

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Економіко-гуманітарний інститут.  
Факультет економіки та управління  
(повне найменування інституту, назва факультету)

Фінанси, банківська справа та страхування  
(повна назва кафедри)

**Пояснювальна записка**  
до дипломної магістерської роботи  
магістра  
(ступінь вищої освіти (освітній ступінь))

на тему Теорія та практика фінансового планування та прогнозування на підприємстві

Виконав: студент \_ курсу, групи ФЕУ-\_\_\_\_  
спеціальності (напряму підготовки)  
072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
(код і назва напряму підготовки, спеціальності)

Супрун В.Ю. (прізвище та ініціал)  
Керівник Ковач Е.Н. (прізвище та ініціал)  
Рецензент Погорельний В.А. (прізвище та ініціал)

м. Запоріжжя  
2017 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**Запорізький національний технічний університет**  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет ЕГІ, ФЕУ  
Кафедра Фінанси, банківська справа та страхування  
Ступінь вищої освіти (освітній ступінь) магістр  
Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
(код і назва)  
Напрямок підготовки 072»Фінанси, банківська справа та страхування»  
(код і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри Р. Р. Н. Родчен  
Герахов С. В. Селу  
"14" листопада 2017 року

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Супрун Владислав Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Теорія та практика фінансового планування та прогнозування на підприємстві

керівник проекту роботи Коваль Серафим Анатолійович, к. е. н. б. е. н.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "02" листопада 2017 року № 34

2. Строк подання студентом роботи та згідно наказу 449 від 17.11.17р

3. Вихідні дані до роботи законodawство України, звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні основи, аналіз підприємства ПАТ "Нафтогаз видобуток ЛП"; шляхи удосконалення фінансового планування

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиць - 20 штук, рисунків - 8

### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1			
2			
3			
4	Охорона праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях		
Нормоконтролер	Чередниченко Н.О., ст. викл.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Г. викон.
1	Збір матеріалу на проектування	29.04.2017	
2	Групування та аналіз зібраного матеріалу. Уточнення завдань проектування	17.05.2017	
3	Виконання теоретичної частини роботи	30.05.2017	
4	Виконання графічної частини роботи	07.09.2017	
5	Написання та оформлення дипломної магістерської роботи	09.09.2017	
6	Перевірка роботи керівником, консультантами	15.10.2017	
7	Попередній захист роботи	10.15.2017	
8	Переплітання оформлення дипломної магістерської роботи	10.12.2017	
9	Захист роботи у ЕК	15.12.2017	

Студент

(підпис) Супрун В.

Керівник роботи

(підпис) Коваль О.

## АНОТАЦІЯ

Супрун В. «Теорія та практика фінансового бюджетування та прогнозування підприємстваі». – Дипломна магістерська робота.

Дипломна магістерська робота зі спеціальності 072 магістр фінансів, банківської справи та страхування. – Кафедра фінанси, банківська справа та страхування, Запорізький національний технічний університет, 2017.

Магістерська дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних положень та практичному використанні наукових рекомендацій щодо сутності та основних принципів бюджетування на підприємстві, як технології планування та прогнозування діяльності підприємства.

В другому розділі автором зроблено аналіз фінансового бюджетування та прогнозування на підприємстві ПАТ «ФАБРИКА МЕБЛІВ ЛПР», а саме: проаналізовано організаційно-економічна характеристика підприємства, аналіз збутової діяльності підприємства, розраховано бюджети підприємства та їх вплив на фінансову діяльність підприємства.

В третьому розділі автором запропоновано шляхи підвищення ефективності фінансового планування на підприємстві ПАТ «Фабрика меблів ЛПР» з використанням методів економіко-математичного моделювання, з використанням зарубіжного досвіду вдосконалення фінансового планування та прогнозування на підприємстві

Ключові слова: БЮДЖЕТУВАННЯ, ПЛАНУВАННЯ, ПРОГНОЗУВАННЯ, ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, МЕТОДИ, ЕКОНОМІЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ.

## ANNOTATION

Suprun V. "Theory and practice of financial budgeting and forecasting of the enterprise". - Master's thesis.

Graduate Masters Degree in Specialty 072 Master of Finance, Banking and Insurance. - Department of Finance, Banking and Insurance, Zaporizhzhya National Technical University, 2017.

The master thesis is devoted to the study of theoretical positions and the practical use of scientific recommendations on the essence and basic principles of budgeting in the enterprise, organization of budgeting and technology of budget formation at the enterprise.

In the second section the author analyzes the financial budgeting and forecasting at the enterprise PJSC "FACTORY OF FURNITURE LIR", namely: the organizational and economic characteristics of the enterprise,

the dynamics and structure of the indicators of the financial state and financial sustainability of the enterprise, the analysis of sales activities of the enterprise, calculated budgets of enterprises and their impact on the financial activity of the enterprise.

In the third section, the author proposed ways to increase the effectiveness of financial planning at the enterprise PJSC "Furniture Factory LIR" using the methods of economic and mathematical modeling, which uses and foreign experience of improving financial planning and forecasting at the enterprise

**Key words: BUDGETING, PLANNING, FORECASTING, SUPERVISORY ACTIVITY, METHODS, ECONOMIC MODELING.**

## **СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ДО ДИПЛОМНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

Коваль О.А. Удосконалення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємств в умовах кризи: матеріали круглого столу [«Стан економічних реформ в Україні та їх вплив на банківську систему України в умовах кризи»], (м.Запоріжжя, 27 квітня 2017 р.) / Коваль О.А., Супрун В.Ю. – 3.: ЗНТУ, 2017.

## ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ		
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ		
ВСТУП		9
РОЗДІЛ I	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ	АСПЕКТИ
БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ		12
1.1	Сутність і основні принципи бюджетування	12
1.2	Організація процесу бюджетування на підприємстві	20
1.3	Технологія формування бюджету на підприємстві	26
1.4	Види бюджетів і підходи до їх складання	43
РОЗДІЛ 2.	АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО БЮДЖЕТУВАННЯ ТА	
ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ФАБРИКА		
МЕБЛІВ ЛПР» за 2014-2016рр.		47
2.1	Організаційно-економічна характеристика підприємства	47
2.2	Аналіз збутової діяльності підприємства ПАТ «Фабрика меблів	
ЛПР»		56
2.3	Розрахунок бюджетів підприємства ПАТ «Фабрика меблів ЛПР»	62
2.4	Ефективність фінансового планування на підприємстві на основі	
аналізу зведеного бюджету		86
2.5	Аналіз методу моделювання управлінських рішень в системі	
планування та прогнозування підприємства		94
РОЗДІЛ 3	ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ	
ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НА		
ПІДПРИЄМСТВІ		96
3.1	Зарубіжний досвід вдосконалення фінансового планування та	
прогнозування на підприємстві		96
3.2	Підвищення ефективності фінансового планування на підприємстві	

ПАТ «Фабрика меблів ЛІР» з використанням методів економіко-математичного моделювання	102
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	110
ВИСНОВКИ	129
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	135

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

ВВП – валовий внутрішній продукт

ВПП – великий платник податків

ВРП – валовий регіональний продукт

ГУ – головне управління

ДПІ – Державна податкова інспекція

ДФС – Державна фіскальна служба

ЕОМ – електронно-обчислювальна машина

МБ – місцевий бюджет

ПДВ – податок на додану вартість

ПДФО – податок на доходи фізичних осіб

ПН – податкові надходження

ПП – податок на прибуток

ПСП – приватне сільськогосподарське підприємство



## ВСТУП

В умовах побудови перехідної економіки зростає значення ретельно пророблених, збалансованих планів на всіх етапах управління підприємствами, при цьому особлива роль приділяється процесу внутріфінсового бюджетування.

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

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

Результати розрахунків знаходять своє відбиття в довгострокових і стратегічних планах підприємства.

Труднощі при здійсненні методики бюджетування виникають на початкових етапах її впровадження на підприємстві, що пов'язане з виконанням ряду умов:

- потрібно визначитися із цілями діяльності підприємства, зрозуміти й визначити для чого буде впроваджуватися внутріфінсове планування, чи доцільно його використання даним господарюючим суб'єктом

- методика бюджетування не може бути універсальною для будь-якого підприємства, тобто тут варто враховувати галузеві особливості. У зв'язку із цим, необхідно ретельно проаналізувати структуру розглянутого господарюючого суб'єкта, що припускає певні тимчасові, трудові й інші витрати. Як правило, набір бюджетів, які й формують систему бюджетування, може варіюватися в певних рамках.

- наступним етапом є збір вихідної інформації для розробки проекту бюджету, а також аналіз і узагальнення зібраної інформації, розрахунок науково-обоснованих показників економічної діяльності. При цьому необхідно відповісти на ряд питань: як краще враховувати витрати підприємства, як розділити вже враховані витрати на постійні й змінні й ін.

- кінцевою метою є формування проекту бюджету з обов'язковою оцінкою ризику невиконання бюджету.

Бюджетування є першим етапом розробки системи регулярного економічного управління й сприяє оптимізації фінансових потоків і ресурсів підприємства, що дозволяє значно знизити їхній обсяг і потреба в них, собівартість і підвищити конкурентоспроможність підприємства. Особливо варто виділити бюджетування як найважливішу сполучну ланку між стратегічним і оперативним управлінням всіма господарськими операціями, спрямовану на координацію економічних процесів підприємства й, як наслідок, на підвищення його конкурентоспроможності. Таким чином, аргументована необхідність бюджетування для різних структур, що складають фінансово-економічну систему держави, цим і визначається актуальність обраної теми.

Бюджетний метод, заснований на контрольованому прогнозі, має цілий ряд достоїнств і в цей час є одним з найбільш передових методів керування підприємством.

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

Актуальним завданням будь-якого підприємства на сучасному етапі є підвищення його конкурентоспроможності. Це пов'язане з жорсткістю конкурентної боротьби й різким обмеженням зовнішніх ресурсів. Дана ситуація приводить до відсутності можливостей для росту бізнесу, виходу

його на нові ринки, диверсифікованості й зниженню, в остаточному підсумку, його конкурентоспроможності. У цих умовах необхідно налагодити самонастроювальну систему бізнесу, здатну адекватно й вчасно реагувати на впливи навколишнього середовища у всіх областях.

Об'єкт дослідження: фабрика меблів ПАТ«ЛІР», що займається виробництвом корпусних і м'яких меблів.

Предметом дослідження є процеси фінансового бюджетування та прогнозування в організації.

Мета дипломної роботи – дослідження методологічних аспектів фінансового бюджетування для підвищення ефективності роботи організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити основні принципи бюджетування;
- виявити підходи до бюджетного планування;
- розглянути організацію процесу бюджетування;
- дослідити технологію бюджетування;
- розкрити українську й зарубіжну специфіку бюджетування;
- виконати оцінку бюджетування на підприємстві;
- проаналізувати збутову діяльність фабрики меблів ПАТ «ЛІР»;
- розробити пріоритетні напрямки бюджетного періоду;
- сформулювати бюджет;
- здійснити аналіз виконання зведеного бюджету;
- зробити прогнозні розрахунки бюджетів.

Досягнення поставлених завдань здійснюється за допомогою наступних методів: системного аналізу, графічного, порівняльного, аналітичного методів, економіко-математичних методів: метод коефіцієнтів, метод середніх величин та ін.

## РОЗДІЛІ

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність і основні принципи бюджетування

Структурні, майнові й правові зміни, що сталися в останні роки у вітчизняній промисловості неминуче викликають необхідність стратегічно орієнтовані програми розвитку промислових підприємств доповнювати бюджетуванням. Являючи собою специфічний підхід до організації керування господарсько-фінансовою діяльністю підприємства, воно забезпечує повну участь всіх підрозділів підприємства в процесах становлення комплексних планів на основі своєчасної й достовірної інформації про стан розробки й впровадження бюджетних систем планування й звітності [14, с.182].

Бюджетування (від англ. budgeting) - це процес погодженого планування роботи й управління діяльністю підрозділів за допомогою кошторисів і економічних показників.

Термін «бюджетування» має безліч різних трактувань.

У своїй роботі Ільдеменов С. В. з колективом авторів уважає, що поняття «план» і «бюджет» є за змістом дуже близькими. В англійській мові використовується слово «бюджет», від нього вся процедура називається «бюджетуванням» [11]. Такий діапазон думок щодо сутності бюджетування найчастіше продиктований або не знанням загальної методології створення даного процесу, його завдань, і результатів, які можна одержати в процесі впровадження цих технологій, або спробою впровадити закордонні методики без адаптації їх до українських умов господарювання.

Серед визначень, що зустрічаються, наступне формулювання поняття «бюджетування» є найбільш точним й повним, це пов'язане з тим, що в ньому зазначене його цілком точне значення на підприємстві:

«Бюджетування - це процес складання й прийняття бюджетів, з одного боку, а з іншого боку - управлінська технологія, призначена для вироблення й підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень» [6, с.125].

У нашій країні під бюджетуванням часто розуміють так зване казначейське бюджетування, тобто регламент керування коштами, використовуваними в операційній (основній) діяльності комерційної організації. У світовій практиці бюджетування - це елемент менеджменту, орієнтований на керування комерційною організацією (у грошових показниках), що представляє собою методологію планування, обліку й контролю коштів і фінансових результатів. Таким чином, стосовно нього казначейська функція є вторинною [31, с.101].

У самому загальному виді призначення бюджетування в компанії полягає в тім, що це основа:

- планування й прийняття управлінських рішень у компанії;
- оцінки всіх аспектів фінансової заможності компанії;
- зміцнення фінансової дисципліни й підпорядкування інтересів окремих структурних підрозділів інтересам компанії в цілому й власникам її капіталу [10, с. 50].

При цьому в кожній компанії може бути своє призначення бюджетування в залежності, як від об'єкта фінансового планування, так і від системи фінансових і нефінансових цілей. Тому, говорячи про призначення бюджетування, необхідно пам'ятати, що в кожній компанії як управлінська технологія, воно може переслідувати свої власні цілі й використати свої власні засоби, свій власний інструментарій.

Бюджетування - складна система що включає:

- сукупність взаємозалежних планових документів, у яких з обґрунтованим ступенем деталізації показників відбита планована діяльність, як окремих центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), так і всього підприємства;

- управлінські впливи на центр фінансової звітності (ЦФВ), орієнтовані на мінімізацію відхилень від бюджету з урахуванням змін зовнішнього середовища;

- звітність ЦФВ, що дозволяє оперативно, з певним тимчасовим інтервалом, аналізувати й контролювати виконання бюджетів окремими ЦФВ й досягнення запланованих фінансових результатів підприємством у цілому [41, с.296].

Система бюджетування являє собою сукупність таких елементів, як структура бюджетів, процедура формування, узгодження й затвердження бюджетів і контроль за їхнім фактичним виконанням, нормативна база (норми, нормативи, ліміти), типові процедури й механізми прийняття управлінських рішень. У загальному випадку можна виділити п'ять етапів постановки системи бюджетування в організації, вони представлені на рис. 1.1 [31, с.102]. Ціль першого етапу (формування фінансової структури) - розробити модель структури, що дозволяє встановити відповідальність за виконання бюджетів і контролювати джерела виникнення доходів і витрат.

На другому етапі (створення структури бюджетів) визначається загальна схема формування зведеного бюджету підприємства.

У результаті проведення третього етапу формується обліково-фінансова політика організації, тобто правила ведення й консолідації бухгалтерського, виробничого й оперативного обліку відповідно до обмежень, прийнятими при складанні й контролі (моніторингу) виконання бюджетів Четвертий етап спрямований на розробку регламенту планування, що визначає процедури планування, моніторингу й аналізу причин не виконання бюджетів, а також поточного коректування бюджету.

П'ятий етап (впровадження системи бюджетування) включає роботу зі складання операційного й фінансового бюджетів на планований період, проведенню сценарного аналізу, коректуванню системи бюджетування за результатами аналізу її відповідності потребам.

Цілями бюджетування є:

- здійснення періодичного планування;
- забезпечення координації, кооперації, комунікації;
- вимога до менеджерів кількісно обґрунтувати їхні плани;
- забезпечення поінформованості по витратах;
- створення системи оцінки й контролю виконання;
- мотивація співробітників шляхом орієнтації на досягнення мети;
- виконання вимог законів і договорів [32].

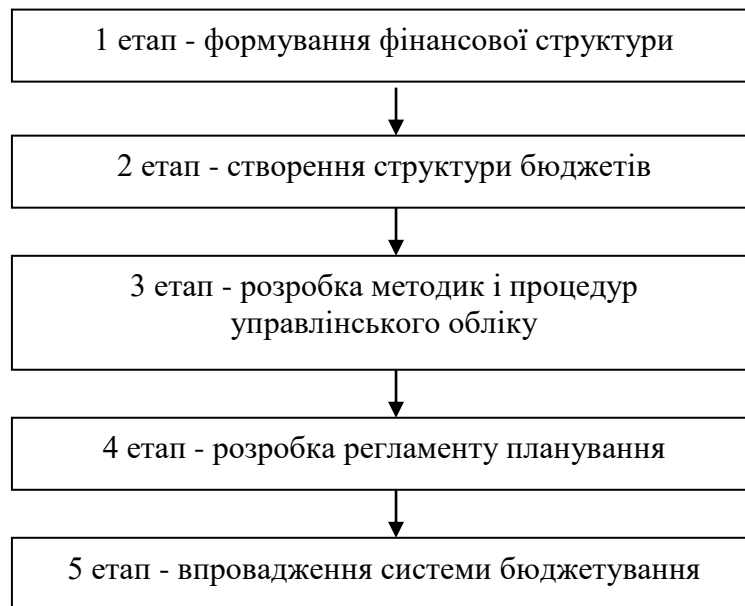


Рис. 1.1. Етапи постановки системи бюджетування

Ціль бюджетного планування в контексті керування підприємством можна представити у вигляді наступної схеми, зображеної на рис. 1.2 [67, с. 11]. Виділяють три основних підходи до процесу бюджетування: "зверху - вниз", "знизу - нагору", "знизу – нагору / зверху - вниз" [60, с.234]. Підхід "зверху - вниз" означає, що вище керівництво здійснює процес бюджетування з мінімальним залученням менеджерів підрозділів і відділів нижнього рівня. Такий підхід дає можливість повністю враховувати стратегічні цілі компанії, зменшити витрати часу й уникнути проблем, пов'язаних з узгодженням і агрегуванням окремих бюджетів. Разом з тим, недоліком даного підходу є слабка мотивація менеджерів нижньої й середньої ланки щодо досягнення цілей.

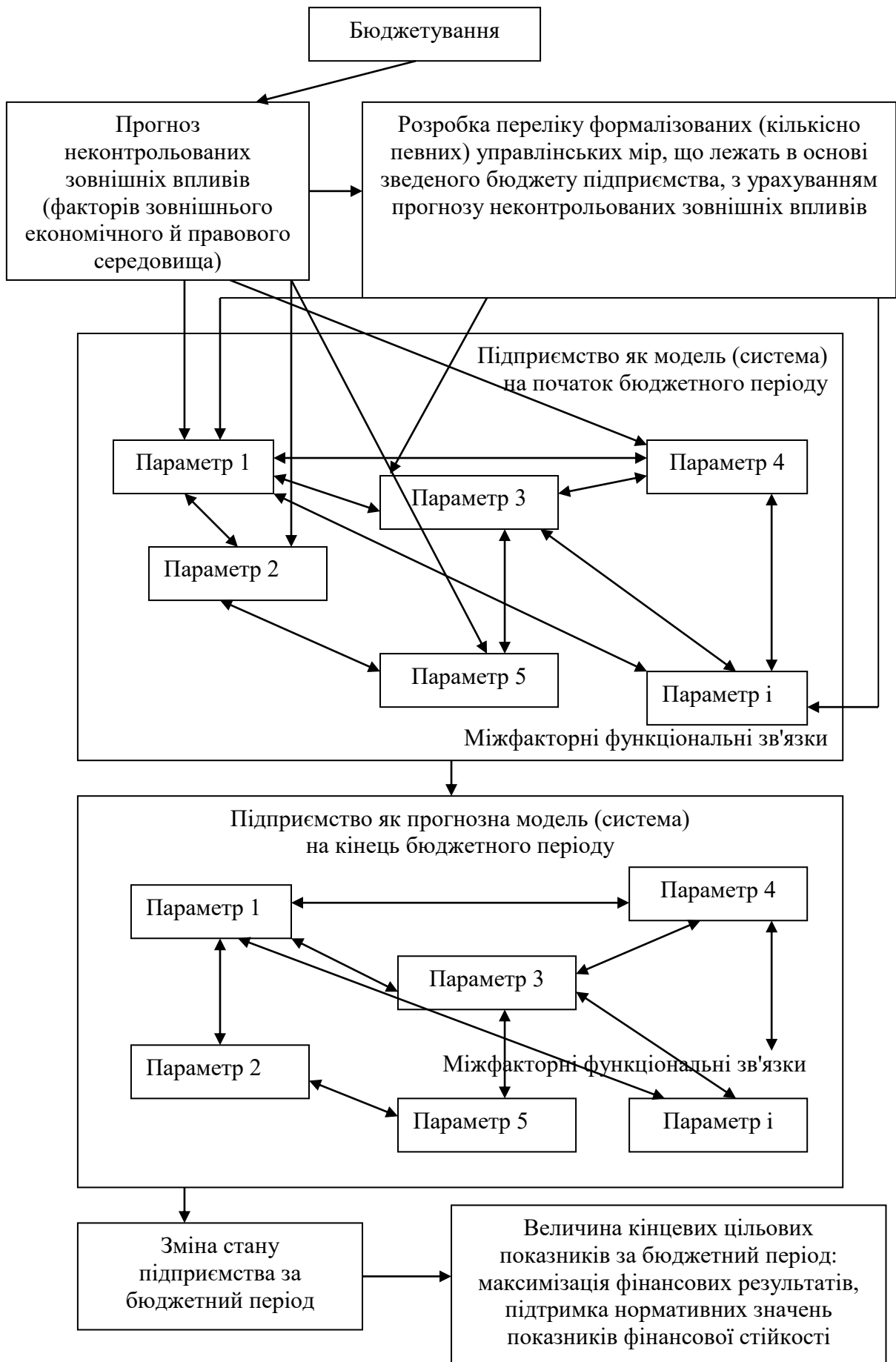


Рис. 1.2. Мета бюджетування в контексті керування підприємством



Підхід "знизу - нагору" застосовується на більших підприємствах, де керівники відділів створюють бюджети ділянок, відділів, які потім узагальнюються в бюджети цеху, виробництва й заводу відповідно. Середніми і вищими керівниками у цьому випадку іде узгодження й координація різних бюджетних показників. Одним з недоліків цього підходу є те, що планові показники по витратах завишаються, а по доходах занижуються, щоб при виконанні одержати незаслужену винагороду.

Підхід "знизу – нагору / зверху - вниз" є самим збалансованим і дозволяє уникнути негативних наслідків двох своїх попередників. При такому підході, вище керівництво дає загальні директиви щодо цілей компанії, а керівники нижньої й середньої ланки готують бюджет, спрямований на досягнення цілей компанії [12].

Застосування бюджетування ефективно в таких областях керування, як:

- в області фінансового менеджменту цей метод є єдиним засобом, за допомогою якого можна заздалегідь сформулювати досить ясне подання про структуру бізнесу підприємства, регулювати обсяг витрат у межах, що відповідають загальному припливу коштів, визначити, коли й на яку суму повинне бути забезпечене фінансування;

- в області керування комерційною діяльністю цей метод змушує керівників систематично займатися маркетингом (вивчати свою продукцію й ринки збуту) для розробки більш точних прогнозів, що сприяє кращому знанню ситуації на підприємстві; визначити найбільш доцільні й ефективні комерційні заходи в межах, забезпечених наявними ресурсними можливостями для їхнього здійснення;

- в області організації загального керування цей метод чітко визначає значення й місце кожної функції (комерційної, виробничої, фінансової, адміністративної й т.д.), здійснюваної на підприємстві, і дозволяє забезпечити належну координацію діяльності всіх служб керування підприємством, змушує ці служби діяти спільно для досягнення затверджених у бюджеті результатів;

- в області керування витратами цей метод сприяє більше економічній витраті засобів виробництва, матеріальних і фінансових ресурсів і забезпечує контроль витрат залежно від тієї певної мети, для якої вони виробляються, відповідно до отриманого від керівництва дозволами;

- в області загальної стратегії розвитку підприємства цей метод є засобом кількісної оцінки діяльності, незалежної від емоційного сприйняття керівників, безпосередньо відповідальних за досягнення поставлених цілей, і сигналізує керівництву підприємства про несприятливі зміни ситуації шляхом повідомлення про відхилення фактичних результатів від прогнозних показників [44, с.92].

