операційних процесів.

9. Рентабельність чистого грошового потоку - збільшитися з 309,91% до 330,18% через приріст чистого доходу підприємства.

Впровадження автоматизованої системи бюджетування значно покращує управління грошовими потоками ТОВ «АГРОІНВЕСТ», що підтверджує позитивну динаміку всіх розрахованих показників. Особливо помітне підвищення показників доходності чистого грошового потоку, ліквідності грошового потоку та рентабельності чистого грошового потоку, що сприяє загальному підвищенню ефективності фінансового управління на підприємствах. Проаналізуємо зміну показників рентабельності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» внаслідок реалізації заходу в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Зміна показників рентабельності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» внаслідок реалізації бізнес-ідеї

Показник	2023 рік (базовий)	Плановий	абс. зміна (+,-) План./2023
1. Рентабельність активів, %	0,58	0,6	0,02
2. Рентабельність продажу, %	0,66	0,7	0,04
3.Рентабельність власного апіталу,%	3,31	3,5	0,19
4.Рентабельність нематеріальних активів,%	1008	824,9	-183,1

Джерело: розраховано автором

Зростання рентабельності активів з 0,58% до 0,6% свідчить про незначне зростання показника на 0,02%, що вказує про певне підвищення ефективності використання наявних активів підприємства, ріст рентабельності продажу з 0,66% до 0,7%, а саме на на 0,04% вказує на підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, зростання рентабельності власного капіталу з 3,31% до 3,5 %, свідчить про підвищення віддачі на інвестований власниками капіталу. Значне зниження рентабельності нематеріальних активів пояснюється збільшенням вартості нематеріальних активів ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за рахунок придбання програмного забезпечення BAS АГРО «Бухгалтерія» та модулю BAS ІН-АГРО «Бюджетування» на суму 84,6 тис. грн. При цьому, незважаючи на зростання чистого прибутку на 191,5 тис. грн., відносне зростання вартості нематеріальних активів було більш суттєвим, що й спричинило зниження показника рентабельності нематеріальних активів.

Представимо зміну основних показників у схематичному вигляді до і після провадження проекту на рис. 3.9.

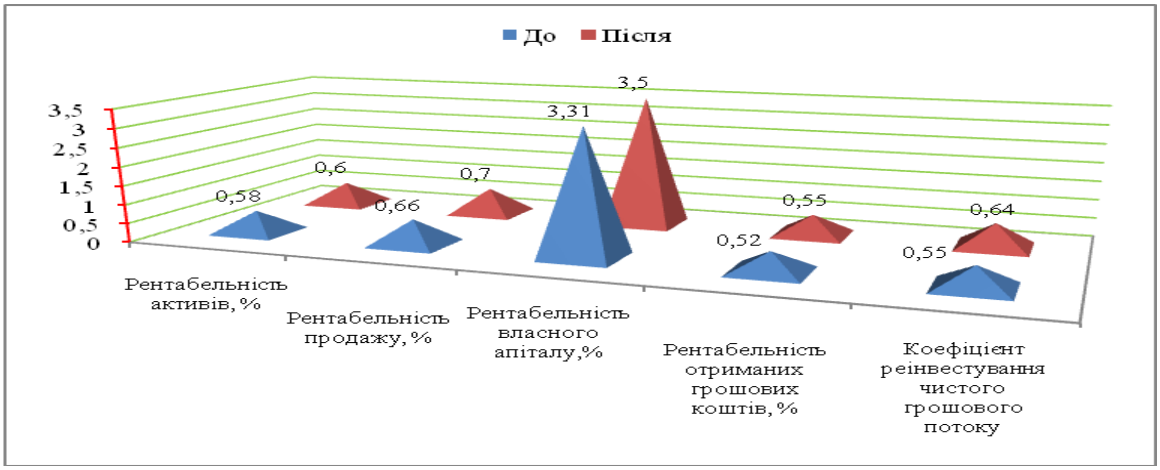

Рис. 3.9. Динаміка зміни показників рентабельності і ефективності використання ГК ТОВ «АГРОІНВЕСТ» до і після впровадження бізнес-ідеї

Джерело: побудовано автором

Чистий прибуток отриманий від впровадження BAS АГРО «Бухгалтерія» та модуля BAS ІН-АГРО «Бюджетування» з ціллю удосконалення процесу бюджетувнаня ТОВ «АГРОІНВЕСТ» інструментами автоматизації становитиме 191,5 тис.грн.

Висновки до розділу 3

Досліджено шляхи удосконалення бюджетування на підприємстві і запропоновано загальні економіко-правові напрямки удосконалення бюджетування на підприємстві серед яких:

1.Впровадження сучасних методів бюджетування.

2.Автоматизація процесів бюджетування.

3.Вдосконалення організаційної структури.

4.Покращення системи планування.

5.Оптимізація контролю виконання бюджетів.

6.Вдосконалення методології і нормативно-правового забезпечення бюджетування.

7.Підвищення кваліфікації персоналу.

8.Оптимізація витрат.

Узагальнено напрямки удосконалення процесу бюджетування для ТОВ «АГРОІНВЕСТ», які враховують специфіку аграрного сектору. До них відносять удосконалення бюджету продажів плануванням каналів збуту і термінів реалізації продукції, форвардних контрактів, логістичних витрат, покращенням інвестиційного бюджетування внаслідок планування вкладу інвестицій в проекти та автоматизацію процесів бюджетування.

Запропоновано впровадження комплексного рішення з автоматизації системи бюджетування і обліку, а саме - програми ведення обліку BAS АГРО «Бухгалтерія» та модуля BAS ІН-АГРО «Бюджетування» від відомого постачальника послуг в Україні ПП «РАСК. ІН-АГРО».

Аргументовано основні чинники успіху впровадження автоматизації системи управління ТОВ «АГРОІНВЕСТ», переваги впровадження програми BAS АГРО «Бухгалтерія» і модуля BAS ІН-АГРО «Бюджетування», можливості програми BAS ІН-АГРО «Бюджетування» й представлено сертифікати, які підтверджують надійність співпраці з постачальником послуг ПП «РАСК. ІН-АГРО» на ринку України.

Аргументовано показники економії від впровадження проекту і очікувані показники ефективності, з урахуванням звільнення 1 економіста та економії фонду оплати праці в річному розмірі орієнтовно 172 тис.грн.

За допомогою експертного методу оцінки ризиків проекту спрогнозовано зростання обсягів чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «АГРОІНВЕСТ» внаслідок реалізації бізнес-заходу, в грошовому вимірі за допомогою опитування 5 респондентів товариства і урахуванням того що на ТОВ є лише програма документообігу «M.E.Doc». Отримано значення прогнозного доходу 289 тис.грн. Обчислено вартість ліцензії програмного забезпечення - 84,6 тис.грн., амортизаційні відрахування на 3 роки, адміністративні витрати на навчання персоналу програмі BAS АГРО «Бухгалтерія» і модулю BAS ІН-АГРО «Бюджетування» 35,4 тис.грн. для 6 осіб і технічну підтримку програмного забезпечення в розмірі 20 тис.грн.

Визначено економічні вигоди від проекту. Річний чистий прибуток становитиме 191,5 тис.грн. Для підтвердження ефективності проекту і зміни господарських показників товариства за рахунок його впровадження побудовано поліноміальну апроксимацію динаміки ДГП проекту автоматизації процесів бюджетування і обліку для ТОВ «АГРОІНВЕСТ» на 3 роки життєвого циклу проекту, що свідчить про ідеальну відповідність математичної моделі фактичним даним.

Проведено оцінку зміни показників ефективності використання грошових коштів бюджету ТОВ «АГРОІНВЕСТ» до і після впровадження проекту і рентабельності.

Коефіцієнт доступності чистого грошового потоку збільшиться з 0,03 до 0,048 за рахунок приросту чистого доходу на 191,5 тис. грн., коефіцієнт ліквідності грошового потоку зросте з 0,72 до 0,78 за рахунок оптимізації бюджетування та більш ефективного планування грошових потоків.

Чистий прибуток від проекту становитиме 191,5 тис.грн.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1.Бюджетування - це технологія економічного планування, що включає бюджетний процес, методологію, організаційну структуру, інформаційні системи, регламенти та нормативну базу для створення та функціонування системи бюджетування на підприємстві. Схема кореляції понять «процес бюджетування», «бюджетування» й «бюджет» і основні завдання бюджетування, які представлені разом підтверджують взаємозв'язок категорій.

2.Бюджетування на підприємстві формується за рахунок бюджетів, які мають різну класифікацію, а сукупність усіх бюджетів створюють піраміду підприємства. Технологія забезпечення бюджетування, включає 4 блоки - аналітичний, обліковий, організаційний і програмно-технічний блок.

Структура послідовності взаємоузгодження бюджетів здійснюється на різних рівнях управління включає Бюджетний комітет та бюджетні центри.