Бюджет, як інструмент керування, реалізує всі його функції, а саме:

- планування операцій, що забезпечують досягнення цілей організації;
- координація різних видів діяльності й окремих підрозділів, узгодження інтересів окремих працівників і груп у цілому в організації;
- стимулювання керівників всіх рангів у досягненні цілей своїх центрів відповідальності;
- контроль поточної діяльності, забезпечення планової дисципліни;
- оцінка;
- навчання [18, с.58].

Докладно розглянемо кожен з перерахованих функцій.

Планування. Основні планові рішення звичайно виробляються в процесі підготовки програм, і сам процес розробки бюджету по суті є уточненням цих планів. Розробка бюджетів по суті є самим деталізованим видом планування, що уточнює основні операції по окремих підрозділах або функціям компанії на найближчий період [30, с.253].

Координація й зв'язок. У процесі розробки бюджету координуються окремі види діяльності таким чином, щоб всі підрозділи організації працювали узгоджено, втілюючи мети організації в цілому. Дуже важливо, щоб плани виробництва були скоординовані із планом відділу маркетингу,

тобто необхідно зробити кількість продукції відповідно до запланованого обсягу продажів і бажаним рівнем кінцевих запасів готової продукції. Плани керівництва не будуть здійснені, поки всі виконавці не зрозуміють зміст цих планів. Затверджений бюджет є найбільш важливим інструментом для зв'язування кількісної інформації в цих планах і наявних обмеженнях [14, с.134].

Стимулювання. Процес складання бюджету може бути також потужним засобом для стимулювання керівників у здійсненні цілей їхніх центрів відповідальності й, отже, цілей організації в цілому. Стимулююча роль бюджету проявляється ще більше, якщо менеджери беруть активну участь у розробці бюджету свого підрозділу [4, с.249].

Контроль. Бюджет являє собою звіт про бажані результати на момент формування бюджету. Ретельно підготовлений бюджет є найкращим стандартом, з яким порівнюють фактично досягнуті результати, тому що він включає оцінку ефекту всіх змінних, які прогнозувалися під час розробки бюджету. Аналіз відхилень між фактично досягнутими результатами й плановими даними бюджету може:

- допомогти ідентифікувати проблемну область, що вимагає першочергової уваги;
- виявити нові можливості, не передбачені в процесі розробки бюджету;
- показати, що первісний бюджет до деякої міри був нереалістичним [20, с.187].

Оцінка. Відхилення від бюджету, обумовлені щомісяця, служать для цілей контролю протягом усього року. Порівняння фактичних і бюджетних даних за рік часто є головним чинником оцінки кожного центра відповідальності і його керівника наприкінці року.

Навчання. Бюджет також служить гарним засобом навчання менеджерів. Складання бюджетів сприяє вивченню в деталях діяльності своїх підрозділів і взаємин одних центрів відповідальності з іншими центрами в

цілому по організації. Це особливо важливо для осіб, новопризначених на посаду керівника центру відповідальності [21].

Механізм бюджетного планування доцільно впроваджувати в практику українських підприємств для забезпечення економії грошових ресурсів, більшої оперативності в керуванні останніми, зниження непродуктивних витрат і втрат, а також для підвищення вірогідності планових показників (з метою податкового планування). Таким чином, перевагами впровадження принципів бюджетного планування є:

- щомісячне планування бюджетів структурних підрозділів дасть більше точні показники розмірів і структури витрат, і, відповідно, більше точне планове значення розміру прибутку, що важливо для податкового планування (включаючи платежі в позабюджетні фонди);
- у рамках затвердження місячних бюджетів структурним підрозділам буде надана більша самостійність по витраті економії по бюджету фонду оплати праці, що підвищить матеріальну зацікавленість працівників в успішному виконанні планових завдань;
- мінімізація кількості контрольних параметрів бюджетів дозволить скоротити непродуктивні витрати робочого часу працівників економічних служб підприємства;
- здійснення режиму строгої економії фінансових ресурсів підприємства, що особливо важливо для виходу з фінансової кризи [41,с.282].

## **1.2 Організація процесу бюджетування на підприємстві**

Бюджет підприємства завжди розробляється на певний часовий інтервал, що називається бюджетним періодом. Правильний вибір тривалості бюджетного періоду є важливим чинником ефективності бюджетного

планування підприємства.

Як правило, зведений бюджет організації складається й затверджується на весь бюджетний період (звичайно це один календарний рік). Це пояснюється тим, що за такий проміжок часу вирівнюються сезонні коливання кон'юнктури. Індикативно, тобто без затвердження в якості цільових показників і нормативів, обов'язкових до виконання, деякі показники бюджетів можуть установлюватися на більше тривалий період (три-п'ять років). Крім того, усередині бюджетного періоду кожний з бюджетів має розбивку на підперіоди [31, с. 173].

Бюджетування - це процес складання й реалізації даного документа в практичній діяльності підприємства. Бюджетний процес не обмежується лише стадією складання зведеного бюджету. Взагалі, процес являє собою замкнутий контур фінансового керування, що включає три послідовних етапи (рис. 1.3): етап розробки й проекту зведеного бюджету; затвердження проекту бюджету й включення його в структуру науково обґрунтованого бізнес-плану організації; аналіз виконання бюджету за підсумками поточного року [39, 176]. Бюджетний цикл включає період часу від початку першого етапу до завершення третього етапу. Бюджетний процес повинен бути безперервним, тобто завершення аналізу виконання бюджету поточного року повинне збігатися за часом з розробкою бюджету наступного року. Тобто аналіз виконання бюджету - це одночасно й відправна, і завершальна стадія бюджетного циклу [67, с. 12].

Перший етап (стадія розробки проекту зведеного бюджету) - складання попереднього проекту бюджету на черговий плановий рік. Особлива увага при цьому приділяється оцінці виконання планів прибутку й рентабельності. Така оцінка ґрунтується на ретельній розробці складу витрат, що включають у собівартість продукції. На цьому етапі оцінюється виробнича програма, її якісні й кількісні параметри, зміни цінової й кредитної політики й визначається новий виробничий потенціал комерційної організації на основі аналізу раціональності використання активів, освоєння нових технологій і

видів продукції. Складений попередній проект бюджету коректується у зв'язку зі зміною зовнішніх і внутрішніх умов. На цьому етапі потрібна робота великого числа задіяного рядового персоналу планово-економічних служб і структурних підрозділів, яким затверджуються бюджетні завдання: цеху основного виробництва, комерційна дирекція (відділ збуту), відділ матеріально-технічного постачання та ін. [31, с.177].

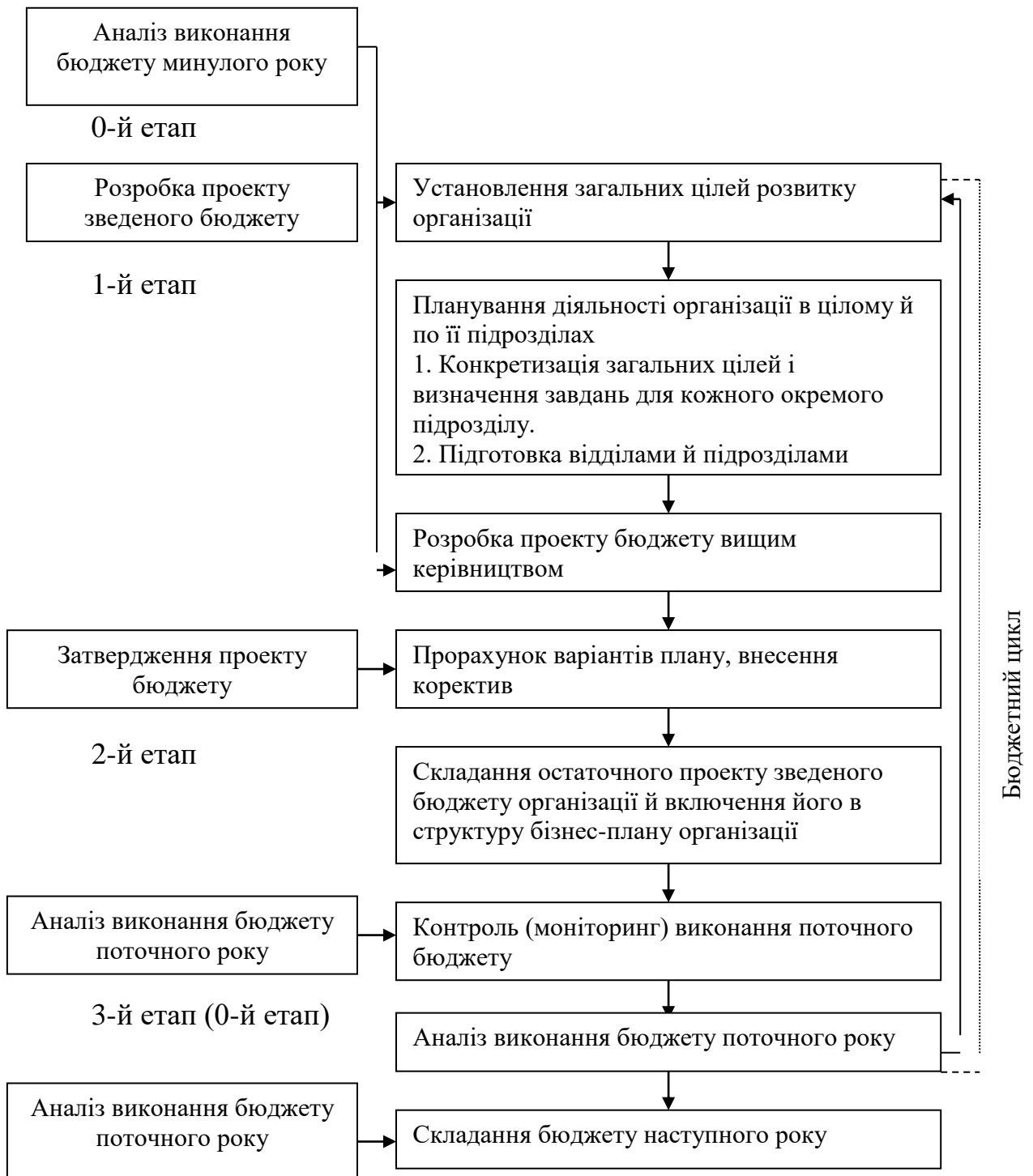


Рис.1.3. Етапи бюджетного процесу підприємства

Другий етап (стадія затвердження) зводиться до складання остаточного проекту бюджету й включення його в структуру науково обґрунтованого бізнес-плану підприємства.

На малих підприємствах зведений бюджет, як правило, розробляється бухгалтерією й затверджується президентом організації.

На середніх і великих підприємствах рішення про затвердження зведеного бюджету можуть приймати:

- правління організації, до складу якого входить вище керівництво;
- президент організації (у цьому випадку правління організації представляє із себе консультативний орган при президенті);
- рада директорів організації [46, с. 158];
- загальні збори акціонерів (рада директорів подає проект зведеного бюджету на затвердження загальним зборам акціонерів).

Після затвердження бюджету він має чинність наказу.

Третій етап - аналіз виконання бюджету за підсумками минулого року. На цьому етапі робиться аналіз фінансового стану підприємства, на основі якого вносяться необхідні корективи в тактику й стратегію економічного розвитку організації [58, с.53].

Для того щоб система бюджетування була ефективною, необхідний ряд обов'язкових умов, без яких ця система просто не зможе працювати.

По-перше, підприємство повинне мати у своєму розпорядженні відповідну методологічну й методичну базу розробки, контролю й аналізу виконання зведеного бюджету, а працівники управлінських служб повинні бути досить кваліфікованими, щоб уміти застосовувати цю методологію на практиці. Методологічна й методична база складання, контролю й аналізу виконання зведеного бюджету аналітичний блок (або компонент) бюджетного процесу.

По-друге, для того щоб розробляти бюджет, контролювати й аналізувати його виконання, потрібна відповідна кількісна інформація про діяльність підприємства, достатня для того, щоб уявити собі його реальний

фінансовий стан, рух товарно-матеріальних і фінансових потоків, основні господарські операції. Отже, на підприємстві повинна існувати система управлінського обліку, що реєструє факти господарської діяльності, необхідні для забезпечення процесу складання, контролю й аналізу зведеного бюджету. Система управлінського обліку на підприємстві становить основу облікового блоку (компонента) бюджетного процесу [32].

По-третє, бюджетний процес не відбувається в «безповітряному просторі» - він завжди реалізується через відповідну організаційну структуру й систему керування, що існують на підприємстві.

Система керування бюджетуванням - це регламент взаємодії служб апарата керування й структурних підрозділів, що закріплює у відповідних внутрішніх нормативних актах і інструкціях обов'язку кожного підрозділу на кожній стадії бюджетного процесу. Тому що бюджетний процес є безперервним і повторюваним (регулярним). Так само регулярно, у відповідний термін в апарата керування зі структурних підрозділів повинна надходити облікова інформація, необхідна для його забезпечення [41, с.238].

З іншого боку, структурні підрозділи повинні вчасно одержувати з апарата керування бюджетне завдання й корективи, внесені в нього протягом бюджетного періоду. Отже, найважливішою складовою регламенту бюджетного процесу є внутрішній документообіг - сукупність регулярних, закріплених у відповідних внутрішніх актах і інструкціях, інформаційних потоків підрозділів підприємства в процесі розробки, контролю й аналізу виконання зведеного бюджету.

Організаційна структура й система керування становлять організаційний блок (компонент) бюджетного процесу. У ДОДАТКУ 1 зображена організаційна структура українського підприємства в частині, що стосується складання й затвердження зведеного бюджету. Наведена модель організаційної структури ґрунтується на класичному варіанті апарата керування й найбільшою мірою підходить для середніх і великих підприємств [30, с.95].



По-четверте, процес розробки, контролю й аналізу виконання бюджету припускає реєстрацію й обробку більших масивів інформації, що важко зробити вручну. У бюджетному процесі рівень оперативності і якості обліково-аналітичної роботи істотно підвищується, а кількість помилок скорочується при використанні програмно-технічних коштів. Програмно-технічні кошти, використовувані структурами підприємства, задіяними в бюджетному процесі, становлять програмно-технічний блок системи бюджетування [46, с.146].

Всі чотири компоненти бюджетного процесу тісно зв'язані між собою й становлять інфраструктуру системи бюджетування на підприємстві (рис.1.5) [67, с.11]. Так, наприклад, внутрішній документообіг перебуває на стику облікового й організаційного блоків, тому що, з одного боку, він охоплює сукупність інформаційних потоків, прямо обумовлених діючою системою управлінського обліку, з іншої ж сторони, він жорстко закріплений внутрішнім регламентом у вигляді ряду внутрішніх нормативних актів, а це вже є частиною системи керування.

У своїй роботі Кот А.Д. і Філіппов В.Е. виділили ще один найважливіший з їхнього погляду фактор, що визначає ефективність реалізації процесу бюджетування. Ним є точне проходження ієрархії цілей, цільових показників, заходів і бюджетів, що зачіпають кілька рівнів керування. Основним елементом у цьому випадку є ієрархія цілей. Цілі нижнього рівня керування повинні відповідати цілям верхнього рівня керування.

Тільки так на підприємстві може бути вибудована ефективна стратегія розвитку. Цільові показники, що є кількісними вимірниками цілей, також повинні бути зв'язані між собою чіткою ієрархічною залежністю. Однак це не виходить, що показники на всіх рівнях керування повинні бути тими самими. Зв'язок між показниками повинна будуватися у відповідності зі зв'язком між економічними явищами, які ці показники відображають [28, с.86].

(ДОДАТОК 2)

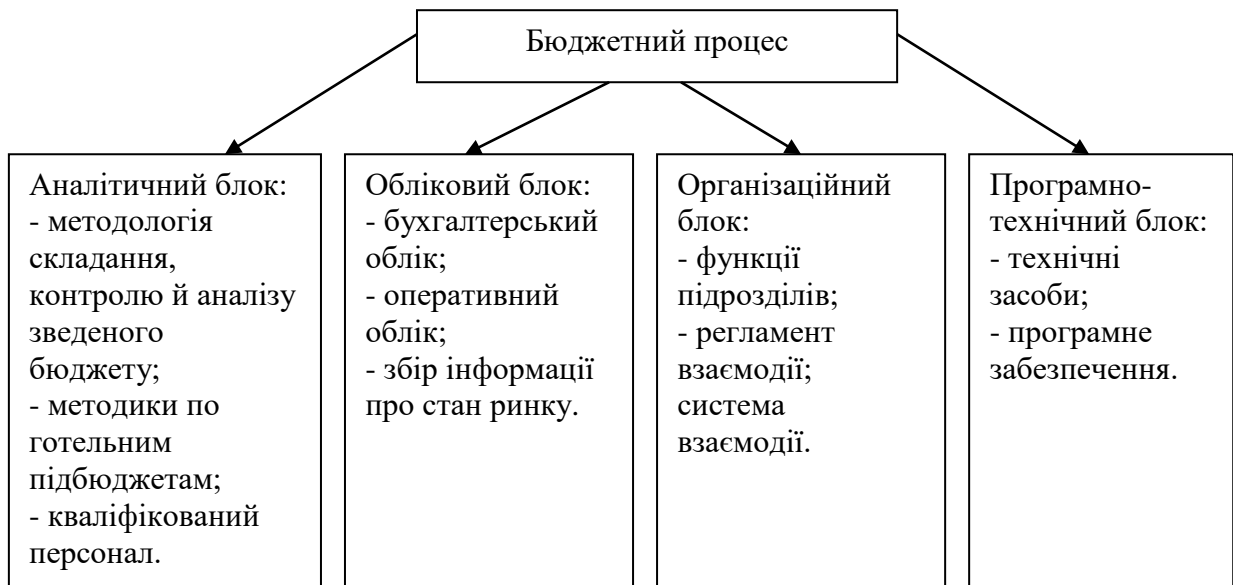


Рис.1.4. Інфраструктура бюджетного процесу

Що стосується заходів, то тут ієрархічний зв'язок може бути двох видів. Перший вид заходів проводиться централізовано на верхньому рівні керування й зачіпає ряд підрозділів, у яких розробляються свої заходи, але в руслі проведеного «нагорі». Другий же вид реалізується тільки на нижньому рівні й пов'язане з верхнім рівнем керування через бюджети.

### 1.3 Технологія формування бюджету на підприємстві

Технологія бюджетування включає види й форми бюджетів, цільові показники (систему фінансово-економічних показників, на основі яких будуються бюджети), порядок консолідації бюджетів у зведений бюджет організації [32].

Визначальними характеристиками бюджету підприємства є формалізація (кількісне вираження), централізація й «наскрізний» характер (системність) [68, с.56].

Поняття «кількісне вираження» означає, що бюджет - це, насамперед

набір цифр. План же, крім бюджетних цифрових показників, як правило, містить у собі перелік конкретних заходів щодо досягнення даних показників.

Іншим істотним моментом є те, що бюджет охоплює тільки централізовано встановлювані апаратом керування (директивні) показники для окремих підрозділів (центрів відповідальності). За твердження бюджетних показників відбувається по лінії «апарата керування (директивний орган) - підрозділ (центр відповідальності за виконання затверджених бюджетних показників)».

Таким чином, бюджетні показники завжди встановлюються «зверху вниз» центральним органом (апаратом керування) підприємства й обов'язкових до виконання структурними підрозділами - центрами відповідальності [49, с.26].

У протилежності цьому, не всі показники плану передбачають зворотний зв'язок у вигляді контролю й оцінки виконавця. Бюджет містить у собі лише цільові показники, що встановлюються центральним органом (апаратом керування) підприємства, які об'єкт бюджетування (структурний підрозділ) зобов'язаний виконати.

Набір цих показників сильно варіюється залежно від повноважень по веденню господарської діяльності, делегованих керівництвом підрозділу. Бюджет же виробничих підрозділів, повністю включених в основний виробничий цикл підприємства, може складатися з довгого переліку показників.

Розрізняють два основних методи бюджетування:

- «нульовий метод» актуальний для нової комерційної організації або при корінній зміні предмета діяльності організації;
- «планування від досягнутого» - традиційний метод [31, с.108].

Суть першого методу полягає в тім, що кожний з видів діяльності, здійснюваний у рамках центру фінансової відповідальності або ж структурного підрозділу, на початку поточного року повинен довести своє

право на подальше існування шляхом обґрунтування майбутньої економічної ефективності виділених засобів. Це означає, що менеджери повинні будуть готувати план витрат для їхньої сфери діяльності при мінімальному рівні виробництва, а потім визначити витрати й прибуток від додаткового приросту діяльності, за якої вони відповідають. У результаті вище керівництво одержить інформацію, що дозволяє краще визначити пріоритети: якщо виявиться, що існуючої сфери діяльності низький рейтинг, може піти перерозподіл ресурсів з її в нову діяльність, з більше високим рейтингом.

Метод розрахунку бюджету на нульовій базі також використовується у випадках, коли на початковій стадії процесу бюджетування деякі підрозділи (центри фінансової відповідальності) у план включають запас у передчутті наступного урізування. У цьому випадку необхідно скорочувати витрати бюджету таких центрів відповідальності на стадії планування. Подібна практика може закріпитися, якщо буде використана система, по якій бюджет складається на основі фактичних витрат попереднього року. При такому підході бюджет із запасом активно буде використовуватися для забезпечення досить міцної бази на наступний період. У цьому зв'язку доцільно використати методи розрахунку плану з нульовою базою.

Як показано в таблиці 1.2., на підприємстві застосовують два види бюджетів це операційні й фінансові, які при об'єднанні трансформуються у зведений бюджет [58, с.58].

Операційні бюджети являють собою сукупність бюджетів витрат і доходів, які забезпечують бюджетний звіт про прибуток, а фінансові свідчать про величину й інтенсивність грошових потоків і залишках на кінець звітного періоду виражених у бюджеті коштів і в балансі. Отже, об'єктом розгляду операційного бюджету, є фінансовий цикл підприємства [67, с. 13].

Призначення операційного бюджету - ув'язування натуральних показників планування з вартісними; визначення найбільш важливих пропорцій, обмежень і допущень, які варто враховувати при складанні

основних бюджетів. Склад операційного бюджету визначає керівництво організації (бюджетний комітет), насамперед виходячи з характеру цілей, що коштують перед організацією, специфіки бізнесу, ступеня методичної, організаційної й технічної готовності підприємства.

Таблиця 1.1.

### Напрямки бюджетування виробничої діяльності

Операційні бюджети	Фінансові бюджети	Особливості складання бюджетів
1	2	3
Бюджет продажів	Бюджет капітальних вкладень	Формує відділ продажів із прогнозу
Бюджет виробництва	Бюджет коштів	Виходячи з бюджету продажів
Бюджет прямих матеріальних витрат	Бюджетний баланс	Для операційних бюджетів використовуються
Бюджет прямих витрат на оплату праці		Стандарти й норми витрат на виробництво
Бюджет виробничих накладних витрат		Окремих виробів
Бюджет собівартості готової продукції		Складається з урахуванням залишків
Бюджет собівартості реалізованої продукції		Бухгалтерія
Бюджет витрат на збут		Відділ продажів
Бюджет адміністративних витрат		Адміністрація
Бюджетний звіт про прибуток		Бухгалтерія

У процесі розробки операційного бюджету визначаються формати бюджетних документів, розробляється аналітика й постатейний регламент бюджетів, встановлюються процедури підготовки й прийняття бюджетів.

Фінансовий бюджет - це план, у якому відбиваються передбачувані джерела фінансових засобів і напрямку їхнього використання в майбутньому періоді. Фінансовий бюджет містить у собі бюджет капітальних витрат, бюджет коштів підприємства й підготовлені на їхній основі разом з бюджетним звітом про прибутки й збитки бюджетні бухгалтерський баланс і

звіт про рух грошових коштів [31, с. 106].

Типова структура зведеного бюджету підприємства представлена на рис.1.7 [60, с.297].

Основними бюджетами, складання яких обов'язково для кожної організації, є:

- прогноз балансу;
- бюджет доходів і витрат (або прогноз звіту про прибутки й збитки);
- бюджет руху грошових коштів [65, с.105].

Процес формування окремого основного бюджету включає: розробку формату документів, визначення переліку необхідних первинних документів, встановлення тимчасового регламенту складання бюджету, розробку схеми консолідації бюджету, визначення відповідальних осіб за складання бюджету, збір і обробку інформації.

Основні бюджети - це консолідовані бюджети. Вони будуються по комерційній організації в цілому або по центрах прибутку, тобто по тим центрам фінансової відповідальності, по яких може бути розрахований фінансовий результат. Основні бюджети мають стандартні формати. Як правило, при складанні основних бюджетів застосовують документи, за формою й змістом відповідним документам фінансової звітності. Це значно полегшить складання бюджетів і спростить аналіз планових і фактичних показників [68, с. 164].

Прогноз балансу є найважливішим інструментом керування активами й пасивами комерційної організації.

Бюджет доходів і витрат необхідний для оцінки рентабельності поточної діяльності комерційної організації. Саме наявність прибутку, що відбивається в даному документі, є запорукою позитивного сальдо бюджету коштів. Хоча бюджет доходів і витрат виражений у вартісних показниках, цей документ характеризує не грошову частину угод. Справа в тому, що поставка товару (виконання робіт, надання послуг) покупцеві не завжди

супроводжується негайною їхньою оплатою. Тільки коли покупець повністю оплатить поставку, тоді відвантажена продукція перетвориться у виторг від продажів, тоді відвантажена продукція перетвориться у виторг від продажів, і поставка в натуральній формі стане коштами [11].

На відміну від бюджету доходів і витрат бюджет руху грошових коштів повинен відбивати не будь-які зобов'язання, а тільки грошові.

Бюджет продажів є основним при визначенні очікуваних грошових надходжень. В умовах ринкової економіки він повинен бути гранично точн і обґрунтованим, максимально враховувати рекомендації служби маркетингу. [46, с. 324].

Бюджет продажів формується на базі укладених договорів організації, показників бізнес-плану, аналізу виробничої діяльності попереднього років.

Бюджет продажів розраховується в натуральних одиницях і у вартісних показниках у розрізі основних видів продукції. Базовий алгоритм розрахунку при складанні бюджету продажів задається рівнянням [31, с.113]:

$$S = \sum Q_K * P_K, \quad (1.1)$$

де S - виторг, продажі, у вартісному вираженні;

$Q_K$  – кількість реалізованої продукції (натуральні одиниці);

$P_K$  – прогнози ціни.

Після того як сформований бюджет продажів, що впливає крок - визначення розміру грошових надходжень від цих продажів.

Зроблена продукція може бути продана за готівку (надходження коштів у касу, розрахункові й валютні рахунки) або в кредит. Продаж у кредит спричиняє дебіторську заборгованість, що, в остаточному підсумку, інкасується, перетворюється в готівку.

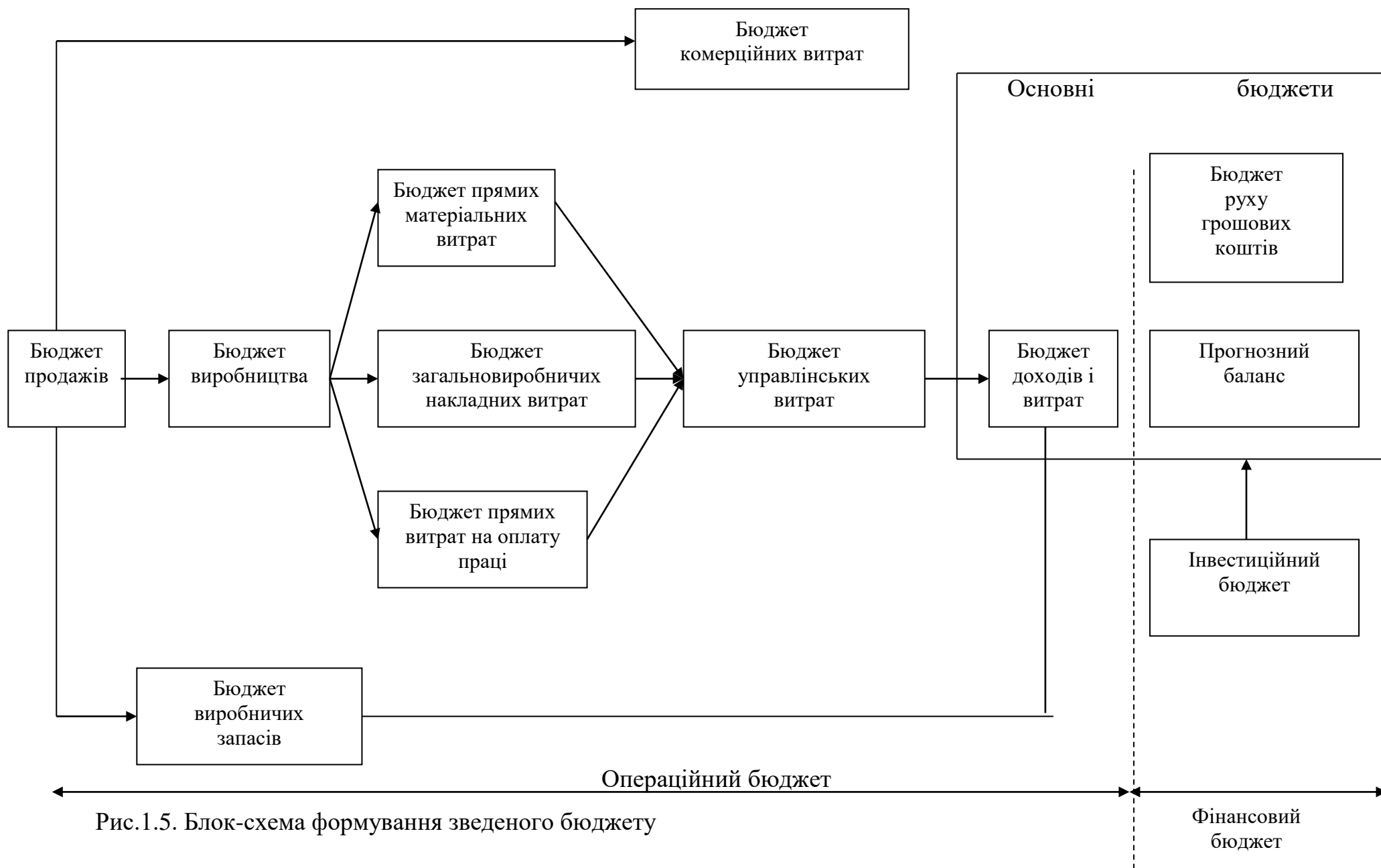


Рис.1.5. Блок-схема формування зведеного бюджету

Фінансовий бюджет



Коефіцієнт інкасації ( $K_i$ ) виражає відсоток очікуваних грошових надходжень від продажів у відповідному періоді часу від моменту реалізації продукції й розраховується по наступній формулі [58, с. 53]:

$$K_i = \frac{\text{Зміна дебіторської заборгованості в період } i}{\text{Продажі місяця } j}, \quad (1.2)$$

де  $i$  - період після відвантаження продукції;

$j$  - місяць відвантаження продукції.

Коефіцієнт інкасації показує, яка частина відвантаженої продукції буде оплачена відразу на місяць відвантаження, у другий місяць після відвантаження й т.д., з урахуванням безнадійних боргів, якщо такі є. Визначити значення коефіцієнтів інкасування можна на основі аналізу погашення дебіторської заборгованості попередніх періодів.

Після того як необхідні форми бюджету продажів будуть складені, можна приступати до наступного етапу - складання бюджету виробництва. Однак варто пам'ятати, що складений бюджет продажів, можливо, прийде коректувати після складання інших операційних бюджетів або всіх трьох основних бюджетів. Справа в тому, що оптимізацію показників бюджету продажів можна здійснити, тільки знаючи параметри основних бюджетів (склад і структуру собівартості, обмеження по джерелах фінансування, ліквідності й т.п.) [68, с.97].

Виробничий бюджет — це план виробництва продукт. У ньому конкретизується бюджет продажів, а також для кожного періоду планування (місяця, кварталу) установлюється кількість готової продукції, який необхідно зробити.

Залежно від політики задоволення зовнішнього попиту організації (виробництво на склад, виробництво під замовлення, зборка під замовлення) виробничий бюджет може формуватися не тільки на готову продукцію, але й на деталі й вузли, використовувані для зборки виробів (проміжні зборки) або

навіть сировина й матеріали. У випадку складання бюджету продажів з урахуванням конкретних моделей виробів, що випускають, виробничий бюджет може формуватися також і на кожен окрему модель. В обов'язковому порядку виробничий бюджет повинен формуватися на вироблені організацією вузли й деталі, які можуть не тільки входити до складу зборок, але й продаватися окремо у вигляді запасних частин [60, с. 130].

При складанні виробничого бюджету, насамперед, необхідно встановити доступні потужності, тобто здатність виробничої системи випускати певна кількість продукції протягом планового періоду. Доступна потужність залежить від таких факторів, як специфікація виробів, графік роботи, наявність машин і встаткування, ефективність робочого центра [13, с. 115].

Далі розраховується необхідна потужність, тобто потужність, необхідна для виконання виробничого бюджету. Визначення необхідної потужності передбачає дві дії. По-перше, визначається час, необхідне для виготовлення кожного замовлення в кожному робочому центрі. По-друге, необхідна потужність по всіх замовленнях підсумується для одержання завантаження.

Потім зіставляються необхідні потужності з доступними, виявляється можливий дисбаланс і приймаються заходи щодо забезпечення необхідної відповідності. Відповідність необхідної й доступної потужностей може бути досягнуто двома шляхами - зміною завантаження встаткування або нарощуванням доступної потужності. Перший варіант означає перепланування замовлень, що виходять за межі доступної потужності (ці замовлення можуть бути спрямовані в альтернативні робочі центри або переплановані). У другому випадку можуть бути вжиті заходи по збільшенню виробничих потужностей.

Призначення бюджету прямих витрат на матеріали в тім, щоб визначити витрати сировини, основних матеріалів, напівфабрикатів, що комплектують, необхідних для виробництва готової продукції.

На вітчизняних підприємствах існують два основних методи складання бюджету прямих витрат на матеріали:

- нормативний метод;
- аналітичний метод [10, с. 282].

Нормативний метод є найбільш точним, обґрунтованим, але разом з тим досить трудомістким. Суть даного методу полягає в тому, що витрати на матеріальні оборотні кошти (сировина, матеріали, що комплектують) визначаються виходячи із установлених норм витрати. Більшість великих і середніх промислових підприємств становлять планову калькуляцію на одиницю продукції, у якій установлені питомі норми витрати по видах сировини й матеріалів. Таким чином, на основі встановлених норм (стандартів) витрат матеріалів і даних виробничого бюджету розраховують потреба бюджетний період.

Практика показує, що на малих підприємствах, як правило, відсутня система нормування матеріалів. У цьому випадку можливе використання аналітичного методу. У порівнянні з нормативним методом він набагато простіше в практичному застосуванні, однак дає більше грубу оцінку потреби в матеріальних витратах. Суть даного методу полягає в тому, що на основі фактичних даних виробництва й збуту продукції за базовий (звітний) рік і загальні витрати матеріалів розраховується середньозважена, прийнята за норму витрати на планований бюджетний період. Потім ці норми витрати застосовуються до планових обсягів продажів і випуску для визначення потреб у матеріалах [18, с. 59].

Після визначення кількості сировини й матеріалів, необхідного для виробництва продукції, що впливає етапом є розрахунок необхідної кількості закупівель (по видах сировини й матеріалів). Потреба в сировині й матеріалах у кожному періоді може бути визначена по наступній формулі: [31, с. 126]

$$\begin{array}{r} \text{Обсяг} \\ \text{закупівель} \\ \text{сировини й} \\ \text{матеріалів} \end{array} = \begin{array}{r} \text{Витрата} \\ \text{матеріалів за} \\ \text{період} \end{array} + \begin{array}{r} \text{Запаси на} \\ \text{кінець} \\ \text{періоду} \end{array} - \begin{array}{r} \text{Запаси на} \\ \text{початок} \\ \text{періоду} \end{array} \quad (1.3.)$$

Дані про запаси сировини й матеріалів автоматично надходять із бюджету виробничих запасів. Запас матеріалів на початок періоду дорівнює запасу в попередньому періоді. У випадку якщо змінюється бюджет продажів або бюджет виробництва, повинен бути оперативно змінений і план закупівель матеріалів.

Бюджет прямих витрат на оплату праці підготовляється виходячи з бюджету виробництва (кількість одиниць продукції, під лежачому виготовленню), даних продуктивності праці й ставок оплати праці основного виробничого персоналу, зайнятого безпосередньо виготовленням продукції [39, с. 263].

У бюджеті заробітної плати основного виробничого персоналу необхідно виділяти дві складові частини:

- фіксовану (постійну) частину оплати праці;
- відрядну (змінну) частину оплати праці.

У цьому ж документі визначаються витрати праці в грошовому вираженні множенням необхідного робочого часу на відповідні годинні ставки оплати праці. Якщо до моменту складання бюджету нагромадилася значна кредиторська заборгованість по виплаті заробітної плати, то необхідно передбачити графік її погашення.

Бюджет загальногосподарських витрат являє собою деталізований план передбачуваних виробничих витрат, відмінних від прямих витрат матеріалів і прямих витрат праці, які повинні бути понесені для виконання виробничого плану в майбутньому періоді [68, с. 21].

Даний бюджет включає загальноцехові витрати на організацію, обслуговування й керування виробництвом.

Бюджет загальногосподарських витрат має дві мети:

- інтегрувати всі бюджети загально виробничих витрат, розроблених керівниками по виробництву і його обслуговуванню й

- акумулюючи цю інформацію, обчислити нормативи цих витрат на майбутній обліковий період для розподілу їх у майбутньому періоді на окремі види продукції або інші об'єкти калькулювання витрат [46, с. 336].

Бюджет виробничих запасів необхідний для формування двох планових документів:

- бюджету доходів і витрат - у частині підготовки даних про собівартість реалізованої продукції;

- прогнозу балансу - у частині даних про стан запасів готової продукції, незавершеного виробництва й матеріалів на кінець планового періоду [60, с. 269].

Бюджет виробничих запасів складається в грошовому вираженні й містить планові показники по запасах готової продукції, незавершеному виробництву й матеріалам.

Величина запасу власних оборотних коштів на кінець періоду визначається на основі наступних показників:

- обсягу виробництва й реалізації продукції;
- витрат на виробництво, зберігання й реалізацію продукції;
- норм запасу оборотних коштів по окремих видах товарно-матеріальних цінностей і витрат [41, с. 342].

Бюджет комерційних витрат Комерційні витрати - це витрати, пов'язані із просуванням товарів на ринок збуту. Частина цих витрат залежить від обсягу продажів. Інша частина є постійної складової бюджету. До них ставляться: комісійні збори, що сплачують відповідно до договорів збутовим і посередницьким організаціям; транспортні послуги; витрати на рекламу; витрати на тару й упакування; представницькі витрати та ін. [58, с.55].

Рішення про рівень комерційних витрат повинне залежати від стратегії розвитку організації. Більшість витрат на збут продукції планується у відсотковому відношенні до обсягу продажів. При цьому темпи росту

комерційних витрат не повинні випереджати темпи росту рівня продажів.

Призначення бюджету управлінських витрат складається у визначенні загальних і адміністративних витрат, необхідних для керування організацією в цілому [67, с. 13].

Виділяють наступні типові статті управлінських (загальногосподарських) витрат промислового підприємства:

- витрати на керування комерційною організацією (заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу, відрядні витрати, представницькі витрати й ін.);
- загальногосподарські витрати (зміст іншого загальнозаводського персоналу, амортизація основних засобів, зміст і ремонт будинків, витрата допоміжних матеріалів, комунальні платежі, і т.д.);
- податки, збори, платежі (що ставляться до собівартості продукції);
- невиробничі витрати (втрати від простоїв, недостачі й втрати від псування матеріалів при зберіганні на складі) [47, с. 263].

Лише невелика частина управлінських витрат калькулюється чисто розрахунковим шляхом (наприклад, амортизаційні відрахування). Більша частина управлінських витрат на майбутній бюджетний період встановлюється у вигляді нормативів (лімітів) з метою забезпечення нормативних показників прибутку. При росту обсягів продажів допускається збільшення нормативів управлінських витрат при обов'язковому дотриманні умови: показники були не повинні погіршуватися.

Складання бюджету доходів і витрат (або прогнозного звіту про прибутки й збитки) є «вихідною формою» операційного бюджету.

У цьому документі розраховується планове значення: обсягу продажів від реалізації відвантаженої покупцям продукції, собівартості реалізованої продукції, комерційних і управлінських витрат, витрат фінансового характеру (відсотки по боргах), податків до сплати й ін. Більша частина вихідних даних береться з операційних бюджетів [20, с. 136].

Бюджет доходів і витрат доцільно становити у двох варіантах: зведеному (у цілому по організації) і «розгорнутому» (у розрізі прибутковості окремих видів продукції). Така побудова документа дозволяє судити про рентабельність виробництва за певний період і з його допомогою можна провести аналіз беззбитковості.

Складання бюджету капітальних вкладень (інвестиційного бюджету) — це процес планування й керування довгостроковими інвестиціями організації [63, с.267].

В інвестиційному бюджеті відбувається остаточне визначення об'єктів інвестування, обсягів і строків реальних інвестицій. У цьому документі особлива увага повинне бути зосереджене на впливі нових інвестицій на фінансові результати діяльності підприємства, величину прибутку. Визначаючи конкретні напрямки використання фінансових ресурсів, варто враховувати розходження в рівні одержуваної віддачі й вибирати витрати, що забезпечують гранично високу рентабельність. При цьому фінансові витрати необхідно співвідносити зі строками їхньої окупності [31, с. 163].

Недостатня величина капітальних вкладень означає, що організація не освоїть поточний обсяг продажів. Надлишкові капітальні вкладення чреваті простоями й виробничими площами, що пустують, зниженням ефективності праці в масштабах комерційної організації. Необоротні активи спричиняють постійні витрати, які підвищують поріг беззбитковості.

Імовірність правильного рішення буде вище, якщо розділити передбачувані капітальні вкладення на дві групи:

- капітальні вкладення першої необхідності, без яких саме виживання комерційної організації перебуває під загрозою;
- дискреційні капітальні вкладення, які служать зниженню витрат або підвищенню прибутку, однак не є життєво необхідними [39, с. 231].

При складанні інвестиційного бюджету також необхідно розподілити капітальні витрати по структурних підрозділах. Для цього визначається, які види витрат будуть фінансуватися централізовано (за рахунок підприємства),

а які - у рамках окремого бізнесу структурного підрозділу.

Головне завдання бюджету руху грошових коштів (БРГК) — перевірити реальність джерел надходження засобів (припливів) і обґрунтованість витрат (відтоків), синхронність їхнього виникнення, визначити можливу величину потреби в позикових засобах. Це документ, що дозволяє реально оцінити, скільки коштів і в якому періоді буде потрібно організації [46 с. 92].

Необхідність підготовки даного документа обумовлено наступним:

- поняття «доходи» і «витрати» у бюджеті доходів і витрат не відбивають дійсного руху грошових коштів: витрати на реалізовану продукцію не завжди ставляться до того ж тимчасовому інтервалу, у якому остання буде відвантажена споживачеві;
- у бюджеті доходів і витрат відсутня інформація про напрямки діяльності підприємства: виробничої (основний), фінансової й інвестиційної [57, с.18].

Протягом бюджетного періоду потреба в коштах може істотно змінюватися. Можлива ситуація, коли показники БРГК свідчать про достатню ліквідність організації до кінця бюджетного періоду, а план з розбивкою по кварталах (місяцям, декадам, тижням) може показати недолік коштів в один або кілька моментів періоду. Тому важливо відслідковувати очікувані ходи й платежі в тимчасовому розрізі.

Взаємини між загальним бюджетом і бюджетом коштів можна показати в такий спосіб (табл. 1.3) [49, с. 34].

Бюджету руху грошових коштів відбиває припливи й відтоки коштів по поточній, інвестиційній і фінансовій діяльності, які передбачається одержати протягом бюджетного періоду (одного року). Сальдо по кожному виді діяльності утвориться як різниця підсумкових величин трьох розділів дохідної частини плану й відповідних розділів видаткової частини.

За допомогою такої форми бюджету руху грошових коштів організація може перевірити реальність джерел надходження засобів і обґрунтованість



витрат, синхронність їхнього виникнення, визначити можливу величину потреби в позикових засобах у випадку виникнення дефіциту засобів. Бюджет вважається остаточно складеним, якщо в ньому передбачені джерела покриття дефіциту [61].

Прогноз балансу — це прогноз стану активів і пасивів підприємства, у відповідності зі сформованою структурою активів і зобов'язань і її зміною в процесі реалізації бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових коштів і інвестиційного бюджету. Він, як і бухгалтерський баланс, складається із двох основних розділів - активу й пасиву, які повинні бути рівні між собою. Прогноз балансу будується на основі балансу на початок періоду з урахуванням передбачуваних змін кожної статті балансу. Для визначення зміни в статтях балансу використовується інформація, що втримується в бюджеті доходів і витраті й бюджеті руху грошових коштів (БРГК) відповідно до формули 1.4 [31, с.172].

$$\begin{array}{rcccl}
 \text{Сальдо} & & \text{Сальдо} & & \text{Нарахування} & & \text{Надход} & & \text{Виплати} \\
 \text{на кінець} & = & \text{на} & + & \text{(з бюджету} & + & \text{ження} & - & \text{(з} \\
 \text{періоду} & & \text{початок} & & \text{доходів і} & & \text{(з} & & \text{БРГК)} \\
 & & \text{періоду} & & \text{витрат)} & & \text{БРГК)} & & \\
 & & & & & & & & (1.4)
 \end{array}$$

Призначення прогнозу балансу - показати, як зміниться балансова вартість комерційної організації в результаті здійснення хазяйновитої-господарчої-фінансово-господарської діяльності організації в цілому або її структурних підрозділах протягом бюджетного періоду. На відміну від бухгалтерського балансу прогноз балансу може бути складений не тільки для організації в цілому, але й для окремого виду бізнесу й структурного підрозділу (самостійної юридичної особи або філії) [66, с. 362].

Таблиця 1.2

**Взаємини між загальним бюджетом і бюджетом коштів**

Елементи бюджету коштів	Джерела інформації
<b>Надходження коштів</b>	
Від продажів за гроші	Бюджет продажів (із платою).
Надходження від продажів у кредит	Бюджет продажів (у кредит), плюс порядок надходження грошей (певний відсоток у перший місяць, у другий і т.д.).
Надходження від продажу своїх активів	Прогнозний звіт про прибутки й збитки. Бюджет коштів попередніх місяців.
Отримані позики	
<b>Виплати коштів</b>	
За прямі матеріали.	Бюджет закупівлі/використання матеріалів
За допоміжні матеріали	Бюджет загальновиробничих витрат (ЗВВ) і бюджет закупівлі матеріалів.
За пряму працю	Бюджет по праці
За ЗВВ	Бюджет ЗВВ
За комерційні витрати	Бюджет комерційних витрат
За загальні й адміністративні витрати	Бюджет загальних і адміністративних витрат
За капітальні витрати	Бюджет капітальних витрат
Податки на прибуток	Оцінки зі звіту про прибутки й збитки минулого року й припущення поточного року.
Витрати по відсотках	Прогнозний звіт про прибутки й збитки
Повернення позик	Кредитні договори

Будь-яке підприємство, будучи благополучним чи з кризовими симптомами, повинно враховувати неминучість виникнення ризикових ситуацій, що можуть привести до збоїв у роботі чи до ще більш серйозної дестабілізації. В принципі, реальність досягнення кінцевої мети можна перевірити двома способами. Перший спосіб — це побудова сценаріїв розвитку подій на основі песимістичної, оптимістичної і найбільш ймовірної їхньої побудови. Другий спосіб, більш прогресивний, що базується на експертизі за допомогою нового способу, названого SPACE-аналіз.

## 1.4 Види бюджетів і підходи до їх складання

Як було зазначено раніше, бюджет дуже об'ємне поняття і кожне підприємство трактує його по-своєму і в кожній компанії виділяється своя класифікація бюджетів.

Як правило, підприємства складають: операційний бюджет (для розрахунку витрат на вироблену продукцію), фінансовий бюджет (для оцінки економічних умов за допомогою співвідношення активів і зобов'язань, грошового потоку, оборотного капіталу, прибутковості), бюджет коштів (для планування та управління грошовим потоком) і бюджет капітальних вкладень (опис ключових довгострокових планів, придбання основних фондів, планування амортизаційних відрахувань). [6. С.90] У принципі, ми вважаємо, що бюджет коштів і капітальних вкладень можна віднести до фінансового бюджету, і, в кінцевому рахунку, на підставі операційного та фінансового бюджету скласти основний (зведений) бюджет компанії. [16. С.244]

Операційні бюджети, як відомо, є сукупність бюджетів витрат і доходів, що забезпечують складання бюджетного звіту про прибуток. До операційних належать бюджети продажів, виробництва, собівартості реалізованої продукції тощо, а узагальнюючим є бюджетний звіт про прибуток. Операційний бюджет підприємства — розпис на плановий період доходів і витрат підприємства. Його формують на основі планів реалізації, матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, інших планів, які відрізняються значним рівнем деталізації даних і мають вартісне вираження. Для операційного бюджету характерна багатоступенева ієрархічна структура побудови, оскільки він формується на основі узгоджених між собою бюджетів нижчого рівня.