3.Методичні підходи до формування бюджетів за класифікаційними напрямками поділяють за напрямком формування бюджету, що базується на методі «зверху вниз», «знизу вверх», «узгодження»; за прив'язкою до обсягів виробництва і реалізації продукції буває гнучкий і статичний, в рамках статичного є - бюджет через приростення, пріоритетний і бюджет «з нуля».

Аргументовано основні показники оцінки ефективності бюджетування та показники оцінки ефективності грошових коштів.

4.Узагальнено правове регулювання процесу бюджетування на підприємстві в рамках основних дефініцій, які характеризують процес бюджетування на загальному законодавчому рівні, та містяться в Бюджетному кодексі України, дослідили загальну нормативно-правову базу регулювання бюджетування в Україні на макрорівні і мікрорівні. В Україні присутня досить широка база суб'єктів бюджетного процесу на мікрорівні і макрорівні та контрольні механізми процесу бюджетування на підприємстві на рівні суб'єктів зовнішнього і внутрішнього аудиту.

5. Аналіз господарської діяльності та бюджетування проведено на прикладі ТОВ «АГРОІНВЕСТ» за 2021-2023 роки - це ТОВ, яке здійснює

систематичну діяльність на ринку України, розташоване в Херсонській області, займається вирощуванням зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. До номенклатури с/г продукції входить пшениця озима, кукурудза, ріпак озимий, соняшник, ячмінь, соя і горох та гречка.

6.Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності показав, що кількість працівників у 2023 році була 79 осіб, а чистий прибуток становив 2783 тис.грн. Проведено аналіз складу і структури елементів оборотних коштів - в структурі, яких переважали запаси., а в структурі персоналу переважали виробничі кадри і робітники та входили сезонні працівники.

7.Проаналізовано динаміку доходів, прибутків і витрат ТОВ «АГРОІНВЕСТ».

8. Проведено оцінку ефективності використання грошових коштів бюджету. Зокрема, коефіцієнт достатності чистого грошового потоку у 2023 році становив 0,03, що свідчить про позитивний підхід в управлінні грошовими потоками товариства. Досліджено інформацію щодо відомостей про програму «M.E.Doc», яка впроваджена для формування звітності і документообігу на підприємстві і повноцінно не забезпечує весь функціонал ведення бухобліку, а процес бюджетування здійснюється вручну і за допомогою програми MS ExceI.

Здійснено прогнозування бюджетування грошових потоків АГРОІНВЕСТ. Чистий рух коштів по товариству становитиме (-30710) тис.грн., що свідчить про домінуючий вклад товариства коштів в інвестиційну діяльність. Здійснили аналіз правового регулювання діяльності та бюджетування ТОВ «АГРОІНВЕСТ».

9. Запропоновано загальні економіко-правові напрямки удосконалення бюджетування на підприємстві серед яких:

1.Впровадження сучасних методів бюджетування.

2.Автоматизація процесів бюджетування.

3.Вдосконалення організаційної структури.

4.Покращення системи планування.

5.Оптимізація контролю виконання бюджетів.

6.Вдосконалення методології і нормативно-правового забезпечення бюджетування.

7.Підвищення кваліфікації персоналу.

8.Оптимізація витрат.

Рекомендовано напрямки удосконалення процесу бюджетування ТОВ «АГРОІНВЕСТ», що враховують специфіку агросектору. До них відносять:

1) удосконалення бюджету продажів плануванням каналів збуту і термінів реалізації продукції, форвардних контрактів, логістичних витрат в умовах війни;

2) покращення інвестиційного бюджетування внаслідок планування вкладу інвестицій в проекти;

3) автоматизація процесів бюджетування.

10.Реалізовано впровадження комплексного рішення з автоматизації системи бюджетування і обліку, а саме - програми ведення обліку BAS АГРО «Бухгалтерія» та модуля BAS ІН-АГРО «Бюджетування» від відомого постачальника послуг в Україні ПП «РАСК. ІН-АГРО».

Визначено показники економії від впровадження проекту і очікувані показники ефективності, з урахуванням звільнення 1 економіста та економії фонду оплати праці в річному розмірі орієнтовно 172 тис.грн.

Обчислено вартість ліцензії програмного забезпечення - 84,6 тис.грн., і інші поточні витрати, які становитимуть 55,4 тис.грн.

Річний чистий прибуток від проекту, який отримає ТОВ «АГРОІНВЕСТ» становитиме 191,5 тис.грн. Побудували поліноміальну апроксимацію динаміки ДГП проекту з автоматизації процесів бюджетування і обліку ТОВ «АГРОІНВЕСТ» на 3 роки ЖЦП, що свідчить про ідеальну відповідність математичної моделі фактичним даним та підтверджено коефіцієнтом детермінації. Проведено оцінку зміни показників господарської діяльності, ефективності використання грошових коштів бюджету і рентабельності ТОВ «АГРОІНВЕСТ» до і після впровадження проекту.

СПИСОК ВИКОРСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 32811751 - ТОВ «АГРОІНВЕСТ» - Clarity Project. *Clarity Project.* URL: https://clarity-project.info/edr/32811751/enforcements (дата звернення: 29.04.2025).

2. Андрущенко І.Є., Касьян О.С. Бюджетування, як технологія стратегічного фінансового управління. *Ефективна економіка*. 2014. № 12.

3. Антимонопольний комітет України - Головна. *Access Denied.* URL: https://amcu.gov.ua/ (дата звернення: 18.04.2025).

4. Басюк Т.П. Актуалізація процесу бюджетування на підприємствах харчової промисловості в умовах економіки воєнного стану.*Економіка та суспільство.* 2022. № 42. URL: DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-1 (дата звернення: 29.04.2025).

5. 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

6. Бугай В.З., Бугай А.В., Ренгевич Ю.Ю, Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки.* 2010. №4(8). С. 10 – 16.

7. Букреєва Д.С. Бюджетування діяльності підприємств. Методичні рекомендації.МОНУ, Нац. гірн. ун-т. Дніпро: НГУ, 2017. 58 с.

8. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI : станом на 5 берез. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 18.04.2025).

9. Верховна рада України. URL: https://www.rada.gov.ua/ (дата звернення: 28.04.2025).

10. Види, типи та формати бюджетів на підприємстві. URL: https://finacademy.net/ua/materials/article/vidy-byudzhetov (дата звернення: 29.04.2025).

11. Вініченко М.М. Визначення цільової функції бюджетування. *Фінанси України.* 2009. № 6. С. 119-124.

12. Голов С.Ф. Методи бюджетного планування. *Фінанси України*. 2010. №12. С. 37 – 46.

13. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 28 лют. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення: 28.04.2025).

14. Гринчишин Я.М. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2022. № 43. URL: DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6 (дата звернення: 27.04.2025).

15. Державна аудиторська служба України. *Access Denied.* URL: https://dasu.gov.ua/ (дата звернення: 28.04.2025).

16. Державна казначейська служба України. *Access Denied.* URL: https://www.treasury.gov.ua/ (дата звернення: 28.04.2025).

17. Державна податкова служба України. tax.gov.ua. URL: https://tax.gov.ua/ (дата звернення: 28.04.2025).

18. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів - Головна. *Головна / Держпродспоживслужба.* URL: https://dpss.gov.ua/ (дата звернення: 29.04.2025).

19. Державна служба фінансового моніторингу України. *Access Denied.* URL: https://fiu.gov.ua/ (дата звернення: 28.04.2025).

20. Іщенко Н.А. Організація бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2011. № 19. С. 253–257.

21. Кабінет Міністрів України. *Radware Captcha Page.* URL: https://www.kmu.gov.ua/ (date of access: 29.04.2025).

22. Кальченко О. М., Дзюба А. В., Цимбал О. А. Сутність та необхідність фінансового планування на підприємствах. *Фінансові дослідження*. 2017. № 2

(3). URL: https://fr.stu.cn.ua/index.pl?task=arcinf&l=ua&j=13&id=87 (дата звернення 27.04.2025)

23. Кальченко О.М., Однолько Я. Бюджетування як інструмент фінансового планування на підприємстві. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2019. № 1 (17). С.228 - 234.

24. 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.

25. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (звернення: 28.04.2025).

26. Кодекс України про адміністративні правопорушення (статті 1 - 212-24) : Кодекс України від 07.12.1984 № 8073-X : станом на 1 лют. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text (звернення: 28.04.2025).

27. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text (дата звернення: 27.04.2025).

28. Коробка С.В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій.* 2024. № 24. С. URL: DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02 (дата звернення: 29.04.2025)

29. Косарев О. Й., Волик В.М. Методологія бюджетування діяльності підприємств: навч. посібник Київ: НАУ, 2004. 96 с.

30. Кримінальний кодекс України : Кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III : станом на 1 лют. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text (звернення: 08.04.2025).

31. Куцик П.О. Бюджетування як основна складова оперативного планування та фінансового контролінгу вищих навчальних закладів. *Зб. наук. пр. «Економічні науки». Серія «Облік і фінанси».* Луцьк : ЛНТУ. 2010. Вип. 7(25). Ч. 2.С. 192 - 201.