Складання плану реалізації — початковий етап у формуванні операційного бюджету. Більшість інших планів визначаються планом

реалізації, тому від обґрунтованості й реалістичності останнього залежить якість операційного бюджету.

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

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

Найважливішим завданням процесу бюджетування є формування та реалізація сталого беззбиткового основного бюджету з бездефіцитним варіантом обороту коштів (економічних потоків). [13. С.18]

Незважаючи на різноманіття класифікацій бюджетів, в економічній літературі виділяють два підходи до складання бюджетів: Приростное бюджетування та бюджетування "з нуля". [16. С.245]

Приростное бюджетування - є складання бюджету на основі фактичних результатів, досягнутих у попередньому періоді. При такому підході фактичні показники попереднього проміжку корегуються з урахуванням цінової, податкової політики, держави й інших факторів. Перевагою такого методу є його простота, так як він не вимагає значних витрат на розрахунки.

Завдяки цьому Приростное бюджетування набуло значного практичне розповсюдження. Але цей метод має суттєвий недолік. Перш за все, в процесі бюджетування не аналізується ефективність витрат, а досягнуті результати автоматично переносяться на наступний проміжок. У не комерційних організаціях такий підхід може призвести до того, що бюджетним центрам, які мають перевищення бюджету можуть в наступному періоді надати додаткові ресурси, а підрозділам, які забезпечили економію коштів, навпаки, скоротять асигнування.

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

Складання зведеного бюджету компанії починається з нижнього рівня управління. Це означає, що спочатку керівники різних підрозділів "відділів, ділянок, служб та ін" складають бюджети щодо діяльності, за яку вони відповідають. Потім ці бюджети послідовно узагальнюються та координуються на вищому рівні управління. Для прикладу, керівники ділянок складають бюджети, які потім узагальнюються в бюджеті відповідного цеху. У свою чергу бюджети цехів узагальнюються в бюджеті заводу. На підставі бюджетів заводу складається бюджет виробництва компанії. Підготовка зведеного бюджету потребує зусиль і участі представників різних підрозділів підприємства, складання значної кількості розрахунків і обґрунтувань, узагальнення та узгодження різних показників. У зв'язку з цим у багатьох компаніях для координації робіт зі складання

зведеного бюджету створюється бюджетний комітет. Це робочий орган, який забезпечує розробку та узгодження бюджетів.

Узгоджені бюджети аналізуються і координуються бухгалтером-аналітиком. Він визначає відповідність запланованих витрат і наявності ресурсів, узгодженість інших показників, становить проформи економічних звітів. Отже, бухгалтер-аналітик грає дуже важливу роль у процесі бюджетування, так як готує вихідні дані для планування (інформація про результати попередньої діяльності), розробляє інструкцію про складання бюджетів, перевіряє і узагальнює підготовлені бюджети, надає необхідні консультації. [16. С.247]

В останні роки стрімко зростає в Україні попит на адаптовані і самостійні технології планування і, в першу чергу, на маркетингові. Найбільш доступними і поширеними можна вважати самостійні програми Marketing, Marketing Analytic і Projekt Expert, розроблені компанією "Курс" за договором з ТОВ "Про-Інвест Консалтинг", які призначені для фінансового моделювання та оцінки інноваційних проектів. Заслужує уваги і програма "Бюджетування" - фінансове планування продажів, бюджету маркетингу та реклами, виробничих витрат і зведеного бюджету. [6. С.88]

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

**РОЗДІЛ 2.**  
**АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО БЮДЖЕТУВАННЯ ТА**  
**ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ПАТ**  
**«ФАБРИКА МЕБЛІВ ЛІР»**

**2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Виробник меблів «ЛІР» виготовляє комфортні та функціональні меблі для відпочинку вже протягом багатьох років. Свою діяльність колектив молодих однодумців розпочав у 1997 році, і відтоді виробники щороку представляють нові яскраві моделі м'яких меблів для сучасних та класичних інтер'єрів. Сьогодні компанія «ЛІР» є одним із найбільших гуртових постачальників м'яких меблів у західних областях України.

Для виготовлення меблів використовуються:

новітні технології;

якісні каркасні матеріали із екологічно чистої деревини;

еластичні паси, войлок, синтепон, поролон різної товщини;

італійська шкіра;

текстильні матеріали з України, Туреччини, Польщі, Китаю.

У наш час, в зв'язку з наявністю в Україні проблем, пов'язаних з рівнем та дисципліною оплати праці, характеризувати діяльність підприємства, оминувши це питання, неможливо. Станом на 01.01.2016 року середньоспискова чисельність працюючих на ПАТ «Фабрика меблів ЛІР» складала 100 чоловік, що повністю задовольняє потреби підприємства у трудових ресурсах. Заробітна плата працівникам виплачується регулярно, 2 рази на місяць як того і вимагає чинне трудове законодавство. Заборгованість з виплати заробітної плати відсутня. При цьому варто зазначити, що фонд оплати праці за період з 1 січня 2016 року по 1 січня 2017 року зріс більш ніж на 47 відсотків і склав на у грудні 2016 року 180 тис. грн. При цьому середня

заробітна плата за 2016 рік виросла з 2900 грн. до 4800 грн. (мова йде про нараховану заробітну плату за вирахуванням прибуткового податку та внесків до соціальних фондів, що утримуються з суми оплати праці). Не менш важливим є й те, що заробітна плата на підприємстві завжди виплачується у грошовій формі.

Ліквідність підприємства - це здатність підприємства перетворювати свої активи в гроші для своєчасного покриття всіх необхідних платежів.

Коефіцієнт покриття показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань та дорівнює відношенню всіх оборотних активів (за винятком витрат майбутніх періодів) до поточних зобов'язань.

$$\text{Коеф. покриття} = \frac{\phi 1_{\text{ряд.}}_{260}}{\phi 1_{\text{ряд.}}_{260}}$$

$$\text{Коеф. покриття на 2013} = \frac{327883}{363002} = 0,903254$$

$$\text{Коеф. покриття на 2014} = \frac{799016}{717890} = 1,113006$$

$$\text{Коеф. покриття на 2015} = \frac{788099}{692310} = 1,138361$$

$$\text{Коеф. покриття на 2016} = \frac{539376}{501788} = 1,074908$$

Як видно, значення коефіцієнта загального покриття у аналізованому періоді було досить стабільним та відповідало нормативу  $> 1$ , а це є свідченням того, що у підприємства ПАТ «Фабрика меблів ЛІР» достатньо коштів. Щоб розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства відносно сплати поточних зобов'язань за умов своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Він дорівнює відношенню грошових коштів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості до поточних зобов'язань.

Значення коефіцієнту швидкої ліквідності є досить не рівномірним, але коливається в межах нормативного значення 0,6 - 0,8. Це свідчить про те, що



на підприємстві ПАТ «Фабрика меблів ЛПР» дебіторська заборгованість, що не була сплачена у строк, займає досить незначне місце.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Його розраховують як відношення грошових коштів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань.

$$\begin{aligned} \text{Коеф. абсолютної ліквідності} &= \frac{\text{ф1\_ряд.}(220 + 230 + 240)}{\text{ф1\_ряд.}_620} \\ \text{Коеф. абсолютної лік-ті на 2013} &= \frac{6617 + 841 + 74}{36002} = 0,020749 \\ \text{Коеф. абсолютної лік-ті на 2014} &= \frac{3078 + 793 + 179}{717890} = 0,005642 \\ \text{Коеф. абсолютної лік-ті на 2015} &= \frac{3078 + 625 + 179}{692310} = 0,005607 \\ \text{Коеф. абсолютної лік-ті на 2016} &= \frac{3018 + 986 + 222}{501788} = 0,008422 \end{aligned}$$

Показник коефіцієнту абсолютної ліквідності не сильно перевищують нормативне значення  $> 0$ , а у 2014 році він суттєво знизився, але більш важливим є не високе значення цього показника, а наявність на підприємстві грошових коштів на дату відповідних платежів.

Чистий обіговий капітал свідчить про можливості підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

$$\text{Чистий обіговий, кап.} = \text{ф1 ряд.} (260 - 620)$$

$$\text{Чистий обіговий кап. на 2013} = - 327883 - 363002 = - 35119$$

$$\text{Чистий обіговий кап. на 2014} = 799016 - 717890 - 81126$$

$$\text{Чистий обіговий кап. на 2015} = 788099 - 692310 = 95789$$

$$\text{Чистий обіговий кап. на 2016} = 539376 - 501788 - 37588$$

Таблиця 2.1. аналізу ліквідності підприємства ПАТ «Фабрика меблів ЛПР» демонструє згруповані дані показників ліквідності та нормативне значення запропонованих коефіцієнтів.

Таблиця 2.1.

**Аналіз ліквідності на підприємстві ПАТ «Фабрика меблів ЛІР»**

Коефіцієнт	2013	2014	2015	2016	Норматив
1	2	3	4	5	6
Покриття	0,903254	1,113006	1,138361	1,074908	> 1
Швидкої ліквідності	0,579267	0,871393	0,888576	0,633527	0.6-0.8
Абсолютної ліквідності	0,020749	0,005642	0,005607	0,008422	> 0 збільшення
Чистий оборотний капітал	-35119	81126	95789	375878	> 0 збільшення

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) показує питому вагу власного капіталу у загальній сумі коштів, що були авансовані у діяльність підприємства та характеризує реальні можливості підприємства сплатити свої зобов'язання. Для цього до платіжних засобів включають всі можливі оборотні активи, які перебувають у виробничому процесі (грошові кошти, дебіторську заборгованість, товари, готову продукцію).

$$\text{Коеф. платоспр.} = \frac{\phi 1 \text{ _ ряд. _ 380}}{\phi 1 \text{ _ ряд. _ 640}}$$

$$\text{Коеф. платоспр на 2013} = \frac{146774}{903975} = 0,162365$$

$$\text{Коеф. платоспр на 2014} = \frac{159705}{1397685} = 0,114264$$

$$\text{Коеф. платоспр на 2015} = \frac{121454}{1357273} = 0,089484$$

$$\text{Коеф. платоспр на 2016} = \frac{141121}{1110439} = 0,127086$$

Як бачимо, значення коефіцієнту платоспроможності на підприємстві ПАТ «Фабрика меблів ЛІР» не відповідають нормативові > 0.5, що є свідченням того, що підприємству не вистачає власних коштів для виконання своїх зобов'язань.

Коефіцієнт фінансування характеризує залежність підприємства від залучених коштів.

$$\begin{aligned} \text{Коеф. фінансування} &= \frac{\phi1\_ряд.(430 + 480 + 620 + 630)}{\phi1\_ряд.\_380} \\ \text{Коеф. фінансування на 2013} &= \frac{2443 + 391756 + 3630002}{146774} = 5,158959 \\ \text{Коеф. фінансування на 2014} &= \frac{2918 + 391756 + 717890}{159705} = 6,966369 \\ \text{Коеф. фінансування на 2015} &= \frac{2916 + 540593 + 692310}{121454} = 10,175202 \\ \text{Коеф. фінансування на 2016} &= \frac{4437 + 463093 + 501788}{141121} = 6,868701 \end{aligned}$$

Значення коефіцієнту фінансування досить сильно відрізняються від нормативного значення, що дорівнює 1. Це є негативною тенденцією, бо свідчить про те, що підприємство ПАТ «Фабрика меблів ЛІР» майже на протязі всього аналізованого періоду досить сильно залежало від залучених коштів. Це могло бути викликано не зваженою маркетинговою та кредитною політикою керівництва підприємства, тобто нерозвиненість ринків збуту, неефективна робота з постачальниками та ін. призвели до збільшення ролі кредитних ресурсів у оперативній діяльності підприємства.

Однак на кінець аналізованого періоду помітне деяке покращення і зменшення ролі залучених коштів у виробництві, що є безсумнівно позитивною тенденцією, бо свідчить про можливість підприємства працювати за рахунок власного прибутку та розраховувати на власні сили.

Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами (ОК) показує забезпеченість підприємства власними обіговими коштами.

$$\begin{aligned} \text{Коеф. забезпеч.} &= \frac{\phi1\_ряд.(260 - 620)}{\phi1\_ряд.\_620} \\ \text{Коеф. забезпеч. на 2013} &= \frac{327883 - 363002}{363002} = -0,096746 \\ \text{Коеф. забезпеч. на 2014} &= \frac{799016 - 717890}{717890} = 0,113006 \\ \text{Коеф. забезпеч. на 2015} &= \frac{788099 - 692310}{692310} = 0,138361 \end{aligned}$$

$$\text{Коеф. забезпеч. на 2016} = \frac{539376 - 501788}{501788} = 0,074908$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу (ВК) показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена у обігові кошти.

$$\text{Коеф. маневр.ВК} = \frac{\phi 1_{\text{ряд.}}(260 - 620)}{\phi 1_{\text{ряд.}}_{380}}$$

$$\text{Коеф. маневр.ВК на 2013} = \frac{327883 - 363002}{146774} = -0,239273$$

$$\text{Коеф. маневр.ВК на 2014} = \frac{799016 - 717890}{159705} = 0,507974$$

$$\text{Коеф. маневр.ВК на 2015} = \frac{788099 - 692310}{121454} = 0,788685$$

$$\text{Коеф. маневр.ВК на 2016} = \frac{539376 - 501788}{141121} = 0,266353$$

Таблиця 2.2.

### Аналіз фінансової стійкості підприємства ПАТ «Фабрика меблів ЛПР»

Коефіцієнт	2013	2014	2015	2016	Норматив
1	2	3	4	5	6
Платоспроможності	0,162365	0,114264	0,089484	0,127086	>0.5
Фінансування	5,158959	6,966369	10,175202	6,868701	< 1 мен.
Забезпеченості власними ОК	- 0,096746	0,113006	0,138361	0,074908'	>0.1
Маневреності ВК	- 0,239273	0,507974	0,788685	0,266353	>0 мен.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їх залучення. Він дає уявлення про те, скільки продукції реалізує підприємство ПАТ «Фабрика меблів ЛПР». Інакше кажучи, цей коефіцієнт свідчить, наскільки зміни у наявних активах пов'язані зі змінами чистого обсягу продажу. Його розраховують як відношення чистого обсягу продажу до загальної вартості активів.

$$\text{Коеф. оборот. активів} = \frac{\phi 2 \text{ _ ряд. _ 035}}{\phi 1 \text{ _ ряд. (280 _ (гр.3) + 280 _ (гр.4)) / 2}}$$

$$\text{Коеф. оборот. активів на 2013} = \frac{883740}{903975} = 0,977616$$

$$\text{Коеф. оборот. активів на 2014} = \frac{858556}{1397685} = 0,61427$$

$$\text{Коеф. оборот. активів на 2015} = \frac{855405}{1357273} = 0,630238$$

$$\text{Коеф. оборот. активів на 2016} = \frac{913241}{1110439} = 0,822414$$

Як бачимо з розрахунків, найбільше значення коефіцієнта оборотності було у 2013 році, а на далі - різкий спад; величина активів у цих роках збільшувалася швидшими темпами, ніж чистий обсяг продаж. Це є свідченням зниження ефективності використання активів. Як наслідок зменшуються можливості підприємства до оновлення та модернізації виробничих можливостей. У наступні два роки підприємство дещо покращило цей показник, що є позитивною тенденцією і свідчить про можливі інвестиції.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (КЗ) показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується. Розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції до величини кредиторської заборгованості.

$$\text{Коеф. оборот. КЗ} = \frac{\phi 2 \text{ _ ряд. _ 230}}{\phi 1 \text{ _ ряд. _ 530(гр.3) + ряд. _ 530(гр.4) / 2}}$$

$$\text{Коеф. оборот. КЗ на 2013} = \frac{655487}{150435} = 4,357277$$

$$\text{Коеф. оборот. КЗ на 2014} = \frac{633929}{458510} = 1,382585$$

$$\text{Коеф. оборот. КЗ на 2015} = \frac{631847}{433635} = 1,457094$$

$$\text{Коеф. оборот. КЗ на 2016} = \frac{686107}{176256} = 3,892673$$

Проводячи аналіз, видно, що у періоди з 2013 р. по 2015 р. на

підприємстві ПАТ «Фабрика меблів ЛІР» була негативна тенденція до збільшення зменшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості. Це свідчить про велику кількість кредитів на підприємстві у 2014-2015 роках та проблемами з її погашенням, що видно з низького показника оборотності кредиторської заборгованості 3,18 -3,35. У кінці аналізованого періоду - 2016 році помітна позитивна тенденція до збільшення цього показника, яка свідчить про зменшення кредиторського навантаження.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (ДЗ) показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується; відображає ефективність політики підприємства з кредитування покупців з точки зору збору оплати за реалізацію в кредит; характеризує рівень комерційного ризику, зумовленого реалізацією товару в кредит.

Коеф.	оборот.	ДЗ
<i>ф2_ряд._035</i>		
$= \frac{\text{ф1\_ряд.}(з\_150\_по\_210)(гр.3) + \text{ряд.}(з\_150\_по\_210)(гр.4)}{2}$		
$\frac{883740}{766 + 373246 + 17886 + 144421 + 68068} = 1,462208$		
$\frac{858556}{109 + 226667 + 34147 + 37374 + 6584} = 2,816036$		
$\frac{855405}{9953 + 24786 + 47270 + 1744 + 113600} = 4,334391$		
$\frac{913241}{10392 + 373323 + 17932 + 1755 + 211154} = 1,486018$		

Таблиця 2.3 демонструє згруповані дані показників ділової активності та нормативне значення запропонованих коефіцієнтів.

Таблиця 2.3.

**Аналіз ділової активності підприємства ПАТ «Фабрика меблів  
ЛІР»**

Коефіцієнти	2013	2014	2015	2016	Норматив
1	2	3	4	5	6
Оборотності активів	0,977616	0,61427	0,630238	0,822414	збільшення
Оборотності кредиторської заборгованості	4,357277	1,382585	1,457094	3,892673	збільшення
Оборотності дебіторської заборгованості	1,462208	2,816036	4,334391	1,486018	збільшення
Термін погашення дебіторської заборгованості	246	128	83	242	зменшення
Термін погашення кредиторської заборгованості	83	260	247	92	зменшення
Оборотності матеріальних запасів	6,484295	4,204454	4,202441	3,317984	збільшення
Оборотності основних засобів	1,423085	1,359994	1,378723	1,446657	збільшення
Оборотності власного капіталу	6,021094	5,375887 і	7,043037	6,471333	збільшення

Коефіцієнт рентабельності активів характеризує ефективність використання активів підприємства, це співвідношення балансового або чистого прибутку з і середньорічною (середньо кварталною) величиною активів.

Таблиця 2.4.

**Аналіз рентабельності підприємства ПАТ «Фабрика меблів ЛІР»**

Коефіцієнти	2013	2014	2015	2016	Норматив
1	2	3	4	5	6
рентабельності активів	0,025772	0,010251	0,010622	0 0,018231	>збільшен.
рентабельності власного капіталу	0,158727	0,089715	0,118703	0,143451	>збільшен.

рентабельності	0,026362	0,016688	0,016854	0,022167	>збільшен.
рентабельності	0,116732	0,130311	0,130527	0,178255	>збільшен.

Таблиця 2.4 демонструє згруповані дані показників рентабельності підприємства та нормативне значення запропонованих коефіцієнтів.

## 2.2 Аналіз збутової діяльності підприємства ПАТ «Фабрика меблів ЛІР»

Реалізація продукції є завершальною стадією кругообігу засобів підприємства. Від її величини залежать результати фінансово-господарської діяльності, показники оборотності й рентабельності. Обсяг реалізації продукції визначається або за відвантаженням продукції покупцям, або за оплатою (виторгом); може виражатися в порівнянних, планових і поточних цінах. В умовах ринкової економіки цей показник набуває першорядного значення. Від того, як продається продукція, який попит на неї на ринку, залежить, і обсяг її виробництва. У таблиці 2.5. показана статистика реалізації продукції за 2014-2016 роки.

Розрахунок середньгеометрично зваженої:

$$\bar{T} = \sqrt[n]{T_1 * T_2 * T_3}$$

$$\bar{T} = \sqrt{1,0 * 1,59 * 1,70} = \sqrt{2,7} = 1,64 = 164\%$$

$$T \text{ приросту} = 164\% - 100\% = 64\%$$

Таблиця 2.5.

### Динаміка реалізації продукції ПАТ «Фабрика меблів ЛІР»

Рік	Загальний обсяг продажів, тис. грн.	Темпи росту, %
1	2	3
2014	1256	100
2015	1997,3	159
2016	3395,6	170



При порівнянні двох останнього років (2015 і 2016) виявлено, що обсяг реалізації збільшився на 70% (170% - 100%). Середньорічний темп приросту становить 64%. Для більшої наочності динаміка реалізації продукції зображена на графіку (рис.2.1.)

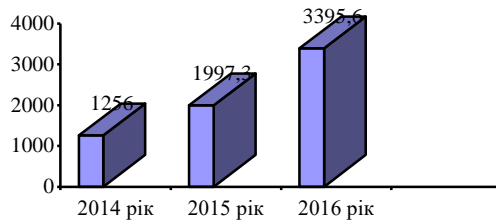


Рис. 2.1. Динаміка реалізації продукції

Для більше докладного аналізу розглянемо обсяг реалізації меблів за асортиментом (табл.2.6.).

Таблиця 2.6.

**Аналіз обсягу реалізації за асортиментом ПАТ «Фабрика меблів ЛІР»**

Найменування виробу	Обсяг реалізації, шт.		Відхилення		Питома вага в загальному обсязі реалізації, %	
	2015	2016	Абсол.	Відн., %	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
Спал. гарн. «Софі»	19	32	13	168,4	14,2	15,2
Спал. гарн. «Ріо»	13	22	9	169,2	9,7	10,5
Спал. гарн. «Орхідея»	7	5	2	71,4	5,1	2,4
Спал. гарн. «Еліта»	19	33	14	173,7	14,2	15,7
М'які меблі «Каприз»	16	27	11	168,8	11,9	12,8
М'які меблі «Валенсія»	15	25	10	166,6	11,2	11,9
М'які меблі «Перлина»	9	9	0	0	6,7	4,2
М'які меблі «Соренто»	21	31	10	147,6	15,6	14,8
М'які меблі «Тріумф»	15	26	11	173,3	11,2	12,4
РАЗОМ	134	210	76	170	100	100

У ході дослідження визначені дані за асортиментом виробів, що виробляє ПАТ «Фабрика меблів ЛІР», які показують, що організація збільшила реалізацію в загальному обсязі асортиментів на 76 од. комплектів меблів (210-134), або на 76% (176%-100%). В обсязі асортиментів 2015 року найбільшу питому вагу становлять:

- спальний гарнітур «Софі» (14,2%) або 19 комплектів;
- спальний гарнітур «Еліта» (14,2%) або 19 комплектів;
- м'які меблі «Каприз» (11,9%) або 16 комплектів;

Найменша питома вага в асортименті 2006 року становлять:

- спальний гарнітур «Орхідея» (5,1%) або 7 комплектів;
- м'які меблі «Перлина» (6,7%) або 9 комплектів.

В асортименті 2016 року найбільш питому вагу також займають наступні моделі:

- спальний гарнітур «Еліта» (15,7%) або 33 комплекту;
- спальний гарнітур «Софі» (15,2%) або 32 комплекту;
- м'які меблі «Соренто» (14,8%) або 31 комплект;

Горизонтальний аналіз моделей меблів демонструє, що реалізація майже всіх моделей за 2016 рік зросла. Але серед них також виділяються комплекти, реалізація яких залишилася на колишньому рівні або знизилася. Наприклад, такі як:

- Спальний гарнітур «Орхідея» на 28,6% (71,4%-100%) або на 2 комплекти (5-7);
- м'які меблі «Перлина» на 0% чи на 0 комплектів (9-9).

У наступних моделях навпроти, спостерігається значне збільшення обсягів продажів:

- спальний гарнітур «Еліта» на 73,7% (173,7%-100%) або на 14 комплектів (33-19).
- м'які меблі «Тріумф» на 73,3% (173,3%-100%) або на 9 (26-15) комплектів;
- м'які меблі «Каприз» на 68,8% (168,8%-100%) або на 11

комплектів (27-16);

- м'які меблі «Валенсія» на 66,6% (166,6%-100%) або на 10 (25-15)

комплектів.