32. Левченко Ю.Г., Загородня Т.С. Економічний механізм формування та використання грошових потоків підприємства. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал.* 2021. №1.

33. Лисенко О. А. Автоматизація бюджетування - як основний елемент бізнес-планування діяльності підприємства. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства: колективна монографія. Запоріжжя: ЗНУ. 2011. С. 146-159.

34. Митний кодекс України : Кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI : станом на 15 січ. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (дата звернення: 19.04.2025).

35. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ, МСФЗ для МСП, включаючи МСБО та тлумачення КТМФЗ, ПКТ) : Список Ради з Міжнар. стандартів бух. обліку від 01.01.2012 : станом на 12 берез. 2013 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010#Text (звернення: 20.04.2025).

36. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: https://minagro.gov.ua/ (дата звернення: 22.04.2025).

37. Міністерство Фінансів України. *Access Denied.* URL: https://mof.gov.ua/uk/ (дата звернення: 28.04.2025).

38. Національний банк України. *Національний банк України.* URL: https://bank.gov.ua/ (дата звернення: 02.05.2025).

39. Непочатенко О.О., Мельничук Н.Ю, Фінанси підприємств : підруч. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 504 с.

40. Онісіфорова В.Ю., Осьмірко І.В. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. *Збірник наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва»*.2020. №25.С.128–131.

41. Осадча Г. Г. Бюджетне планування і контроль на промисловому підприємстві. *Наукові праці НУХТ.* 2005. № 17. С. 20 - 23.

42. П’ятничук І.Д. Систематизація підходів до визначення принципів і методів бюджетування. *Науково-інформаційниі вісник Економіка.* 2015.№ 12. С. 228-236.

43. Пар'єва О.О. Сутність процесу бюджетування і елементи його структури. *X ВНПК. «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України». Одеса, 16-20 травня 2016 р.* 2016. С.71-74.

44. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства. *Фінанси України.* № 5. 2003. С. 51-60.

45. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 1 квіт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 28.04.2025).

46. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV : станом на 3 верес. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (звернення: 18.04.2025).

47. Про ветеринарну медицину : Закон України від 25.06.1992 № 2498-XII : станом на 18 січ. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2498-12#Text (дата звернення: 24.04.2025).

48. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 № 1602-III : станом на 2 груд. 2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text (дата звернення: 08.05.2025).

49. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI : станом на 26 груд. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text (дата звернення: 28.04.2025).

50. Про державну підтримку сільського господарства України : ЗУ від 24.06.2004 № 1877-IV : станом на 18 січ. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text (дата звернення: 29.04.2025).

51. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність» : Наказ М-ва фінансів України від 27.06.2013 № 628 : станом на 17 лют. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1223-13#Text (звернення: 28.04.2025).

52. Про затвердження Правил роздрібної торгівлі непродовольчими товарами : Наказ М-ва економіки України від 19.04.2007 № 104 : станом на 2 жовт. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1257-07#Text (дата звернення: 29.04.2025).

53. Про зерно та ринок зерна в Україні : Закон України від 04.07.2002 № 37-IV : станом на 16 жовт. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-15#Text (звернення: 29.04.2025).

54. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII : станом на 26 груд. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text (звернення: 29.04.2025).

55. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII : станом на 10 жовт. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text (дата звернення: 28.04.2025).

56. Про насіння і садивний матеріал : Закон України від 26.12.2002 № 411-IV : станом на 18 січ. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-15#Text (звернення: 29.04.2025).

57. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України від 26.01.1993 № 2939-XII : станом на 15 лист. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text (звернення: 26.04.2025).

58. Про прийняття та скасування національних стандартів : Наказ ДП "Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості" від 31.10.2019 № 340 URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0340774-19#Text (звернення: 29.04.2025).

59. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text (звернення: 04.05.2025).

60. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII : станом на 8 берез. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text (звернення: 04.05.2025).

61. Програма Бюджетування для. *РАСК. ІН-АГРО.* URL: https://inagro.com.ua/inagro-budget (дата звернення: 04.05.2025).

62. Рахункова палата. URL: https://rp.gov.ua/home/ (звернення: 11.05.2025).

63. Скоробогатова Н.Є. Бюджетування в управлінні: консп. лек. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 155 с.

64. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві. *Фінанси України.* 2001.

65. Тирінов А.В. Організація бюджетування на підприємстві як частина управлінського обліку. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2019. № 34. С. 149-152. URL: DOI:10.32999/ksu2307-8030/2019-34-32 (дата звернення 10.05.2025)

66. Ткаченко А.М. Визначення, види бюджетів та їх роль в антикризовому управлінні підприємтвом. *ВЕНУ*. 2009. № 2. С.145-148.