Збільшення реалізації цих моделей збільшило загальний обсяг асортиментів на 20,9% ( $44 \times 100 / 210$ ).

На зміну обсягу продажів деякою мірою впливає зміна залишків відвантажених на початок і кінець року, але не оплачених у термін (табл.2.7).

Таблиця 2.7.

### Аналіз факторів зміни обсягу реалізації продукції ПАТ «Фабрика меблів ЛІР»

Показник	2015 рік	2016 рік	Зміна обсягу реалізації	
			Абсол.	Віднос., %
1	2	3	4	5
Випуск продукції, шт.	129	200	71	155
Залишок продукції на складі:				
- на початок року	9	14	5	155,6
- на кінець року	14	4	-10	28,6
Реалізація продукції (стр.1+стор.2.1-стр.2.2.)	134	210	76	170

Дані таблиці показують, що організація реалізувала продукції в 2016 році на 70% (170%-100%) або на 76 комплект меблів більше, ніж в 2015 році.

Це відбулося за рахунок наступних факторів:

- збільшення ринку збуту;
- збільшення обсягу надходжень продукції відповідно до заявок на

71 комплект (200-129), що спричинило збільшення обсягу реалізації на 52,9% ( $71 \times 100 / 134$ );

- залишки на початок року склали 5 (14-9) комплектів, що збільшило обсяг реалізації на 3,7% ( $5 \times 100 / 134$ ), а зниження залишків на кінець року на 10 (4-14) збільшило обсяг реалізації на 7,5% ( $10 \times 100 / 134$ ).

$$52,9\% + 3,7\% + 7,5\% = 70\%$$

Отримані розрахунки свідчать про те, що більшою мірою на

збільшення обсягу реалізації вплинуло збільшення обсягу надходжень (52,9%), що прямо пов'язане зі збільшенням ринку збуту й зниження залишків на кінець року (7,5%). Підприємство збільшило надходження продукції на 55% (155%-100%), що позитивно характеризує його діяльність.

Аналіз структури збуту в розрізі видів продукції, що випускає підприємством, показаний у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

### Аналіз структури товарної продукції ПАТ «Фабрика меблів ЛІР»

Показник	2015 рік	2016 рік	Відхилення
1	2	3	4
Спальний гарнітур «Софі»			
Обсяг реалізації, шт.	19	32	13
Ціна одиниці продукції, грн.	10200	10500	300
Собівартість одиниці продукції, грн.	7854	7980	126
Валовий прибуток, грн.	44574	80640	36066
Рентабельність, %	23	24	1
Спальний гарнітур «Ріо»			
Обсяг реалізації, шт.	13	22	9
Ціна одиниці продукції, грн.	20100	22123	2023
Собівартість одиниці продукції, грн.	14472	15707	1235
Валовий прибуток, грн.	73164	141152	67988
Рентабельність, %	28	29	1
Спальний гарнітур «Орхідея»			
Обсяг реалізації, шт.	7	5	2
Ціна одиниці продукції, грн.	13000	13600	600
Собівартість одиниці продукції, грн.	10660	10880	220
Валовий прибуток, грн.	16380	13600	2780
Рентабельність, %	18	16	2
Спальний гарнітур «Еліта»			
Обсяг реалізації, шт.	19	33	14
Ціна одиниці продукції, грн.	15000	16800	1800
Собівартість одиниці продукції, грн.	10050	10752	702
Валовий прибуток, грн.	94050	199184	105134
Рентабельність, %	33	35	2
М'які меблі «Каприз»			

Обсяг реалізації, шт.	16	27	11
Ціна одиниці продукції, грн.	17000	18300	1300
Собівартість одиниці продукції, грн.	12750	13725	975
Валовий прибуток, грн.	68000	123525	55525
Рентабельність, %	25	25	0
М'які меблі «Валенсія»			
Обсяг реалізації, шт.	15	25	10
Ціна одиниці продукції, грн.	22600	23500	900
Собівартість одиниці продукції, грн.	17854	18095	241
Валовий прибуток, грн.	71190	135125	63935
Рентабельність, %	21	23	2
М'які меблі «Перлина»			
Обсяг реалізації, шт.	9	9	0
Ціна одиниці продукції, грн.	12300	13150	850
Собівартість одиниці продукції, грн.	10578	11046	468
Валовий прибуток, грн.	15498	18936	3438
Рентабельність, %	14	16	2
М'які меблі «Соренто»			
Обсяг реалізації, шт.	21	31	10
Ціна одиниці продукції, грн.	14100	15000	900
Собівартість одиниці продукції, грн.	9588	9900	312
Валовий прибуток, грн.	94752	158100	63348
Рентабельність, %	32	34	2
М'які меблі «Тріумф»			
Обсяг реалізації, шт.	15	26	11
Ціна одиниці продукції, грн.	9900	10980	1080
Собівартість одиниці продукції, грн.	7029	7686	657
Валовий прибуток, грн.	43065	85644	42579
Рентабельність, %	29	30	1

З даної таблиці видно, що за останні два роки є тенденція до збільшення прибутку за рахунок зростання збуту продукції, отже, і зниження собівартості, а також підвищення цін на неї. Але серед вироблених, організацією моделей можна виділити, такі комплекти, які мають незмінний рівень збуту (м'які меблі «Перлина») і навіть мають тенденцію до зниження

обсягу продажів (спальний гарнітур «Орхідея»). У них можна спостерігати так само й найнижчу рентабельність. Наслідком цього є зниження прибутку, що підприємство могло б отримувати.

### **2.3 Розрахунок бюджетів підприємства ПАТ «Фабрика меблів ЛПР»**

В ході аналізу збутої діяльності підприємства ПАТ «Фабрика меблів ЛПР» були виявлені моделі, у яких рівень реалізації нижче, ніж в інших представлених в асортименті комплектів. До них відносяться спальний гарнітур «Орхідея» і м'які меблі «Перлина». Тому для збільшення рівня попиту було ухвалене рішення про вдосконалювання, як дизайну, так і самого корпусу даних видів моделей.

Для поліпшення моделей, проаналізована величезна кількість параметрів, на підставі чого й ухвалене рішення про розробку й впровадження нововведень. Сьогодні маркетинг націлений, насамперед, на споживача. Існують важливі фактори, такі як простота, зручність і надійність меблів. Саме наявність цих деталей надає меблям додаткову цінність.

Купуючи меблі, споживач хоче одержати річ, що не тільки має привабливий зовнішній вигляд, що володіє гарними функціональними властивостями, надійну й зручну в експлуатації. Зробивши продаж, дуже важливо створити йому мотив для майбутньої покупки меблів у нашій організації.

Ґрунтуючись на ці висновки, були розроблені пріоритети планованого бюджетного періоду.

У комплекті м'яких меблів «Перлина» застосовані 2-конусні пружини з діаметром опорного кільця 83 мм. Використання пружинного блоку підвищує пружність м'яких елементів, рівномірно розподіляє навантаження в м'яких елементах сидінь, забезпечує надійність і довговічність меблів.

Пружинні блоки виготовляють різних габаритних розмірів: по довжині, ширині й висоті. Пружини термооброблені для забезпечення стабілізації висоти пружини. Завдяки спеціальній конструкції пружинний блок ідеально збалансований. Для забезпечення максимальної комфортності використовується новий об'ємний нетканий матеріал "Спрут". Це м'який, легкий, пружний наповнювач для меблів і матраців. Склад сировини: вовна, бавовна, льон з добавками поліестеру й поліпропілену. "Спрут" нешкідливий для здоров'я людини, не викликає алергійної реакції навіть у людей страждаючими астматичними захворюваннями. Ідеальне сполучення м'якого настилочного шару й пружинного блоку забезпечують максимальна зручність, дозволяє створювати ортопедичний ефект і комфорт під час відпочинку. Також у комплекті використовується механізм трансформації 559, що відповідає передовим тенденціям у розробці меблевої фурнітури й комплектуючих механізмів трансформації з газовою пружиною. Даний механізм складається із шарнірно з'єднаних елементів - щоки, опорної планки, двох тяг і газової пружини. Механізм комплектується газовою пружиною зусиллям 1000N, призначений для підймання матраца тахти. Механізм кріпиться до бруска рами тахти опорною планкою, для чого в ній є вісім кріпильних отворів 6,5 мм під болт або гвинт М6. Матрац тахти кріпиться до щоки механізму, для чого в останньому є кріпильні отвори 10,5мм під болт або гвинт М10 і отвору 6,5 мм під болт або гвинт М6. Кріпильні отвори в правому і лівому брусках рами матраца повинні бути також сосни, відхилення не повинне перевищувати 2 мм. Відмінною рисою даної моделі меблів є подушки сидіння зі знімними чохлами. Це надзвичайно зручно, тому що їх можна знімати для чищення або міняти не тільки в міру зношеності, але й залежності від настрою.

Для комплекту спального гарнітура «Орхідея» передбачені наступні нововведення. Здійснено заміну, використовуваних матеріалів, таких як фанера й ДВП новим матеріалом OSB. Терміни служби даного матеріалу практично не обмежуються. В OSB багато переваг: висока міцність;

однорідність структури, вологостійкість (розбухання при перебуванні у воді протягом 24 годин становить 17-25%, при цьому матеріал не руйнується й зберігає свою міцність, тому OSB можна використати для зведення опалубки); простота в обробці (досить легко ріжеться й свердлиться, може фарбуватися й склеюватися клеями й фарбами, призначеними для дерева); здатність міцно втримувати цвяхи й шурупи (фізико-механічні показники в OSB вище в 2,5 рази, чим у ДСП); екологічно й гігієнічно нешкідливий матеріал (незважаючи на застосування синтетичних єднальних для виробництва, OSB відповідають класу гігієни E-1). Крім того, завдяки мінімальним відходам у процесі обробки й розпилювання, застосування OSB є досить економічним. Всі декоративні частини меблів виконані з масиву берези, пофарбовані з використанням передових італійських технологій і покриті двокомпонентним поліуретановим лаком, для створення покриттів з високими естетичними й експлуатаційними характеристиками.

Так само, на підприємстві планується здійснити впровадження мініфабрики для виробництва меблів на замовлення. Було вирішено почати з виробництва комп'ютерних столів. По-перше, це той клас меблів, що вимагає індивідуального підходу, оскільки тут необхідно враховувати ергономічні аспекти. По-друге, це початковий етап до розширення асортиментів продукції, що буде включати виробництво офісних меблів також на замовлення, тому що на ринку спостерігається стрімке зростання попиту на даний вид.

Потім на комп'ютері розробляються креслення виробу, які без роздрукування на папері можуть бути передані в комп'ютер обробного центру. Одночасно розробляється й карта розкрою плитних матеріалів. Після їхнього розкрою деталі передаються до обробного центру.

Оператор укладає заготовки на стіл обробного центру, що виконує їхню повну обробку:

- форматна обробка;
- свердлення отворів у крайках;



- свердлення отворів у пластях (під шканти, стяжку й ін. фурнітуру);
- вибірка пазів по пласти (під задній полик, фурнітуру й т.п.);
- вибірка пазів у крайках;
- вибірка прорізів (під скло, мийку й т.п.);
- обробка чверті, фрезерування профілю крайки, формування похилих крайок;
- випилювання й фрезерування непрямокутних деталей (круглої, овальної й іншої форми).

Під час обробки деталей на центрі той же оператор встигає робити облицювання прямолінійних крайок деталей на встановленому поруч однобічному кромкооблицювальному верстаті, роблячи й завантаження обробного центра. Облицювання крайок може вироблятися натуральною й синтетичною шпоною - смуговою або рулонним, рейкою з масиву, а також товстим пластиком АБС або ПВХ, зі зняттям фасок, радіусів по крайці й округленням кута. Крайки деталей непрямокутної форми облицюються на окремих верстатах, що також забезпечують облицювання всіма видами кромочного матеріалу, або безпосередньо в обробному центрі при виборі його моделі у відповідній комплектації. Колопильний верстат з підрізною пилкою й кареткою, для обробки по формату й розкрою на дрібні кратні деталі.

Система може бути оснащена ручними пристроями для впаковування в термоусадочну плівку й ручну обв'язку пакета пластмасовою стрічкою.

Перевагою пропонованої системи є її максимальна гнучкість і можливість подальшого збільшення продуктивності шляхом поступового доповнення іншими верстатами (верстат для розкрою, верстат кайкооблицювальний, верстат свердлильно-присадочний і ін.), без заміни вихідного обладнання. Вартість залежить від набору застосовуваного обладнання, і сильно змінюється залежно від комплектації окремих верстатів, що залежить від типу й конструкції передбачуваної до виробництва меблів.

Строк окупності (по досвіду замовників) до 10 місяців.

Таблиця 2.9

**Комплектація обладнання підприємства ПАТ «Фабрика меблів  
ЛІР»**

Обладнання	Марка, тип	ДМ
1	2	3
Верстат для розкрою плит, вертикальний	HOMAG Espana CM 05/42/21	30. 140
Обробний центр	WEEKE BP 60 Optimat	95. 870
Верстат для облицювання крайок	BRANDT KD 56 Optimat	37. 280
Верстат для облицювання крайок	BRANDT KTD 72 Optimat	17. 910
Верстат для фрезерування й торцювання звисів	BRANDT F13/EK 13 Optimat	18. 470
Верстат свердлильно-присадочний універсал.	GANNOMAT Optimat 21	23. 650
Верстат колопильний з кареткою	ALTENDORF F-45	24. 950
Інструмент деревопилячий	комплект	4. 000
Усього франко-завод, без упаковки		251. 220

Специфічною особливістю підприємства, що працює на замовлення, є величезна варіантність виробів, що випускають. Рішення для меблевого виробництва дозволяє:

- задавати для кожного виробу відповідні вихідні матеріали, фурнітуру, операції по виробництву;
- працювати з різними параметрами вихідних матеріалів (тип, кольори, розміри та ін.);
- працювати із численними параметрами напівфабрикатів і кінцевих виробів;
- працювати з необмеженим числом варіантів виробу;
- моделювати новий виріб на основі введених у систему елементів;
- вирішувати частину завдань по проектуванню нового виробу;
- розраховувати ціни й строки постачання в процесі введення замовлень.

Такий підхід має ряд переваг і для споживачів. По-перше, з'являється можливість облаштувати інтер'єр свого будинку або офісу в одному стилі, де

буде сполучатися одне з іншим. По-друге, люди звертаються до індивідуальних замовлень, у пошуках зручності й комфорту. По-третє, замовник вільний брати участь сам у процесі виготовлення й обговорювати дизайн майбутньої моделі меблів, його форму, розміри й матеріали.

Звичайно, товар на замовлення коштує дорожче, адже крім роботи й собівартості матеріалів у ціну виробу включається «надбавка за штучність».

Природно всі дані вдосконалювання призведуть до зміни ціни на продукцію. Для визначення ціни застосуємо метод прямих витрат. Даний метод застосовується для встановлення ціни на нову модифікацію традиційного продукту, а також при ухваленні рішення по індивідуальних замовленнях. У даному методі за основу собівартості приймається виробнича собівартість. Збутові й адміністративні витрати в цю базу не включаються, а передбачаються в надбавці.

Для розрахунку граничної продажної ціни організації необхідна надбавка в розмірі 20% собівартості виробництва. Частина витрат, що пов'язана зі збутом і адміністративними витратами, буде схована в цій надбавці.

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

Бюджет продажів поєднує інформацію про обсяги реалізації, цінах і, відповідно, про виторг від реалізації. Він є відправною крапкою всього процесу бюджетування. Тому що підприємство має досить велику номенклатуру товарів необхідно їх згрупувати. У цьому випадку бюджет продажів становлять по групах товарів і середніх цін для кожної групи.

У таблиці 2.10 приведений прогноз середніх цін на продукцію, що випускає підприємством.

Таблиця 2.10

**Заплановані ціни на продукцію підприємства ПАТ «Фабрика меблів ЛІР» на 2017р.**

Найменування продукції	Ціна (грн.)
1. М'які меблі	17580
2. Спальний гарнітур	16490
3. Комп'ютерний стіл	3400

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

Таблиця 2.11

**Бюджет продажів підприємства ПАТ «Фабрика меблів ЛІР»**

Найменування/ період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2017р.
1	2	3	4	5	6
1. Заплановані продажі, шт.					
1.1. М'які меблі	44	51	53	50	198
1.2. Спальні гарнітури	35	39	43	38	155
1.3. Комп'ютерні столи	45	52	53	50	200
2. Очікувана ціна, грн. /од.					
2.1. М'які меблі	17580	17580	17580	17580	
2.2. Спальні гарнітури	16490	16490	16490	16490	
2.3. Комп'ютерні столи	3400	3400	3400	3400	
3. Заплановані продажі, грн.					
3.1. М'які меблі	773520	896580	931740	879000	3480840
3.2. Спальні гарнітури	577150	643110	709070	626620	2555950
3.3. Комп'ютерні столи	153000	176800	180200	170000	680000
3.5. Разом продажі	1503670	1716490	1821010	1675620	6716790

Наступним етапом розробки бюджету продажів є визначення розміру грошових надходжень від цих продажів. При складанні графіка враховується, що виторг від продажів поточного періоду надходить у вигляді грошей тільки на 70 %, а частина, що залишилася (30%) надходить у наступному періоді.

Таблиця 2.12

**Графік надходжень коштів від продажів (грн.)**

Найменування/період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2017р.
1	2	3	4	5	6
Рахунки дебіторів на початок періоду	409980				409980
Надходження грошей від продажів 1 кварталу	1052569	451101			1503670
Надходження грошей від продажів 2 квартали		1201543	514947		1716490
Надходження грошей від продажів 3 квартали			1274707	546303	1821010
Надходження грошей від продажів 4 квартали				1172934	1172934
Усього надходжень	1462549	1652644	1789654	1719237	6624084

З дані таблиці видно, що залишок дебіторської заборгованості підприємство планує отримати в 1 кварталі в розмірі 409,98 тис. грн. Додатково в першому періоді підприємство одержує виторг 70% від першого періоду в об'ємі 1503670 грн., що складає 1052569 ( $1503670 \times 0,7$ ) грн. У підсумку, очікувана сума надходжень у першому періоді становить 1462549 ( $409980 + 1053670$ ) грн. 30%, що залишилися від виторгу першого кварталу, підприємство очікує отримати в другому періоді 451101 ( $1437290 \times 0,3$ ). Аналогічним образом розраховуються всі інші показники графіка. Відповідно до цього бюджету підприємство не отримає у плановому періоді 30% виторгу четвертого кварталу, що становить 502686 ( $1675620 \times 0,3$ ) грн. Ця сума буде зафіксована в підсумковому прогностному балансі організації на кінець року.

Виробничий план продукції складається виходячи з бюджету продажів з урахуванням необхідної для підприємства динаміки залишків готової продукції на складі. Для ПАТ «Фабрика меблів ЛІР» передбачається, що найбільш оптимальною є величина запасу готової продукції в розмірі 20% від

обсягу продажів наступного кварталу. Запас готової продукції на початок періоду дорівнює кінцевому запасу попереднього періоду. На початок року фактичні запаси м'яких меблів склали 7 шт., спальних гарнітурів - 5 шт. Необхідний обсяг випуску готової продукції, що складається в натуральних одиницях виміру й розраховується по формулі 1.3. План виробництва представлений у таблиці 2.13

Таблиця 2.13

### Виробничий бюджет у натуральних одиницях

Найменування/ період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2017р.
1	2	3	4	5	6
1. Плановий обсяг продажів, шт.					
1.1. М'які меблі	44	51	53	50	198
1.2. Спальний гарнітур	35	39	43	38	155
1.3. Комп. столи	45	52	53	50	200
2. Планові залишки готової продукції на кінець періоду, шт.					
2.1. М'які меблі	10	11	10	9	9
2.2. Спальний гарнітур	8	9	8	6	6
3. Залишки готової продукції на початок періоду, шт.					
3.1. М'які меблі	7	10	11	10	7
3.2. Спальний гарнітур	5	8	9	8	5
4. Обсяг випуску готової продукції, шт.					
4.1. М'які меблі	47	52	52	49	200
4.2. Спальний гарнітур	38	40	42	36	156
4.3. Комп. столи	45	52	53	50	200

Дані таблиці свідчать про те, що підприємство планує продати 198 комплектів м'яких меблів. Для забезпечення безперебійного постачання готовою продукцією підприємство планує залишок продукції на кінець першого кварталу в об'ємі 20% від обсягу реалізації другого періоду, що становить 10 ( $51 \times 0,2$ ) штук. Таким чином, необхідний обсяг продукції становить 54 ( $44+10$ ) штук. Але початок першого кварталу на складі є 7 одиниць готової продукції. Отже, обсяг виробництва м'яких меблів першого

періоду повинен скласти 47 (54-7) виробів. Подібним чином розраховуються всі інші показники виробничого плану наявних видів продукції.

Бюджет прямих витрат на матеріали базується на виробничому плані, тобто на основі планової величини валового випуску калькулюється потреба в матеріалах. Затрати матеріалів на одиницю продукції показані у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Склад прямих витрат на матеріали, що включають у собівартість  
одиниці продукції**

Найменування	Вид продукції		
	М'які меблі	Спальний гарнітур	Комп. стіл
1	2	3	4
Оббивна тканина, м	19	-	-
Пружинні блоки, шт	40	-	-
Бязь, м	7	-	-
ЛДСП, м2	-	22,5	5,5
OSB, м2	-	10,6	-
Фанера, м2	20	5,5	-
ДСП, м2	0,7	-	-
ДВП, м2	-	5,1	-
Неткан. матеріал, кг	18	-	-
Брус сосни, м3	0,2	-	-
Брус берези, м3	-	0,1	-
Клей, кг	1,3	1,5	0,9
Нитки, м	200	-	-
Дзеркало, м2	-	1,5	-
Матрац, шт.	-	1	-
Набір фурнітури, комп.	1	1	1

Планована ціна матеріалів визначена в таблиці 2.15

Таблиця 2.15

**Бюджет прямих витрат на матеріали**

Найменування/період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2017р.
1	2	3	4	5	6
1. Загальна потреба в матеріалах					
1.1. Оббивна тканина, м	893	988	988	931	3800
1.2. Бязь, м	329	364	364	343	1400
1.3. ЛДСП, м <sup>2</sup>	1102,5	1186	1236,5	1085	4610
1.4. ДСП, м <sup>2</sup>	32,9	36,4	36,4	34,3	140
1.5. Фанера, м <sup>2</sup>	1105	1210,5	1216	1128,5	4660
1.6. ДВП, м <sup>2</sup>	153	158,1	163,2	137,7	612
1.7. Неткан. матеріал, кг	846	936	936	882	3600
1.8. Брус сосни, м <sup>3</sup>	9,4	10,4	10,4	9,8	40
1.9. Брус берези, м <sup>3</sup>	0,8	0,9	1	0,9	3,6
1.10. OSB, м <sup>2</sup>	84,8	95,4	106	95,4	381,6
1.11. Клей, кг	158,6	174,4	178,3	162,7	674
1.12. Нитки, м	9400	10400	10400	9800	40000
1.13. Дзеркало, м <sup>2</sup>	57	60	63	54	234
1.14. Матрац, шт.	38	40	42	36	156
1.15. Пруж. блоки, шт.	320	400	400	360	1480
1.16. Набір фурн., комп.	130	144	147	135	556
2. Ціна, грн.					
2.1. Оббивна тканина, 1м, грн.	180	180	180	180	
2.2. Бязь, 1м, грн.	21	21	21	21	
2.3. ЛДСП, 1м <sup>2</sup> , грн.	85	85	85	85	
2.4. ДСП, 1м <sup>2</sup> , грн.	50	50	50	50	
2.5. Фанера, 1м <sup>2</sup> , грн.	160	160	160	160	
2.6. ДВП, 1м <sup>2</sup> , грн.	63	63	63	63	
2.7. Нетк. матеріал, 1кг, грн.	150	150	150	150	
2.8. Брус сосни, 1м <sup>3</sup> , грн.	2000	2000	2000	2000	
2.9. Брус берези, 1м <sup>3</sup> , грн.	3000	3000	3000	3000	
2.10. OSB, м <sup>2</sup> , грн.	400	400	400	400	
2.11. Пружин. блок, 1 шт., грн.	40	40	40	40	
2.12. Клей, 1кг, грн.	30	30	30	30	
2.13. Нитки, 1м, грн.	0,035	0,035	0,035	0,035	



2.14. Дзеркало, м <sup>2</sup>	190	190	190	190	
2.15. Матрац, 1 шт., грн.	1500	1500	1500	1500	
2.16. Набір хур., комп. для м'яких меблів	75	75	75	75	
2.17. Набір хур., комп. для спал. гарнітура	1012	1012	1012	1012	
2.18. Набір хур., комп. для комп. столу	70	70	70	70	
3. Прямі витрати на матеріали, грн.					
3.1. Оббивна тканина	160740	177840	177840	167580	684000
3.2. Бязь	6909	7644	7644	7203	29400
3.3. ЛДСП	93712,5	100810	105103	92225	391850
3.4. ДСП	1645	1820	1820	1715	7000
3.5. Фанера	176800	193680	194560	180560	745600
3.6. ДВП	9639	9960,3	10281,6	8675,1	38556
3.7. Неткан. матеріал	126900	140400	140400	132300	540000
3.8. Брус сосни	1880	2080	2080	1960	8000
3.9. Брус берези	2400	2700	3000	2700	10800
3.10. OSB	33920	38160	42400	38160	152640
3.11. Клей	4758	5232	5349	4881	20220
3.12. Нитки	329	364	364	343	1400
3.13. Дзеркало	10830	11400	11970	10260	44460
3.14. Матрац, шт.	57000	60000	63000	54000	234000
3.15. Пружинні блоки	12800	16000	16000	14400	59200
3.16. Набір хур., комп. для м'яких меблів	3525	3900	3900	3675	15000
3.17. Набір хур., комп. для спал. гарнітура	38456	40480	42504	36432	157872
3.18. Набір хур., комп. для комп. стола	3150	3640	3710	3500	14000
3.19. Усього	745393,5	816110,3	831926	760569	3153998

У таблиці розраховані потреби в матеріалах для виробництва кожного виду продукції, виходячи із запланованого обсягу випуску й даних, наведених у таблиці 2.15. А також загальні потреби в прямих матеріальних витратах як у натуральному так і у вартісному вираженні.

Наступним етапом є розрахунок необхідної кількості закупівель (по

видах сировини й матеріалів). Потреба в кожному кварталі розраховується по формулі 1.4 [1 розділ].

Бюджет закупівель матеріалів розробляється виходячи з того, що запаси матеріалів на кінець періоду складають 40% від потреби в матеріалах наступного періоду. Це умова необхідно для безперебійної поставки сировини у виробництво. Так для матеріалу «оббивна тканина» у першому кварталі це значення складе  $395,2 (988 \times 0,4) \text{ м}^2$ . Знаючи необхідний обсяг матеріалу для виконання плану першого періоду  $893 \text{ м}^2$ , оцінюємо загальний необхідний обсяг сировини  $1288,2 (893 + 395,2) \text{ м}^2$ . Але початок першого кварталу на складі є  $379,39 \text{ м}^2$  сировини. Отже, закупити треба  $908,81 (1288,2 - 379,39) \text{ м}^2$ .

У свою чергу, добуток отриманих величин на вартість одиниці матеріалу дає суму запасів на кінець періоду у вартісному вираженні, вона буде дорівнює  $16358,8 (908,81 \times 180)$  грн.

Запас матеріалів на початок періоду дорівнює кінцевому запасу попереднього періоду, тобто дані про запаси оббивної тканини на кінець періоду по першому кварталі переносяться в дані про запаси на початок другого кварталу. Аналогічним способом розраховуються планові витрати на сировину для всіх інших періодів і видів матеріалів.

Таблиця 2.16

**Бюджет закупівель матеріалів у вартісному й натуральному вираженні**

Найменування /період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2017р.
1	2	3	4	5	6
1. Запас матеріалів на кінець періоду					
1.1. Оббивна тканина, м	395,2	395,2	372,4	353,78	353,78
1.2. Бязь, м	145,6	145,6	137,2	130,34	130,34
1.3. ЛДСП, м <sup>2</sup>	474,4	494,6	434	412,3	412,3
1.4. ДСП, м <sup>2</sup>	14,56	14,56	13,72	13,03	13,03
1.5. Фанера, м <sup>2</sup>	484,2	486,4	451,4	428,83	428,83

1.6. ДВП, м <sup>2</sup>	63,24	65,28	55,08	52,33	52,33
1.7. Неткан. матеріал, кг	374,4	374,4	352,8	335,16	335,16
1.8. Брус сосни, м <sup>3</sup>	4,16	4,16	3,92	3,72	3,72
1.9. Брус берези, м <sup>3</sup>	0,36	0,4	0,36	0,34	0,34
1.10. OSB, м <sup>2</sup>	38,16	42,4	38,16	36,25	36,25
1.11. Клей, кг	69,76	71,32	65,08	61,83	61,83
1.12. Нитки, м	4160	4160	3920	3724	3724
1.13. Дзеркало, м <sup>2</sup>	24	25,2	21,6	20,52	20,52
1.14. Матрац, шт.	16	17	14	13,3	13,3
1.15. Пруж. блоки, шт.	160	160	144	136,8	136,8
1.16. Набір фурн., комп.	57,6	58,8	54	51,3	51,3
2. Запас матеріалів на початок періоду					
2.1. Оббивна тканина, м	379,39	395,2	395,2	372,4	379,39
2.2. Бязь, м	139,78	145,6	145,6	137,2	139,78
2.3. ЛДСП, м <sup>2</sup>	455,42	474,4	494,6	434	455,42
2.4. ДСП, м <sup>2</sup>	13,98	14,56	14,56	13,72	13,98
2.5. Фанера, м <sup>2</sup>	464,83	484,2	486,4	451,4	464,83
2.6. ДВП, м <sup>2</sup>	60,71	63,24	65,28	55,08	60,71
2.7. Неткан. матеріал, кг	359,42	374,4	374,4	352,8	359,42
2.8. Брус сосни, м <sup>3</sup>	3,99	4,16	4,16	3,92	3,99
2.9. Брус берези, м <sup>3</sup>	0,35	0,36	0,4	0,36	0,35
2.10. OSB, м <sup>2</sup>	36,63	38,16	42,4	38,16	36,63
2.11. Клей, кг	66,97	69,76	71,32	65,08	66,97
2.12. Нитки, м	3993,6	4160	4160	3920	3993,6
2.13. Дзеркало, м <sup>2</sup>	23,04	24	25,2	21,6	23,04
2.14. Матрац, шт.	15,36	16	17	14	15,36
2.15. Пруж. блоки, шт.	153,6	160	160	144	153,6
2.16. Набір фурн., комп.	55,3	57,6	58,8	54	55,3
3. Обсяг закупівель матеріалів					
3.1. Оббивна тканина, м	908,81	988	965,2	912,38	3774,39
3.2. Бязь, м	334,82	364	355,6	336,14	1390,56
3.3. ЛДСП, м <sup>2</sup>	1121,84	1206,2	1175,9	1063,3	4566,88
3.4. ДСП, м <sup>2</sup>	33,48	36,4	35,56	33,61	139,05
3.5. Фанера, м <sup>2</sup>	1124,37	1212,7	1181	1105,93	4624
3.6. ДВП, м <sup>2</sup>	155,53	160,14	153	134,95	603,62
3.7. Неткан. матеріал, кг	860,98	936	914,4	864,36	3575,74
3.8. Брус сосни, м <sup>3</sup>	9,57	10,4	10,16	9,6	39,73

3.9. Брус берези, м <sup>3</sup>	0,81	0,94	0,96	0,88	3,59
3.10. OSB, м <sup>2</sup>	86,33	99,64	101,76	93,49	381,22
3.11. Клей, кг	161,39	175,96	172,06	159,45	668,86
3.12. Нитки, м	9566,4	10400	10160	9604	39730,4
3.13. Дзеркало, м <sup>2</sup>	57,96	61,2	59,4	52,92	231,48
3.14. Матрац, шт.	38,64	41	39	35,3	153,94
3.15. Пруж. блоки, шт.	326,4	400	384	352,8	1463,2
3.16. Набір фурн., комп.	132,3	145,2	142,2	132,3	552
3. Закупівлі матеріалів у вартісному вираженні, грн.					
3.1. Оббивна тканина, м	163585,8	177840	173736	164228,4	679390,2
3.2. Бязь, м	7031,22	7644	7467,6	7058,94	29201,76
3.3. ЛДСП, м <sup>2</sup>	95325,8	102527	99951,5	90380,5	388184,8
3.4. ДСП, м <sup>2</sup>	1674	1820	1778	1680,5	6952,5
3.5. Фанера, м <sup>2</sup>	179899,2	194032	188960	176948,8	739840
3.6. ДВП, м <sup>2</sup>	9798,39	10088,32	9639	8501,85	38028,06
3.7. Неткан. матеріал, кг	129147	140400	137160	129654	536361
3.8. Брус сосни, м <sup>3</sup>	1914	2080	2032	1920	7946
3.9. Брус берези, м <sup>3</sup>	243	282	288	264	1077
3.10. OSB, м <sup>2</sup>	34352	39856	40704	37396	152488
3.11. Клей, кг	4841,7	5278,8	5161,8	4783,5	20065,8
3.12. Нитки, м	334,82	364	355,6	336,14	1390,6
3.13. Дзеркало, м <sup>2</sup>	11012,4	11628	11268	10054,8	43981,2
3.14. Матрац, шт.	57960	61500	58500	52950	230910
3.15. Пруж. блоки, шт.	13056	16000	15360	14112	58528
3.16. Набір фурн., комп.	51200,1	56192,4	55031,4	51200,1	213624
3.17. Сума витрат на закупівлю матеріалів, грн.	761555,4	827533	807410,9	751469,5	3147969

Бюджет витрат на матеріали складається з урахуванням строків і порядку погашення кредиторської заборгованості за матеріали. У таблиці 2.17 представлений графік оплати придбаних матеріалів, розроблений на основі дані таблиці 2.14.

Таблиця 2.17.

**Графік оплати придбаних матеріалів**

Найменування/період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2017р.
1	2	3	4	5	6
Залишок кредит. Заборгованості на початок періоду	258564				258564
Надходження грошей від продажів 1 кварталу	380777,7	380777,7			761555,4
Надходження грошей від продажів 2 квартали		413766,5	413766,5		827533
Надходження грошей від продажів 3 квартали			403705,5	403705,5	807410,9
Надходження грошей від продажів 4 квартали				375734,8	375734,8
Разом грош. Виплат	639341,7	794544,2	817471,9	779440,3	3030798,1

Розрахунок графіка виплат робиться аналогічно графіку одержання грошей. Підприємство планує погасити кредиторську заборгованість, що мала місце на початок року 258564 грн. У першому кварталі, відповідно до домовленості з постачальниками сировини організація повинна оплатити за поставки сировини першого кварталу 50% вартості закупівель, що складе 380777,7 ( $761555,4 \times 0,5$ ) грн. У підсумку в першому періоді планується заплатити 639341,7 ( $380777,7 + 258564$ ) грн. У другому кварталі планується погасити заборгованість по закупівлі сировини за перший період і сплатити 50% вартості матеріалів, придбаного в другому кварталі, це складе 794544,2 ( $380777,7 + 413766,5$ ) грн. І т.д. При плануванні четвертого кварталу передбачається кредиторська заборгованість на кінець періоду в обсязі 50% від вартості матеріалів, планованого до закупівлі в четвертому кварталі. Ця сума становить 375734,8 ( $751469,5 \times 0,5$ ) грн. І поміщається в підсумковому балансі підприємства в статті кредиторська заборгованість.

Бюджет прямих витрат на оплату праці складається виходячи із прийнятої на підприємстві системи оплати праці. Щоб розрахувати загальний час використання основного виробничого персоналу, необхідно очікуваний обсяг виробництва в кожному періоді помножити на трудомісткість

виготовлення одиниці виробу й помножити отриманий результат на вартість однієї людино-години.

В організації є норматив витрат прямої праці на одиницю готової продукції, що для м'яких меблів складають – 40 людино-години, спального гарнітура – 48 людино-годин, комп'ютерного стола – 13 людино-години. Вартість 1 людино-години складає 26 грн. У підсумку, планується бюджет часу й грошових витрат прямої праці, що представлений у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

### Бюджет прямих витрат на оплату праці

Найменування / період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2017р.
1	2	3	4	5	6
1. Кількість одиниць продукції, що підлягають виготовленню (шт.)					
1.1. М'які меблі	47	52	52	49	200
1.2. Спальний гарнітур	38	40	42	36	156
1.3. Комп'ютерний стіл	45	52	53	50	200
2. Загальні витрати робочого часу, ч					
2.1. М'які меблі	1880	2080	2080	1960	8000
2.2. Спальний гарнітур	1824	1920	2016	1728	7488
2.3. Комп'ютерний стіл	585	676	689	650	2600
2.4. Разом	4289	4676	4785	4338	18088
3. Погодинна ставка, грн.	26	26	26	26	
4. Прямі витрати на оплату праці, грн.					
4.1. М'які меблі	48880	54080	54080	50960	208000
4.2. Спальні гарнітури	47424	49920	52416	44928	194688
4.3. Комп'ютерні столи	15210	17576	17914	16900	67600
4.4. Разом	111514	121576	124410	112788	470288

Бюджет загальнопромислових витрат складений виходячи із прогнозованого фонду часу праці основних виробничих робітників. Змінна частина витрат розраховується виходячи зі ставки 35 грн. за кожну годину використання праці основних робітників. Постійна частина витрат у кожному періоді становить 140005,1 грн. Остаточний вид бюджету міститься в таблиці

2.19.

Таблиця 2.19

**Бюджет загальнопромислових витрат**

Найменування / період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2017р.
1	2	3	4	5	6
1. Заплан. прямі витрати праці (за годину)	4289	4676	4785	4338	18088
2. Ставка змінних накладних витрат (грн./година)	35	35	35	35	35
3. Разом змінні накладні витрати, грн.	150115	163660	167475	151830	633080
У тому разі:					
3.1. Допоміжні матеріали	22517,25	24549	25121,25	22774,5	94962
3.2. З/п допоміжних робітників	45034,5	49098	50242,5	45549	189924
3.3. Преміальний фонд	16512,65	18002,6	18422,25	16701,3	69638,8
3.4. Електроенергія	55542,55	60554,2	61965,75	56177,1	234239,6
3.5. Інші змінні витрати	10508,05	11456,2	11723,25	10628,1	44315,6
4. Постійні загальнопромисл. витрати, грн.	140005,1	140005,1	140005,1	140005,1	560020,4
У тому разі:					
4.1. Амор. відрахування встаткування цеха	80000	80000	80000	80000	320000
4.2. Страхування майна	4865,28	4865,28	4865,28	4865,28	19461,12
4.3. З/п контролерів, майстрів, начальників цехів	24326,4	24326,4	24326,4	24326,4	97305,6
4.4. Електроенергія на освітлення	19461,12	19461,12	19461,12	19461,12	77844,48
4.5. Ремонт цеху	11352,32	11352,32	11352,32	11352,32	45409,28
5. Разом загальнопромисл. витрати нараховані	290120,1	303665,1	307480	291835	1193100
6. Разом ставка накладних витрат (грн./година)	67,64	64,94	64,25	67,27	65,96
7. Усього виплати коштів, грн.	210120,1	223665,1	227480	211835	873100

Виходячи із планованого об'єму витрат прямої праці нормативу змінних накладних витрат плануються сумарні змінні накладні витрати. Так у першому кварталі при плані прямої праці 4289 годин при нормативі 35 грн./година, сума змінних накладних витрат складе 150115 ( $4289 \times 35$ ) грн. Постійні витрати складають 140005,1 грн. у квартал. Таким чином, сума загальнопромислових витрат становить за планом 290120,1 ( $150115 + 140005,1$ )

грн. Плануючи грошову оплату за загальновиробничих витрат, із загальної суми накладних витрат варто відняти величину амортизаційних відрахувань, тому що вона не викликає реального відтоку коштів.

Для розробки бюджету виробничих запасів необхідно зробити оцінку собівартості. Відповідно до облікової політики підприємства застосовується метод обліку й калькулювання повної собівартості. Це означає, що в собівартість готової продукції включаються як прямі витрати, так і непрямі виробничі й невиробничі витрати. Розрахунок собівартості продемонстрований у таблиці 2.20

Таблиця 2.20

### Розрахунок собівартості одиниці готової продукції

Найменування / період		Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2017р.
1		2	3	4	5	6
1. Витрати (м'які меблі), грн.						
1.1. Оббивна тканина	19	3420	3420	3420	3420	13680
1.2. Бязь	7	147	147	147	147	588
1.3. ДСП	0,7	35	35	35	35	140
1.4. Фанера	20	3200	3200	3200	3200	12800
1.5. Нетк. матеріал	18	2700	2700	2700	2700	10800
1.6. Брус	0,2	400	400	400	400	1600
1.7. Клей	1,3	39	39	39	39	156
1.8. Набір хур., комп.	1	75	75	75	75	
1.9. Нитки	200	7	7	7	7	28
1.10. Робочий час	40	1040	1040	1040	1040	4160
1.11. Загальновиробн. витрати	40	2705,6	2597,6	2570	2690,8	10564
1.12. Разом витрати		13768,6	13660,6	13633	13753,8	54516
2. Витрати (спальний гарнітур), грн.						
2.1. ЛДСП	22,5	1912,5	1912,5	1912,5	1912,5	7650
2.2. Фанера	5,5	880	880	880	880	3520
2.3. ДВП	5,1	321,3	321,3	321,3	321,3	1285,2
2.4. Клей	1,5	45	45	45	45	180
2.5. Набір хур., комп.	1	1012	1012	1012	1012	4048
2.6. Дзеркало	1,5	285	285	285	285	1140



2.7. Матрац	1	1500	1500	1500	1500	6000
2.8. Робочий час	48	1248	1248	1248	1248	4992
2.9. Загальновиробн. витрати	48	3261,1	3117,1	3084	3228,9	12691,1
2.9. Разом витрати		10464,9	10320,9	10287,8	10432,7	41506,3
3. Витрати (комп'ютерний стіл), грн.						
3.1. ЛДСП	5,5	247,5	286	291,5	275,5	1100,5
3.2. Клей	0,9	27	27	27	27	108
3.3. Набір хур., комп.	1	70	70	70	70	280
3.5. Робочий час	13	338	338	338	338	1352
3.6. Загальновиробн. Витрати	13	879,3	844,2	835,3	874,5	3433,3
3.7. Разом витрати		1561,8	1565,2	1561,8	1585	6273,8

Результати таблиці свідчать про те, що перші два компоненти собівартості визначаються за допомогою прямого рахунку. Зокрема, якщо на одиницю продукції м'яких меблів припадає 19 м оббивної тканини за ціною 180 грн., те даний компонент прямих матеріалів у собівартості одиниці продукції становить 3420 грн. Загальновиробничі витрати й трудові витрати розраховуються виходячи з того, що на виготовлення одиниці продукції «м'які меблі» витрачається 40 годин. Звідси вартість витрат в одиниці продукції складе в першому кварталі 2705,6 ( $67,64 \times 40$ ) грн. Потім знаходимо сумарне значення собівартості одиниці продукції. Даним способом розраховані собівартості всіх видів продукції у всіх періодах. Тепер на підставі отриманих даних можна оцінити величину запасів готової продукції. Складений бюджет виробничих запасів представлений у таблиці 2.21

Таблиця 2.21

### Бюджет виробничих запасів на кінець планованого періоду

Найменування / період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2017р.
1	2	3	4	5	6
1. Запаси готової продукції, од.					
1.1. М'які меблі	10	11	10	9	9
1.2. Спальні гарнітури	8	9	8	6	6

2. Вартість одиниці, грн.					
2.1. М'які меблі	13768,6	13660,6	13633	13753,8	54516
2.2. Спальні гарнітури	10464,9	10320,9	10287,8	10432,7	41506,3
3. Запас готової продукції, грн.					
3.1. М'які меблі	137686	150266,6	136330	123784,2	490644
3.2. Спальні гарнітури	83719,2	92888,1	82302,4	62596,2	249037,8
3.4. Разом	221405,2	243154,7	218632,4	186380,4	739681,8

Показники, розраховані в таблиці, показують, що запас готової продукції на кінець періоду складає 20% від продажів наступного періоду. Добуток цих даних на вартість одиниці готової продукції дає вартість запасів готової продукції. Після визначення цільових залишків готової продукції можна скалькулювати собівартість реалізованої продукції.

Таблиця 2.22

### Собівартість реалізованої продукції (грн.)

Найменування / період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2017р.
1	2	3	4	5	6
1. Запаси гот. продукції на початок періоду	216977,1	221405,2	243154,7	218632,4	900169,4
2. Прямі витрати на матеріали	745393,5	816110,3	831926	760569	3153998
3. Прямі витрати на оплату праці	111514	121576	124410	112788	470288
4. Загальновиробн. витрати	210120,1	223665,1	227480	211835	873100
5. С/вартість виробн. прод.	1067028	1161351	1183816	1085192	4497386
6. Запаси гот. продукції на кінець періоду	221405,2	243154,7	218632,4	214259,75	897452,1
7. С/вартість реалізов. прод.	1062600	1139602	1208338	1089565	4500103

Для знаходження показників бюджету використалися наступні ставки змінних витрат на гривню продажів за період: комісійні - 1,2%; доставка власним транспортом - 1%; преміальні виплати - 0,5%. Витрати на рекламу у квартал складуть 30000 грн.; зарплата персоналу - 45000 грн.

У бюджеті управлінських витрат наведені витрати на заходи, безпосередньо не пов'язані з виробництвом і збутом продукції. Управлінські витрати включають постійну й змінну частини витрат. Більшість управлінських витрат на підприємстві носить постійний характер. Бюджет управлінських витрат наведений у таблиці 2.23.

Таблиця 2.23

**Бюджет управлінських витрат (грн.)**

Найменування / період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2017р.
1	2	3	4	5	6
1. Зарплата правл. і іншого загальнозаводського персоналу	180000	180000	180000	180000	720000
2. Амортизація	24000	24000	24000	24000	96000
4. Канцелярські витрати	1500	1500	1500	1500	6000
5. Зв'язок	9000	9000	9000	9000	36000
6. Податки, що включають у собівартість	13125,25	13906,81	14097,89	13658,17	54778,13
7. Разом нарахув. управ. витрати	227625,25	228406,81	228597,89	228158,17	912788,12
8. Управ. витрати сплачені	203625,25	204406,81	204597,89	204158,17	816788,12

Дані таблиці 2.23 демонструють, що в суму виплат коштів по управлінських витратах не включені амортизаційні відрахування. Всі управлінські витрати сплачують в той же період, у якому вони були здійснені. Результати розробленого операційного бюджету вносяться в бюджет доходів і витрат. Він складається на основі даних, що містяться в бюджетах продажів, собівартості реалізованої продукції й поточних витрат. При цьому додається інформація про інші прибутки, інші витрати й величину податку на прибуток. Сформований бюджет витрат і доходів представлений у таблиці 2.24

Таблиця 2.24

**Зведений бюджет доходів і витрат**

Найменування / період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2017р.
1	2	3	4	5	6
1. Виторг (нетто) від продажу продукції	1503670	1716490	1821010	1675620	6716790
2. С/вартість реаліз. прод.	1062600	1139602	1208338	1089565	4500103
3. Валовий прибуток	441070,5	576888	612672	586055	2216687
4. Ком. витрати	115599,1	121345	124167	120242	481353
5. Управлін. витрати	203625,25	204406,81	204597,89	204158,17	816788,12
6. Прибуток з продажів	121313,2	251136	283907	262188	918546
7. Податок на прибуток	29115,2	60272,7	68137,7	62925,1	220451
8. Чистий прибуток	92198,1	190863,5	215769,4	199262,7	698094,9

У даному звіті валовий прибуток утворюється шляхом розрахунку різниці між вииторгом від продажу й собівартістю реалізованої продукції. У першому кварталі вона дорівнює 441070,5 (1503670-1062600) грн. Для одержання прибутку від продажів необхідно відняти з валового прибутку комерційні й управлінські витрати. Чистий прибуток знаходиться вирахуванням від оподаткованого прибутку ставки податку. Для першого кварталу вона буде складати 92198,1 (121313,2-(121313,2×0,24)) грн. У такий же спосіб розрахований прибуток в інших кварталах бюджету.

Даний етап завершує роботу з операційним бюджетом. Наступним етапом є розробка фінансового бюджету й першим кроком у цьому напрямку є складання інвестиційного бюджету.

Розроблений інвестиційний бюджет представлений у таблиці 2.25.

Таблиця 2.25.