67. Токарєва К.О. Правове регулювання бюджетного процесу в умовах воєнного стану. *Право і безпека*. 2022. № 3 (86) С.26-36.

68. Топило В.А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка.* 2020 № 8. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.157 (дата звернення 09.05.2025)

69. Федорченко О.Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С.37-39.

70. Федосова В. М. Сутність і проблематика бюджетування:українські реалії. *Фінанси України.* 2008. № 1. С. 3–23.

71. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 9 квіт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення: 08.05.2025).

72. Череп О.Г., Стремидло О.Ю. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. *БМНЕФ.* 2011. № 1 (4). С. 445-451.

73. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент : підруч: Київ : Знання, 2006. 439 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс 2021-2023 рр ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Актив				
Назва рядка	**Код рядка**	**2021**	**2022**	**2023**
І. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	28	35	34
первісна вартість	1001	240.00	262.00	276.00
накопичена амортизація	1002	212.00	227.00	242.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	106 956.00	111988.00	113 426.00
Основні засоби	1010	185880	168539	161911
первісна вартість	1011	436415	443097	498929
знос	1012	250535	274558	337018
Усього за розділом І	1095	292 864.00	280 562.00	275 371.00
ІІ. Оборотні активи Запаси	1100	47 310.00	86 276.00	81 554.00
Виробничі запаси	1101	19 544.00	19 170.00	12 375.00
Незавершене виробництво	1102	6 989.00	13 690.00	130.00
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	20 777.00	53 416.00	69 049.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	48 242.00	55 438.00	72 180.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	36 200.00	41 774.00	42 408.00
з бюджетом	1135	8	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	8	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 963.00	10 251.00	14 561.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 356.00	256.00	1 176.00
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	1 356.00	256.00	1 176.00
Витрати майбутніх періодів	1170	274.00	300.00	304.00
Інші оборотні активи	1190	279.00	406.00	689.00
Усього за розділом ІІ	1195	141 632.00	194 701.00	212 872.00
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	7 473.00	0	0
Баланс	1300	441 969.00	475 263.00	488 243.00

Продовження дод. А

Пасив				
Назва рядка	**Код рядка**	**2021**	**2022**	**2023**
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	84 880.00	51 627.00	78 650.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	11 897.00	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 315.00	4 348.00	5 406.00
Неоплачений капітал	1425	32 550.00		
Усього за розділом I	1495	55 645.00	55 975.00	84 056.00
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов’ язання	1500	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	81 961.00	83 481.00	71 635.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	12 341.00	10 825.00	690.00
Усього за розділом II	1595	94 302.00	94 306.00	72 325.00
III. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	8 200.00	20 489.00	14 334.00
Векселі видані	1605	4 262.00	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	254 844.00	217 894.00	252 476.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 783.00	12 341.00	7 597.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	51.00	143.00
розрахунками зі страхування	1625	1 830.00	2 462.00	1 253.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 649.00	5 789.00	5 284.00
за одержаними авансами	1635	825.00	2 434.00	4 133.00
Поточні забезпечення	1660	5 028.00	5 232.00	6 085.00
Інші поточні зобов’язання	1690	5 601.00	58 341.00	40 700.00
Усього за розділом III	1695	292 022.00	324 982.00	331 862.00
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	441 969.00	475 263.00	488 243.00

Додаток Б

«Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» 2021-2023 рр

ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

I.Фінансові результати				
Назва рядка	**Код рядка**	**2021**	**2022**	**2023**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	247 496.00	216 072.00	423 592.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	256 701.00	171 904.00	392 830.00
Валовий: прибуток	2090	0	44 168.00	30 762.00
збиток	2095	9 205.00	0.00	
Інші операційні доходи	2120	42497	9 530.00	9 913.00
Адміністративні витрати	2130	7 482.00	8 636.00	11 987.00
Витрати на збут	2150	1 871.00	923.00	1 792.00
Інші операційні витрати	2180	13 056.00	22 201.00	9 097.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10 883.00	21 938.00	17799
Інші фінансові доходи	2220	1 389.00	21	243
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00	
Фінансові витрати	2250	11 513.00	12 657.00	14 391.00
Інші витрати	2270	57.00	7 932.00	152
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	923.00	1 792.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	702.00	1370	3 499.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-181.00	-337.00	-716.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	521	1 033.00	2 783.00
II.Сукупний дохід				
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	521	1033	2783
III. Елементи операційних витрат				
Матеріальні затрати	2500	34 580.00	40 831.00	55 057.00
Витрати на оплату праці	2505	66 092.00	58 502.00	75 448.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 588.00	11 550.00	13 355.00
Амортизація	2515	70 052.00	30 910.00	73 653.00
Інші операційні витрати	2520	90 388.00	58 478.00	82 717.00
Разом	2550	274 700.00	200 271.00	300 230.00

Додаток В

«Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)» 2021-2023 рр

ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	298 762.00	179 772.00	397 219.00
Повернення податків і зборів	3005	0	8	0
Цільового фінансування	3010	0.00	22.00	988.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	5 883.00	36 803.00	40 813.00
Надходження від повернення авансів	3020	3 165.00	3 617.00	4 355.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	48.00	21.00	346.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0	3 259.00
Інші надходження	3095	832.00	1 054.00	31.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	75 298.00	158 474.00	251 739.00
Праці	3105	48 112.00	47 396.00	59 807.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	13 068.00	11 873.00	15 483.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	10 607.00	25 019.00	53 532.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	305.00	278.00	768.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	749.00	16 310.00	33 113.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	9 553.00	8 431.00	19 651.00
Витрачання на оплату авансів	3135	68 297.00	35 384.00	67 108.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	69 059.00	752.00	29.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0	0	875.00
Інші витрачання	3190	2 525.00	2 082.00	2 937.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	21 724.00	-59 683.00	-4 499.00

Додаток Г

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0	0	0
необоротних активів	3205	8963	0	579
Надходження від погашення позик	3230	0	0	26 943
необоротних активів	3260	49 944.00	7373	
Витрачання на надання позик	3275	0	0	25 901
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-40981	-7373	1 621

Додаток Д

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

ТОВ «АГРОІНВЕСТ»

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023
Надходження від: Власного капіталу	3300	5 510.00	6 387.00	
Отримання позик	3305	140 204.00	107 557.00	55 597.00
Інші надходження	3340	0.00	0.00	1 404.00
Погашення позик	3350	115 969.00	36 825.00	38 767.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	10 282.00	11 163.00	14 458.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	19 463.00	65 956.00	3 776.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	206.00	-1 100.00	898.00
Залишок коштів на початок року	3405	1 201.00	1 356.00	256.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-51.00	0.00	22.00
Залишок коштів на кінець року	3415	0	256.00	1 176.00