**Інвестиційний бюджет**

Найменування / період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2017р.
1	2	3	4	5	6
1. Проект будівництва цеху	112500	102500	127500	122500	465000
• вартість матеріалів	67500	57500	82500	77500	285000
• вартість СМР	45000	45000	45000	45000	180000
2. Закупівлі встаткування	420000	0,00	0,00	0,00	420000
• вартість устаткування	339000	0,00	0,00	0,00	339000
• вартість монтажу	81000	0,00	0,00	0,00	81000
Усього інвестиц. бюджет	532500	102500	127500	122500	885000

За даними таблиці встановлено, що в даному періоді організація планує здійснити проект будівництва цеху по виготовленню меблів на замовлення - 465000 грн. А також організацією в першому кварталі намічене придбання обладнання і його монтаж на вартість 420000 грн.

Таблиця 2.26.

**Бюджет руху грошових коштів (грн.)**

Найменування / період	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього за 2017р.
1	2	3	4	5	6
Залишок грош. сред. на початок періоду	808452,6	353563	405030	501561	2068607
<b>Надходження (приплив коштів)</b>					
1. Від основної (операційної) діяльності:					
1.1. Виторг від реал. прод. (без ПДВ)	1503670	1716490	1821010	1675620	6716790
1.2. Разом по розділі	1503670	1716490	1821010	1675620	6716790
Разом приплив	2312122,6	2070053	2226040	2177181	
<b>Витрати (відтік коштів)</b>					
1. По основний (операційної) діяльності:					
1.1. Оплата матеріалів	745393,5	816110,3	831926	760569	3153998
1.2. Пряма з/п	111514	121576	124410	112788	470288

1.3. Загально виробн. витрати	210120,1	223665,1	227480	211835	873100
1.4. Комерц. витрати	115599,1	121345	124167	120242	481353
1.5. Управ. витрати	203625,25	204406,81	204597,89	204158,17	816788,12
1.6. Сплата податку на прибуток	29115,2	60272,7	68137,7	62925,1	220451
1.7. Дивіденди	10692,414	15147,54	16260,079	16228,356	58326,329
1.8. Разом по розділу	1426059,6	1562523	1596979	1488746	6074304
2. По інвестиційній діяльності:					
2.1. Придбання необоротних активів	420000	0,00	0,00	0,00	420000
2.2. Кап. будівництво	112500	102500	127500	122500	465000
2.3. Разом по розділу	532500	102500	127500	122500	885000
Разом відтік	1958559,56	1665023	1724479	1611246	6959304
Залишок грош. серед. на кінець періоду	353563	405030	501561	565935	1826089

У таблиці 2.26. показаний бюджет руху грошових коштів

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

#### **2.4 Ефективність фінансового планування на підприємстві на основі аналізу зведеного бюджету**

Аналіз виконання бюджету містить у собі контроль (моніторинг) його виконання й сам процес аналізу.

Контроль - процес відстеження фактичного виконання планів або визначення того, наскільки дії відповідають плану, тобто зіставлення фактичних даних об'єктів фінансового планування із плановими на предмет

виявлення відхилення. Система контролю виконання бюджету на підприємстві є своєрідним моніторингом фінансового стану підприємства. У термін до 10-го числа після закінчення кожного періоду (кварталу) Управління фінансового контролю складає звіт про виконання зведеного бюджету за попередній цикл.

Заключною стадією бюджетного циклу є аналіз виконання зведеного бюджету. Цей вид аналізу іноді називають ще план-факт аналізом. Аналіз виконання проводиться окремо по операційному й фінансовому бюджетах.

Так у таблиці 2.27. представлені результати контролю операційного бюджету за минулий перший квартал.

Таблиця 2.27

**Управлінський звіт про фінансові результати ПАТ «Фабрика меблів ЛІР» за 2017 рік**

Показники	План	Факт	Відхилення	
			абс. (грн.)	віднос. (%)
1	2	3	4	5
Виторг від реалізації	1503670	1526225,05	+22555,05	+1,5
С/вар-ть випуску (перем. витрати)	1043193,99	1052582,69	+9388,7	+0,9
Маржинальний дохід	460476	473642,36	+13166,36	+2,8
1. Постійні витрати	338630,35	338630,35	0,0	0,0
• управлінські витрати	203625,25	203625,25	0,0	0,0
• комерційні витрати	75000	75000	0,0	0,0
• загальнопромисл. витрати	60005,1	60005,1	0,0	0,0
Валовий прибуток	121313,2	134837,3	+13166,36	+2,8
Податки	29115,2	32360,95	+3245,75	+11
Чистий прибуток	92198,1	102476,35	+10278,25	+11

Висновок: результати аналізу показали, що чистий прибуток підприємства за звітний період виявилася на 10278,25 (102476,35-92198,1) грн. вище запланованого рівня. При цьому основним фактором збільшення кінцевих фінансових результатів (чистого прибутку) стало збільшення обсягу

продажів (виторгу від реалізації) на 22555,05 (1526222,05-1503670) грн. У цей же самий час при росту обсягу продажів одночасно зросла собівартість реалізації (змінні витрати) на 9388,7 (1052582,69-1043193,99) грн., що з'явилося другим фактором зміни кінцевих фінансових результатів. Збільшення податкових нарахувань, як видно, пов'язане з ростом податкової бази (балансового прибутку).

Постійні витрати підприємства залишилися на стабільному рівні, що означає, коливання обсягу продажів не вийшли за «поріг релевантності», за яким треба зміна постійних витрат. При цьому слід зазначити, що внаслідок збільшення виторгу від реалізації при стабільній величині періодичних витрат, понизився рівень оперативного важеля, що розраховується як відношення маржинального доходу до валового прибутку [51, с. 193].

$$\text{Сила впливу операційного важеля} = \frac{\text{Маржинальний дохід}}{\text{Валовий прибуток}} \quad (2.1)$$

Маржинальний дохід являє собою різницю між виторгом від реалізації й змінних витрат. Бажано, щоб валової маржі вистачало не тільки на покриття постійних витрат, але й формування прибутку.

Операційний важіль характеризує рівень підприємницького ризику організації, а саме як зміниться фінансовий результат (валовий прибуток) при зміні виторгу від реалізації на 1%. У цьому випадку сила впливу операційного важеля дорівнює:

$$\frac{473642,36}{134837,3} = 3,5$$

Це означає, що при збільшенні фізичного обсягу продажів на 1% приводить до збільшення валового прибутку на 3,5%. При збільшенні виторгу від реалізації сила впливу операційного важеля убуває. Кожний відсоток приросту виторгу дає все менший відсоток приросту прибутку.

У цьому випадку доцільно відзначити, що чутливість фінансових результатів підприємства від змін ринкової понизилася, а фінансова стійкість



організації відповідно покращилася.

У цілому ж на підприємстві за звітний бюджетний період рентабельність продажів, що розраховує як відношення маржинального доходу до виторгу від реалізації зростає із запланованих  $29\% \left( \frac{460476}{1503670} * 100 \right)$  до фактичних  $32\% \left( \frac{473642,36}{1526225,05} * 100 \right)$ , і маржинальний дохід перекиривав постійні (періодичні) витрати.

Ключовим фактором збільшення кінцевих фінансових результатів підприємства варто визнати ріст валового виторгу від продажів (обсягу реалізації). Відхилення виторгу математично можна розкласти по факторах відхилень фізичного обсягу й ціни в розрізі видів продукції, що продавалися у звітному бюджетному періоді (таблиця 2.28).

Таблиця 2.28.

**Планові й фактичні показники по виторзі, фізичному обсягу реалізації й рівню відпускних цін у розрізі видів продукції за 2017 р.**

Найменування	Виторг, грн..			Фізичний обсяг продажів, грн.			Ціна за од., грн..		
	План	Факт	% до план	План	Факт	% до план	План	Факт	% до план
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
М'які меб.	773520	773520	100	44	44	100	17580	17580	100
Спал. гарн.	577150	577150	100	35	34	97	16490	16975	103
Комп. стіл	153000	175555	115	45	50	111	3400	3550	104
Усього	1503670	1526225	101,5	124	128	103			

Дані таблиці свідчать про те, що цінове відхилення є сприятливим (+23990 грн.), причому в як спальних гарнітурів таки й комп'ютерних столів, але в м'яких меблів ціна залишилися на запланованому рівні.

Таблиця 2.29.

**Факторний аналіз відхилення виторгу по видах продукції за підсумками 2017 р.**

Види продукції	Різниця відпуск. цін по факту й плану, грн.	Різниця фіз. обсягу продажів по факту й плану, шт.	План. відпуск на ціна, грн.	Факт. фіз. обсяг продажу, шт.	Сукупні сть. відхил. виторгу, грн.	Відхил. цін, грн.	Відхил фіз. обсягу, грн.
1	2	3	4	5	6	7=2*5	8=3*4
М'які меблі	0	0	17580	44	0	0	0
Спал. гарн.	+485	-1	16490	34	0	+16490	-16490
Комп. стіл	+150	+5	3400	50	+22555	+7500	+17000
Усього				128	+22555	+23990	+510

Відхилення фізичного обсягу є позитивним (+510 грн.), причому в розрізі видів продукції ситуація спостерігається наступна, відхилення по фізичному обсязі м'яких меблів не було. У спальних гарнітурів відхилення можна сказати несприятливе (-16490 грн.), а комп'ютерних столів воно склало +17000 грн. Не випадково в розрізі видів продукції позитивним ціновим відхиленням відповідають негативні відхилення фізичного обсягу продажів, і навпаки. Таке положення речей є нормальним для ринку, де обернено пропорційний взаємозв'язок «ціна - фізичний обсяг». Визначається еластичністю попиту за ціною для окремого виду продукції.

Таким чином, цінову політику продукції з усією визначеністю можна назвати ефективною. У м'яких меблів були сплановані ціни й обсяг реалізації, таким чином, що вони повністю відповідають факту.

По комп'ютерних столах величина виторгу зріс у порівнянні із плановим рівнем, за рахунок росту ціни й обсягу реалізації. Така ситуація можлива в цьому випадку через, того що вони виготовляють на замовлення, і незначне підвищення ціни не впливає на попит. Тим більше на ринку меблів існує тенденція до росту попиту на даний вид продукції.

Збільшення відпускної ціни на спальні гарнітури в порівнянні із планом на 485 (16975-16490) грн. привів до зниження фізичного обсягу продажів на 1(31-30) шт. При цьому величина виторгу залишилася на рівні плану (577150) грн. Очевидно, що маржинальний дохід по даному виду продукту збільшився в порівнянні із планом, тому що зниження фізичного обсягу продажів визначило пропорційне зниження собівартості реалізації.

«Вихідною» формою фінансового бюджету є звіт про рух грошових коштів. План-факт аналіз даного бюджету за звітний період наведений у таблиці 2.30.

Аналіз показників, наведених у таблиці дозволяє зробити висновок про те, що в бюджеті руху грошових коштів підприємства звітного періоду був закладений дефіцит (перевищення грошових витрат над надходженнями) - 454889,5 грн. Але підприємство прийняло рішення не брати кредит, тому що в нього є залишок коштів на початок періоду в розмірі 808452,6 грн.

Основною статтею грошових надходжень за планом є надходження за реалізованою продукцією - 1526225 грн.

Фактичні грошові надходження підприємства виявилися вище запланованих на 22555 грн. (1526225-1503670) за рахунок збільшення виторгу від реалізації, що вже встановлено при розгляді зведеного звіту про фінансові результати, у звітному періоді.

За рахунок збільшення собівартості продукції грошові витрати збільшилися по таких статтях: збільшення виплат постачальникам сировини й матеріалів на 3000 (748393,5-745393,5) грн., оплати праці основних робітників на 3000 (114514 -111514) грн., сплати податків (32360,95-29115,2), а також загальногосподарських витрат на 3563,4 (213683,5-210120,1) грн.

З аналізованих даних видно, що інвестиційний бюджет виконаний повністю. Отже, незважаючи на більшу величину грошових надходжень і витрат у порівнянні із планом, підприємству вдалося зберегти збалансованість грошових надходжень і витрат і, у цілому, вийти за бюджетний період на позитивний залишок коштів у розмірі 363308 грн.

Таблиця 2.30.

**Звіт про рух грошових коштів ПАТ «Фабрика меблів ЛІР» за  
2017р.**

Статті бюджету	Сума, грн.			
	План	Факт	Відхилення	
			Абс. (грн.)	Відносн. (%)
1	2	3	4	5
1. Залишок грош. порівн. на початок періоду	808452,6	808452,6		
2. Грошові надходження:	1503670	1526225		
2.1. Надходження від реалізації	1503670	1526225		
3. Витрата коштів:	1958559,56	1971369	+22555	
3.1. Закупівля матеріалів	745393,5	748393,5	+3000	
3.2. Витрати по оплаті праці	111514	114514	+3000	
3.3. Комерційні витрати	115599,1	115599,1	0	
3.4. Управлінські витрати	203625,25	203625,25	0	
3.4. Общепроизвод. витрати	210120,1	213683,5	+3563,4	
3.5. Сплата податків	29115,2	32360,95	+3245,75	
3.6. Дивіденди	10692,414	10692,414		
3.6. Інвестиції	532500	532500		
4. Сальдо грош. пост. і витрат	-454889,5	-445144		
5. Залишок грош. порівн. на кінець періоду	353563	363308		

Виходячи з даних таблиці, був проведений аналіз розробленого бюджету. Результати дослідження показали, що підприємство розвивається з позитивною тенденцією. Продукція рентабельна. Основними пріоритетами розвитку підприємства є зростання обсягів виробництва, реалізації й цін на вдосконалену продукцію, що в результаті повинне призвести до підвищення вибутку від реалізації й чистого прибутку.

Таким чином можемо зробити висновки щодо ефективності планування на підприємстві з точки зору бюджетування:

- бюджетування є першим етапом розробки системи регулярного економічного управління й сприяє оптимізації фінансових потоків і ресурсів підприємства, що дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність підприємства;

- бюджетування - це технологія фінансового планування, обліку й контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях керування;

- система бюджетування являє собою сукупність таких елементів, як

структура бюджетів, процедура формування, узгодження й затвердження бюджетів і контроль за їхнім фактичним виконанням, нормативна база (норми, нормативи, ліміти), типові процедури й механізми прийняття управлінських рішень.

У загальному випадку можна виділити 5 етапів постановки системи бюджетування в організації.

Ціль першого етапу (формування фінансової структури) - розробити модель структури, що дозволяє встановити відповідальність за виконання бюджетів і контролювати джерела виникнення доходів і витрат.

На другому етапі (створення структури бюджетів) визначається загальна схема формування зведеного бюджету підприємства.

У результаті проведення третього етапу формується обліково-фінансова політика організації, тобто правила ведення й консолідації бухгалтерського, виробничого й оперативного обліку відповідно до обмежень, прийнятими при складанні й контролі виконання бюджетів.

Четвертий етап спрямований на розробку регламенту планування, що визначає процедури планування, моніторингу й аналізу причин не виконання бюджетів, а також поточного коректування бюджету.

П'ятий етап (впровадження системи бюджетування) включає роботу зі складання операційного й фінансового бюджетів на планований період, проведенню сценарного аналізу, коректуванню системи бюджетування за результатами аналізу її відповідності потребам.

Основна ціль бюджетування на сучасному промисловому підприємстві складається в підвищенні ефективності роботи, за допомогою таких мір:

- цільові орієнтації й координації всіх подій на підприємстві;
- виявлення існуючих ризиків і зниження їхнього рівня;
- підвищення гнучкості, пристосовності до можливих змін.

Всі розрахунки, які здійснюються в процесі формування бюджету підприємства, дозволяють у повному обсязі й у потрібний час визначити необхідну суму коштів за їхню реалізацію, а також джерела надходження цих

засобів (власного, кредитного, бюджетні або засобу інвестора).

## **2.5 Аналіз методу моделювання управлінських рішень в системі планування та прогнозування підприємства**

Зміст методу моделювання управлінських рішень у системі планування та прогнозування на меблевому ринку полягає в:

- конструюванні моделі на основі попереднього вивчення об'єкта і виділення його істотних характеристик;
- проведенні експериментального або теоретичного аналізу моделі; порівнянні результатів із реальними даними про об'єкт;
- коригування моделі з врахуванням прийнятих припущень та ринкових ситуацій щодо цінової чи товарної політики власної фірми і її конкурентів.

Внаслідок проведеного аналізу службі маркетингу доцільно сформувати наступний ранжувальний ряд товарів:

- раніше освоєні моделі меблів;
- нові моделі нескладної конструкції або "швидкого освоєння" протягом поточного року;
- комплектуючі вироби; недорогі меблі для молодих сімей з простою технологією виготовлення; меблі всіх інших видів.

Тоді оцінку маркетингових можливостей підприємства можна проводити за допомогою широко вживаних експертних методів за допомогою матриці, що систематизує процес оцінки. Вона будується таким чином: визначаються найважливіші елементи, що відображають ключові компетенції підприємства його технологічний та організаційний досвід, вміння, знання, їм привласнюється числове значення, що відображає їх відносну вагу і значення для комерційного успіху на ринку. Кожному виду меблів з певного ранжованого ряду товарів проставляється відповідна

експертна оцінка (найчастіше, від 0,1 до 1,0), кожна з яких виражатиме стан підприємства по цьому елементу оцінки. Товару (або модельному ряду меблів), що одержав найбільші бальні оцінки, надається перевага при подальшому перспективному аналізі можливостей його виготовлення і комерціалізації.

Може використовуватися, зокрема, така шкала оцінок: 0- 0,4 – погано; 0,41- 0,7 – задовільно; 0,76-1,0 – добре. Таким чином, на основі попереднього аналізу конкурентного середовища і наступної експертної оцінки, отримують набір модельних рядів меблів з відповідними технологічними оцінками, які можуть бути об'єктом детального аналізу при обґрунтуванні інвестиційних проектів.

Доцільність проведення розглянутої оцінки наведемо на основі фінансових показників вже згаданого ПАТ «Фабрика меблів ЛПР». Одними з важливих показників ефективності маркетингової діяльності є чистий прибуток, який у 2016 р. становив 289,8 тис. грн., а у 2015 р. на підприємстві переважав збиток у 197 тис. грн., основною причиною якого була істотна структурна зміна товарного асортименту. При недостатньому попиті на шафи, в 2015 р. ціни на них почали падати.

Для кількісної оцінки впливу істотних чинників на динаміку фінансових показників як результатів маркетингової діяльності, можна застосовувати кореляційно-регресійний аналіз зокрема, моделі прогнозу попиту. При цьому передбачається, що коефіцієнт еластичності якого-небудь чинника істотно не зміниться в прогнозований період. При підборі математичної форми зв'язку варто орієнтуватися на таку, для якої більше кореляційне відношення і менша відносна помилка. При побудові регресійних моделей використовуються стандартні пакети прикладних програм, наприклад, ППП "StatGraphics"

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 3.1 Зарубіжний досвід вдосконалення фінансового планування та прогнозування на підприємстві

Важливим елементом управління економічними і соціальними процесами на підприємствах є планування і прогнозування. Вони використовуються для визначення раціональних пропорцій в розвитку економіки, змін за конкретний період окремих показників суб'єктів господарювання, галузей та територій. Фінансове планування і прогнозування є одним з основних методів фінансового механізму. Обґрунтування фінансових показників, здійснених фінансових операцій і результативність багатьох господарських рішень досягаються під час фінансового планування та прогнозування.

Особлива увага в зарубіжних методиках фінансового планування приділяється його стратегічній формі. Збалансована Система Показників (ЗСП) є поширеним інструментом стратегічного управління в зарубіжній практиці. ЗСП виявляє ті фактори, які створюють передумови для досягнення довгострокових цілей, спрямованих на створення вартості та конкурентоспроможності компанії. Одним з основних переваг ЗСП є те, що вона виявляє можливості поліпшення фінансової діяльності за рахунок зростання доходів, а не простого зниження витрат і більш ефективною утилізацією активів. Збалансована Система Показників (ЗСП) забезпечує інтеграцію фінансових та не фінансових індикаторів з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками та факторами, під впливом яких вони формуються. Такий підхід дозволяє здійснювати деталізований моніторинг діяльності підприємства в



стратегічному напрямку, збільшувати оперативність та ефективність управлінських рішень, контролювати найбільш важливі фінансові та не фінансові показники діяльності (Key Performance Indicators) (KPI), які є цільовими для компанії, і ступінь досягнень яких визначає рух компанії згідно заданої стратегії. Значення KPI відображають як ефективність бізнесу в цілому, так і бізнес-процесів, що розглядаються окремо, структурних підрозділів і кадрових ресурсів [8]. В результаті, Збалансована Система Показників (ЗСП) представляє собою не тільки систему виміру ефективності діяльності підприємства в стратегічному розвитку, а також і повнофункціональну систему управління підприємством. В Збалансованій Системі Показників (ЗСП) розрізняють показники, що вимірюють досягнення цілей (безпосередньо KPI), і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих цілей (оперативні показники). Концепція Збалансованої Системи Показників (ЗСП) передбачає побудову такого роду багатопланових зв'язків між KPI та оперативними, фінансовими та не фінансовими показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, а також між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності компанії. Згідно експертних оцінок кількість Ключових Показників Ефективності (KPI) не повинно перевищувати 15-20 на корпоративному рівні або рівні компанії [8]. Для прийняття фінансових та інвестиційних рішень зарубіжні вчені-економісти використовують різноманітні методи і моделі, що дозволяють тим або іншим способом обрати оптимальний варіант розвитку компанії.

Основними моделями фінансового планування і прогнозування є:

- а) побудова плану на базі зміни обсягу продажів;
- б) регресійне прогнозування;
- в) імітаційне моделювання;
- г) лінійне програмування;
- д) планування опціонів.

Вихідними даними для практичного застосування цих моделей є

внутрішня і зовнішня інформація, яка є у розпорядженні компанії. Результатом застосування моделей фінансового планування і прогнозування є варіанти прогнозу фінансових звітів: балансу активів і пасивів, звіту про прибутки і збитки та звіту про рух грошових коштів, а також прогнозні значення таких важливих показників, як курс акції (PPS), дивіденд на акцію (DPS) і прибуток на акцію (EPS). Привабливість будь-якої моделі залежить від правильності її формулювання і побудови [9]. Всі моделі виходять з передумови, що фінансові рішення є сьогодні стратегічними для будь-якого підприємства, тому фінансові плани не повинні підпорядковуватися операційним і виробничим планам і повинні розроблятися одночасно і узгоджено. Висновки.

Головною відмінністю фінансового планування зарубіжних компаній є: взаємозв'язок фінансового планування з іншими функціями управління і, насамперед, з контролем; постійна актуалізація планів в результаті своєчасного їх коригування на підставі аналізу відхилень, виявлених в ході контролю; спрямованість фінансового планування на знаходження оптимального співвідношення між прибутковістю і ризиком; облік в процесі планування чинників, що створюють передумови для досягнення фінансових показників діяльності (в рамках системи збалансованих показників); чітка цільова орієнтація планування та зосередженість на ключових показниках діяльності підприємства; гнучкість і оперативність фінансового планування, що досягаються засобами обліку впливу факторів зовнішнього середовища та застосування механізму моделювання. Впровадження зарубіжного досвіду фінансового планування підприємства доцільно для підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції, виручки від її реалізації та зростанню прибутку підприємства.

Фактично фінансове прогнозування повинно передувати плануванню і оцінювати безліч варіантів. За допомогою фінансового планування конкретизуються намічені прогнози, визначаються конкретні шляхи, показники, взаємозв'язані завдання, послідовність їх реалізації, а також

методи, що сприяють досягненню вибраної мети. Основною відмінністю прогнозу від плану є те, що прогножуються ті показники, якими компанія не має можливостей керувати.

Всі процедури прогнозування передбачають перенесення досвіду з минулого в майбутнє. Саме прогнозування можна поділити на такі етапи:

- а) збір даних;
- б) редукція даних;
- в) побудова моделі та її оцінка;
- г) екстраполяція обраної моделі (фактичний прогноз);
- д) оцінка отриманого матеріалу.

На першому етапі, збір даних, передбачається отримання даних та перевірка їхньої достовірності. Цей етап є найсумнівнішою частиною всього процесу прогнозування і найважливішим для перевірки, оскільки наступні етапи з однаковим успіхом можуть виконуватися з використанням даних, що стосується проблеми, так і не відповідних їй. Він супроводжується значними труднощами у зв'язку з відсутністю повної інформації.

На другому етапі, редукція даних, дуже часто виникає ситуація, коли для виконання прогнозу, може бути зібрано як занадто багато даних, так і надто мало. Деякі дані можуть ніяк не стосуватися проблеми, що розглядається, будуть лише занижувати точність прогнозу. Інші, навпаки, можуть відповідати проблемі, але тільки в певний період.