Додаток Е

Правове регулювання процесу бюджетування в Україні

№	Док-т, №, дата	Стаття (С)/Розділ документу (Р)/Пояснення/Уточнення	
Основний закон України - встановлює основні принципи бюджетної системи та передбачає повноваження органів влади щодо формування, затвердження та виконання Державного бюджету України			
1	Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР [27]	13	Держава гарантує всім суб'єктам бізнесу рівніумови для розвитку.
		41	Захищає право власності і визначає механізми її використання, що безпосередньо впливає на управління фінансовими ресурсами підприємств.
		42	Гарантує право кожного на підприємницькудіяльність, яка не заборонена, а бюджетування є складовою частиною управління фінансами підприємств, що здійснюється в межах бізнесу.
		67	Зобов'язує кожного сплачувати податки та збори відповідно до законодавства. Виконання бюджетів підприємств залежить від дотримання податкового законодавства, що регулюється ПКУ.
		98	Визначає, що контроль за використанням державних фінансів здійснює Рахункова палата. Державні підприємства та суб'єкти, що отримують бюджетні кошти, повинні вести бюджетування відповідно до державних стандартів та підлягають фінансовому контролю.
		116	КМУ забезпечує проведення фінансової, податкової, інвестиційної та бюджетної політики. Це означає, що 157 процес бюджетування на підприємствах опосередковано підпадає під загальні державні економічні механізми.
Кодекси України			
1	Господарський Кодекс Українивід 16.01.2003 № 436-IV [13]	75	Визначає, що фінансове планування є обов'язковим елементом господарської діяльності підприємств, акцентує увагу на складанні фінансових планів.
		76	Регулює порядок затвердження фінансових планів державних підприємств, що є ключовим для розуміння правових норм бюджетування в державному секторі.
		90	Встановлює вимоги до контролю за виконанням бюджетних показників, у тому числі, облік і звітність та аудит фінансових звітів.
		216	Передбачає наслідки за порушення фінансової дисципліни, включаючи штрафні санкції за порушення у бюджетуванні.
2	Податковий Кодекс Українивід 02.12.2010 № 2755-VI [45]	16	Регулює обов'язки платників податків, зокрема необхідність дотримання бюджетної дисципліни та подання звітності.
		39	Встановлює принципи трансфертного ціноутворення, що має важливе значення при плануванні бюджету підприємств, які здійснюють ЗЕД.
		44	Визначає вимоги до ведення бух. обліку, що пов'язано з процесом бюджетування.
		123	Встановлює штрафи за ухилення від податкових зобов'язань, що безпосередньо впливає на формування бюджету підприємства.
3	Бюджетний Кодекс України від 08.07.10 р. № 2456-VI [8]	1, 2	Регулює порядок фінансування державних і комунальних підприємств з бюджетів різнихрівнів, процедури отримання бюджетних субсидій, дотацій, інвестицій, кредитування, порядок розрахунків з бюджетом для підприємств інші. Визначає основні термінологічні визначення.
4	Кодекс України про адміністративні правопорушенн явід 07.12.1984 № 8073-X [26]	163^2	Неподання або несвоєчасне подання платіжних доручень на перерахування належних до сплати податків та зборів (обов'язкових платежів), як складових видатків бюджету підприємств і як коштів формування бюджету України.
		163^4	Порушення порядку утримання та перерахування податку на доходи фізичнихосіб і подання відомостей про виплачені доходи, як складових видатків бюджету підприємств і як коштів формування бюджету України.
		165^5	Порушення законодавства про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, як складових видатків бюджету підприємств і як коштів формування бюджету України.
5	Кримінальний Кодекс Українивід 05.04.2001 № 2341-III [30]	210	Покарання штрафом за нецільове використання бюджетних коштів, здійснення видатків бюджету чи надання кредитів з бюджету без встановлених бюджетних призначень або з їх перевищенням.
		212	Для підприємств ККУ регулює кримінальну відповідальність за суттєві порушення в процесі бюджетування та фінансового планування, умисне ухилення від сплати податків, зборів карається штрафом, крадіжки коштів.
6	КЗпП від 10.12.71 № 322-VIII [25]	2	Характеризує основні трудові права працівників підприємств, право на одержання роботи з оплатою праці не нижче встановленого державою мінімального розміру,які є видатками бюджету підприємства (державних підприємств).

Продовження дод. Е

№	Док-т, №, дата	Стаття (С)/Розділ документу (Р)/Пояснення/Уточнення	
Закони України			
1	«Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 № 996-XIV [46]	1	Розкриває зміст основних термінів, які характеризують бюджетний процес на підприємстві, зокрема, «витрати» і «доходи» і інші.
		2	Створює єдину правову основу для організації бухгалтерського обліку та бюджетування на підприємствах.
2	«Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» від 26.01.1993 № 2939-XII [57]	2	«Регулює здійснення державного фінансового контролю за використанням і збереженням державних фінансових ресурсів, необоротних й інших активів, правильністю визначення потреби в бюджетних коштах та взяттям…»
		8	Містить і розкриває зміст основних функцій органу державного фінансового контролю за використанням фінансових ресурсів.
3	«Про державно-приватне партнерство» від 01.07.10 № 2404-VI [49]	18	«…державна підтримка здійснення державно-приватного партнерства, шляхом фінансування за рахунок коштів державного чи місцевих бюджетів та інших джерел згідно із загальнодержавними, місцевими програмами».
4	«Про Державний бюджет 2025 рік» (на відповіднийрік) від 19.11.2024 № 4059-IX [8,9]	1	Закріплює річний фінансовий план держави, встановлює обсяги доходів і видатків, визначає оптимальні показники державної макроекономічної політики на поточний бюджетний рік.
5	«Про внесення змін до ПКУ та інших Законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану» від 10.10.2024 № 4015-IX [8,9]	I	Адаптує податкову та бюджетну системи до умов воєнного стану, забезпечуючи необхідне фінансування оборони та критичної інфраструктури при збереженні макроекономічної стабільності.
Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку			
1	НП(С)БО № 2 «Консолідована фінансова звітність» від 27.06.13 № 628 [51]	I	Визначає порядок складання консолідованої фінансової звітності та загальні вимоги до розкриття інформації щодо складання консолідованої фінансової звітності, відображає прозорість використання бюджетних коштів підприємств.
Інші нормативні документи			
1	Інші нормативно-правові акти КМУ, органів виконавчої влади, Прогнози місцевих бюджетів та Бюджетна декларація [8,9]	С/Р	Прийняті на підставі і на виконання Бюджетного кодексу України від 08.07.2010 № 2456-VI та інших Законів України. Розробляють місцеві органи влади іМіністерство фінансів України (бюджетна декларація)