На третьому етапі, побудова моделі, та її оцінка, відбувається підбір моделі прогнозу, яка найбільшою мірою відповідає особливостям зібраних даних у сенсі мінімізації помилок прогнозу. Чим простішою буде модель, тим краще вона сприйматиметься керівництвом підприємства, яке буде відповідати за прийняті рішення, і вищою буде їхня довіра до отриманого прогнозу. Дуже часто потрібно віддавати перевагу не складному прогнозу, який даватиме дещо більшу точність, а більш простому та зрозумілому керівництву компанії. Коли вибраний метод схвалюється керівництвом, то і результати прогнозування використовуються ним активно.

На четвертому етапі, екстраполяція вибраної моделі, передбачає фактичне отримання необхідного прогнозу, оскільки необхідні дані вже є отриманими, і відповідна модель прогнозу є визначена. Дуже часто для перевірки отриманих результатів використовують дані за недавно минулі періоди, для яких досліджувані величини вже відомі.

На п'ятому етапі, оцінка отриманого прогнозу полягає в порівнянні обчислених величин. Для цього частина фактичних величин виключається із множини даних, які підлягають аналізу. Після того, як модель прогнозу, буде підібрана, виконується прогноз на ці періоди і порівнюється із відомими досліджуваними значеннями. Фінансовий менеджер повинен вміти спрогнозувати обсяг реалізації, собівартість продукції загалом і по важливих статтях, потребу в джерелах фінансування, грошові потоки тощо. Прогнозування, як один із методів управління не повинен зводитися тільки до розрахунку орієнтирів, що мають кількісне вираження. Під ним також потрібно розуміти метод пошуку оптимальних дій для підприємства. У цьому значенні прогнозування тісно пов'язано з перспективним аналізом, оскільки остаточний варіант дій вибирається після розгляду та приймається після порівняльного аналізу різних варіантів, зокрема і альтернативних. Важливим пунктом будь-якого із методів є визнання факту стійкості зміни показників фінансово-господарської діяльності від одного звітного періоду до іншого. Методи прогнозування поділяються на методи, в яких кожна стаття прогнозується окремо, враховуючи її індивідуальну динаміку та методи, які враховують існування взаємозв'язку між окремими статтями. Різні статті повинні змінюватися узгоджено, адже вони характеризують одну єдину економічну систему.

Найпопулярнішими вважають такі методи фінансового прогнозування:

- метод експертних оцінок,
- методи обробки часових, просторових і просторово-часових сукупностей.

Метод експертних оцінок. Це найпростіші і достатньо популярні

методи, історія яких налічує не одне тисячоліття. Простим прикладом використання цих методів слугує встановлення деяких прогнозів і планів на інтуїтивному рівні. У сучасній інтерпретації ці методи прогнозування можуть передбачати багатоетапний процес опитування експертів за спеціальними схемами і опрацювання отриманих результатів за допомогою наукового інструментарію економічної статистики. Ці методи використовуються не тільки для прогнозування значень показників, але і в аналітичній роботі, наприклад для розроблення коефіцієнтів, порогових значень контрольних показників. Обґрунтовуючи складні управлінські рішення в умовах невизначеності, під час довгострокового прогнозування використовують групові експертизи. Експерт повинен розмістити варіанти у порядку, який вважає раціональним, і приписати кожному з числа натурального ряду – ранги  $1, 2, \dots, n$ . Кількість рангів дорівнює кількості варіантів. Якщо експерт надає двом і більше варіантам однакові значення рангу, то кожному з цих варіантів приписується середній ранг. Методи оброблення часових, просторових і просторово-часових сукупностей. Цим методам надають важливе значення з точки зору формального прогнозування і істотно змінюють їх за важкістю використання. Вибір методу залежить від багатьох факторів, зокрема від наявності даних.

Основним інструментом будь-якого прогнозування виступає схема екстраполяції. Розрізняють формальну і прогнозну екстраполяції. Формальна екстраполяція ґрунтується на припущенні про збереження в майбутньому реальних тенденцій розвитку об'єкта прогнозу. Під час прогнозних екстраполяції фактичний розвиток пов'язується з гіпотезами про динаміку досліджуваного процесу з урахуванням його фізичної і логічної суті.

Основу екстраполяційних методів прогнозування становлять вивчення часових рядів, які являють собою впорядковані по часу вимірювання тих або інших характеристик досліджуваного об'єкта.

### **3.2 Підвищення ефективності фінансового планування на підприємстві ПАТ «Фабрика меблів ЛП» з використанням методів економіко-математичного моделювання**

Господарська діяльність сучасних підприємств здійснюється в умовах невизначеності ринку, нестаціонарності поведінки покупців, постачальників, конкурентів і органів державної влади. З позиції високої прогностичної здатності до врахування імовірнісної природи екзогенно-ендогенних чинників впливу на фінансові показники підприємств, встановлення між ними причинно-наслідкових зв'язків виникає необхідність впровадження на підприємствах об'єктивної реакційної системи фінансового планування і прогнозування, заснованої на стохастичних оцінках.

Вивчення питань сучасного економіко-математичного забезпечення фінансового планування і прогнозування дало підстави виділити ключові групи економетричних моделей, що використовуються у господарській практиці підприємств, зокрема, моделі часових рядів і регресійне моделювання, та переваги яких детально представлені в першому розділі бакалаврської роботи. Наступні дослідження будуть зорієнтовані на практичну апробацію методики кореляційно-регресійного аналізу за підсумками господарської діяльності підприємства. Оскільки однією зі стратегічних цілей підприємства є збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, на наш погляд, можна запропонувати встановити кореляційний зв'язок між показником чистого доходу та низкою фінансово-економічних показників, що на нього впливають, на основі побудови економіко-математичної моделі за алгоритмом, наведеним на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Методичний алгоритм фінансового планування і прогнозування на основі встановлення кореляційно-регресійних залежностей

Зважаючи на перелік показників оцінки фінансового стану підприємств в економічних літературних джерелах, з усієї їх множини у якості факторів-аргументів було відібрано такі:

- собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. (X1);
- коефіцієнт структури активів (X2);
- коефіцієнт фінансування (X3);
- фондоозброєність праці, тис. грн./особу (X4);
- результативною ознакою, як зазначалось вище, виступатиме чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства, тис. грн. (Y).

Розрахунки проведемо за даними квартальної фінансової звітності продовж 2014 – 2016 рр.

Надалі здійснимо регресійне моделювання між результуючим показником і чотирма обраними факторами за допомогою пакету «Аналіз даних» в MS Excel. Зокрема, зведемо вихідні дані до симетричної кореляційної матриці (таблиця 3.1), перевіряючи їх на щільність (тісноту) та наявність мультиколінеарності. Остання свідчить про лінійну залежність між двома і більше факторними ознаками й обумовлює необхідність виключення таких факторів з економіко-математичної моделі.

Таблиця 3.1

**Матриця вихідних даних для побудови кореляційно-регресійної моделі залежності чистого доходу від ряду факторів та перевірки зв'язків між ними на щільність та наявність мультиколінеарності**

	Y	X1	X2	X3	X4
Y	1	—	—	—	—
X1	0,92866	1	—	—	—
X2	-0,7197	-0,6893	1	—	—
X3	0,95687	0,93286	-0,6931	1	—
X4	0,54027	0,74858	-0,4356	0,64929	1



Про щільність зв'язку можна зробити висновок, зважаючи на величину коефіцієнтів парної кореляції Пірсона, наведених в табл. 3.1. Згідно математично-статистичних канонів значення коефіцієнта кореляції пересувається в інтервалі  $[+1;-1]$ , тобто може бути позитивним (існування прямого зв'язку між результативною і факторними ознаками) і негативним (зворотна залежність), а чим ближче наближається до одиниці, тим тіснішим вважається такий зв'язок, починаючи з позначки «0,7» [4, с. 55].

Як бачимо з табл. 3.1, між чистим доходом ( $Y$ ) і трьома факторами-аргументами – собівартістю реалізованої продукції ( $X_1$ ), коефіцієнтом структури активів ( $X_2$ ) і коефіцієнтом фінансування ( $X_3$ ) – спостерігається високий ступінь залежності, тільки у першому і третьому випадках зв'язок між ними є зворотним, а в другому – прямим. При цьому зв'язок між факторами  $X_1$  і  $X_3$  відзначається мультиколінеарність, щодо наявності якої технологія кореляційно-регресійного моделювання передбачає виключення одного з двох показників, і за критерієм величини коефіцієнта кореляції в моделі залишатиметься той, що має його вищим, тобто  $X_1$ .

Отже, на другому етапі кореляційно-регресійного аналізу чистого доходу від реалізації продукції, до якого залучаються фактори  $X_1$  і  $X_2$ , отримуємо економіко-математичну модель виду:

$$Y = 37022,48 + 1,08 \times X_1 - 20159,98 \times X_2 \quad (3.1)$$

З рівняння регресії (3.1) можна зробити висновок, що при збільшенні собівартості реалізованої продукції підприємства на одиницю обсяг виручки зросте на 1,08 тис. грн., а приріст коефіцієнта структури активів на одну соту, навпаки, зменшить величину результативного показника на 20159,98 тис. грн.

Для оцінки якості рівняння регресії використаємо набір стандартних статистичних показників (табл. 3.2).

Для обґрунтування статистичної значущості коефіцієнтів регресії здійснюється розрахунок  $t$ -критерію Стьюдента за формулою [34, с. 91]:

$$t_p = r_{xy} \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}} \quad (3.2)$$

Кореляційний зв'язок вважається статистично значимим, якщо  $t_p > t_{kp}$ , де  $t_p$  – розрахункове значення критерію Стюдента, а  $t_{kp}$  – табличне для заданого рівня імовірності  $\alpha$  і  $(n - 2)$  ступенів вільності ( $n$  – кількість періодів дослідження). З таблиці 3.2 видно, що як для факторних ознак  $X_1$  і  $X_2$ , так і для  $Y$ -перетину ця умова виконується в повній мірі.

Для відносного показника структури активів перевірку трендових моделей на адекватність можна зробити на підставі інформації з табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Параметри і статистичні характеристики рівнянь трендових моделей для коефіцієнта структури активів**

Лінія тренду	Вигляд рівняння	Критерії адекватності	
		коефіцієнт кореляції (R)	коефіцієнт детермінації (R <sup>2</sup> )
Лінійна	$Y = -0,0329 \times \tilde{O} + 0,6942$	0,7514	0,5647
Логарифмічна	$Y = -0,2001 \times Ln(\tilde{O}) + 0,7978$	0,7566	0,5725
Поліноміальна 2-го ступеня	$Y = 0,0029 \times X^2 - 0,0817 \times X + 0,8404$	0,7978	0,6366
Степенева	$Y = 0,8718 \times \tilde{O}^{-0,4383}$	0,8378	0,7020
Експоненціальна	$Y = 0,698e^{-0,0727 \times X}$	0,8078	0,6526

З таблиці 3.2 бачимо, що із п'яти ключових видів залежностей (лінійних і нелінійних) коефіцієнта структури активів підприємства від фактора часу найбільш точною є степенева (нелінійна) залежність із коефіцієнтом кореляції 0,8378 і коефіцієнтом детермінації  $R^2 = 0,702$ , що згідно калі Чеддока вказує на наявність щільного зв'язку між фактором і результативною ознакою.

Таким самим чином була проведена перевірка адекватності трендових моделей для показника собівартості реалізованої продукції підприємства, за підсумками якої обрано найбільш вдалий вид залежності, що приймає форму

параболи з двома поліномами і характеризується максимальним коефіцієнтом детермінації (рис. 3.2).

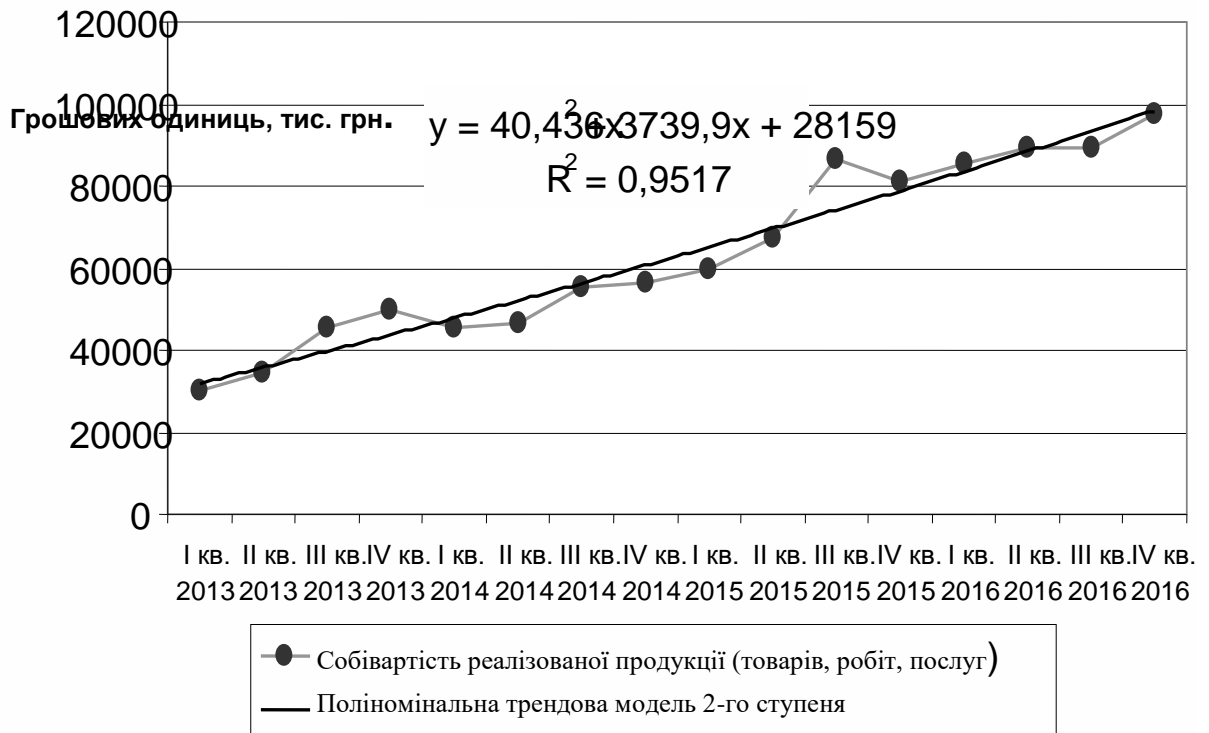


Рис. 3.2. Параболічна (поліноміальна 2-го ступеня) функція собівартості реалізованої продукції підприємства від фактора часу

Прогнозування динаміки собівартості реалізованої продукції і коефіцієнта структури активів на чотири квартали 2015 року та перший квартал 2016 року здійснимо шляхом підстановки відповідних значень фактора часу у прогнозованих періодах в обрані нами трендові моделі.

Одночасно розрахуємо теоретичні значення цих двох показників через підстановку значень фактора часу у звітних періодах в ці ж самі моделі трендів, та проведемо оцінку похибки прогнозу у наступній аналітичній послідовності:

- 1) визначимо різницю між фактичним і теоретичним значенням показника;
- 2) знайдемо дисперсію і середньоквадратичне відхилення величини такої різниці (стандартна похибка прогнозу) за формулою [44, с. 106]:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_{\text{факт}(i)} - \tilde{O}_{\text{теор}(i)})^2}, \quad (3.3)$$

де  $n$  – кількість періодів спостереження, що аналізуються;  $X_{\text{факт}(i)}$ ,  $X_{\text{теор}(i)}$  – відповідно фактичне і теоретичне значення показника в  $i$ -му періоді;

3) обчислимо критерій Стьюдента за формулою (3.2) для рівня значимості 0,2;

4) встановимо довірчий інтервал для прогнозних значень згідно алгоритму [45, с. 230]:

$$\hat{O}_\delta - \Delta_{\hat{O}_\delta} \leq O_\delta \leq \hat{O}_\delta + \Delta_{\hat{O}_\delta}, \quad (3.4)$$

де  $U_p$  – прогнозоване значення показника;  $\Delta_{\hat{O}_\delta}$  – гранична похибка прогнозу, яка розраховується як добуток стандартної похибки прогнозу ( $\sigma$ ) та критерію Стьюдента (t-критерій);

5) здійснимо підстановку прогнозних значень показників, що є факторними ознаками, та їх довірчих інтервалів у рівняння регресії (3.1) з метою прогнозування результативного показника та визначення альтернативних напрямків його динаміки.

Зауважимо, що за допомогою трендового аналізу маємо можливість не лише побачити динаміку фінансових показників у майбутніх періодах, але й отримати варіативні сценарії (поряд з найбільш імовірним – оптимістичний і песимістичний) їх розвитку, а значить – обрати стратегію дій підприємства в рамках кожного з них.

На думку автора, розробка сценаріїв може вдало використовуватись як альтернатива лінійному фінансовому плануванню, застосування якого часто демонструє неефективність та неточність при побудові стратегічних фінансових планів і прогнозів. При цьому аналітики підприємства можуть розробляти декілька фінансових планів, спираючись на результати сценарного аналізу, і корегувати їх у відповідності зі змінами ринкової кон'юнктури.

Таблиця 3.3

**Прогнозування чистого доходу від реалізації продукції на основі  
результатів трендового аналізу факторів та їх підстановки у  
кореляційно-регресійну модель**

Прогнозований період	Прогнозне значення показника за сценарієм		
	оптимістичним	реалістичним	песимістичним
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.			
2015 рік (I квартал)	109842,0	103423,5	97005,0
2015 рік (II квартал)	114997,2	108578,7	102160,2
2015 рік (III квартал)	120233,2	113814,7	107396,2
2015 рік (IV квартал)	125550,1	119131,6	112713,2
2016 рік (I квартал)	130947,9	124529,4	118110,9
Коефіцієнт структури активів			
2015 рік (I квартал)	0,454	0,252	0,050
2015 рік (II квартал)	0,448	0,246	0,043
2015 рік (III квартал)	0,442	0,240	0,038
2015 рік (IV квартал)	0,437	0,235	0,032
2016 рік (I квартал)	0,432	0,230	0,027
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.			
2015 рік (I квартал)	146244,261	143404,773	140565,285
2015 рік (II квартал)	151925,582	149086,094	146246,606
2015 рік (III квартал)	157684,403	154844,916	152005,428
2015 рік (IV квартал)	163521,921	160682,433	157842,945
2016 рік (I квартал)	169439,130	166599,642	163760,154

З даних табл. 3.3 бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції матиме продовж 2015 року та першого кварталу 2016 року позитивний тренд внаслідок менш інтенсивного приросту собівартості реалізованої продукції і спадної динамки коефіцієнта структури активів.

Отже, результати економіко-математичного моделювання і подальшого прогнозування можуть бути використані для задоволення потреб фінансового планування підприємства з екстраполяцією на 3 – 4 періоди вперед.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

В магістерській дипломній роботі розглядається тема «Теорія та практика фінансового планування та прогнозування на підприємстві». Робоче місце знаходиться у офісному приміщенні бухгалтерії підприємства ПАТ «Фабрика меблів ЛІР».

Кожен робітник забезпечений персональним комп'ютером та стаціонарним телефоном. Також в офісі знаходяться чотири принтери для загального користування, освітлювальні прилади, три факси та один шредер.

Для підтримання комфортних умов мікроклімату у приміщенні у спекотну пору року працює два кондиціонери, а узимку – опалювальні прилади.

#### Аналіз потенційних небезпек

В сфері фінансів, при виконанні бухгалтером своїх обов'язків, на робочому місці виникають такі потенційні небезпеки:

- ураження електричним струмом, у наслідок несправності електроболаднання, невиконання правил техніки безпеки при користуванні електричним обладнанням, що може призвести до електротравм або летального наслідку;
- механічне травмування в наслідок не раціонального розташування робочих місць;
- нервово-психічні навантаження в наслідок специфіки виконуваних робіт, що призводить до захворювань загального характеру;
- негативні відносини у колективі в наслідок постійних емоційних зривів, які призводять до підвищених емоційних навантажень;
- кістково-м'язові порушення, у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шії, рук і ніг, що призводить до ушкодження опорно-рухового апарату;

– негативний вплив електромагнітних, в тому числі і рентгенівських випромінювань при використанні моніторів персональних комп'ютерів (далі ПК) з електронно-променевою трубкою, що призводить до погіршень зору, зниження імунітету;

– недостатнє освітлення виробничих приміщень і робочих місць, у зв'язку з несправністю, або хибного вибору освітлювальних приладів, що призводить до погіршення зору;

– підвищений рівень шуму, який створюється перетворювачем напруги електронно-обчислювальної машини (далі ЕОМ), її технічною периферією, а також людьми, що працюють у приміщенні, і який призводить до погіршення слуху;

– незадовільні параметри мікроклімату робочого місця, у зв'язку із відсутністю приладів, що забезпечують необхідний повітряобмін та опалювальної системи, які можуть викликати загальні захворювання;

– вірогідність загоряння, у зв'язку із несправністю електричного обладнання, недотримання, або порушення правил протипожежної безпеки обслуговуючим персоналом, що призводить до пожежі;

– неправильні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки та загибелі людей;

– можливість отруєння хімічними речовинами, які виділяються у повітря робочої зони при роботі з ПК та іншою офісною технікою;

– професійне (емоційне) вигорання - психологічний стан здорових людей, які працюють у системі «людина-людина», що характеризуються емоційним виснаженням, деперсоналізацію, редукцією особистих досягнень. На початку синдрому вигорання приглушаються емоції, відчувається незадоволеність собою або, навпаки, з'являється нечутливість до речей, які звичайно викликають гостру реакцію. На другій стадії цього синдрому психологічний стан проявляється на рівні емоцій. Виникає недобррозичливе відношення до людей, з якими доводиться спілкуватися щодня: вони дратують, злять. Третя стадія - виснаження. Робота виконується за

відсутністю творчих підходів, різко знижується насага на дотримання правил безпеки. З'являються різкість, озлобленість, брутальність, відстороненість, замкненість, переоцінка професійних цінностей.

#### Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам: ПУЕ («Правила устрою електроустановок»)[40] і ГОСТ 12.1.030-81 (2001) «ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление, зануление»[41], величина опору захисного заземлення електрообладнання приміщення - 4 Ом; НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила устройства электроустановок. Электрооборудование специальных установок»[42], приміщення, в якому розташовуються ЕОМ, різноманітне устаткування, відноситься до класу пожежебезпечної зони П-Па, тому передбачений мінімальний ступінь захисту ізоляції обладнання IP44; ГОСТ 12.1.009-76 (1999) «ССБТ. Электробезопасность. Термины и определения»[43] обладнання офісу має подвійну ізоляцію, яка складається з робочої та додаткової ізоляції; ГОСТ 12.2.007.0-75\* (2001) «ССБТ. Изделия электротехнические. Общие требования безопасности»[44] ЕОМ, периферійні пристрої ЕОМ та устаткування для обслуговування, ремонту та налагодження ЕОМ по способу захисту людини від ураження електричним струмом, належать до I класу, оскільки мають подвійну ізоляцію, елемент для заземлення та провід для приєднання до джерела живлення, що має



заземлюючу жилу і вилку з заземлюючим контактом. Експлуатація електроустановок і електроустаткування проводиться відповідно до НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок»[45] та НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів»[46].

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок не раціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неухважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, передбачені перерви у роботі – 15 хвилин кожні дві години, а також спеціально обладнане приміщення – кімната відпочинку.

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, ший, рук і ніг необхідно виконувати фізичні вправи 2-3 рази протягом робочого часу.

Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці

Внаслідок роботи за ПК, на фізіологію людини негативно впливають електромагнітні випромінювання. Щоб зменшити наслідки впливу на людину та знизити негативні показники у робочій зоні до допустимих значень, згідно з ГОСТ 12.2.007.0-75 «Изделия электротехнические. Общие требования безопасности»[47], вироби, які створюють електромагнітні поля, повинні

мати захисні елементи (екрани, поглиначі і т.д.). Вимоги до захисних елементів повинні бути вказані в стандартах та технічних умовах на конкретні види виробів. Згідно з НПАОП 0.00-1.28-10 «Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин»[48] та ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин»[49], на робочих місцях обладнаних ПК встановлені рідкокристалічні монітори, які не є джерелами рентгенівського та електромагнітного випромінювань.

Основними причинами недостатньої або нераціональної освітленості робочих місць є несправність або нераціональний вибір освітлювальних приладів.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні, згідно ДБН В.2.5-28-2006 «Інженерне обладнання будинків і споруд. Природне і штучне освітлення»[50] передбачене природне та штучне освітлення. Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі або штори.

Для того, щоб визначити загальну штучну освітленість приміщення бухгалтерії на підприємстві ПСП Агрофірма «Росія» проведемо розрахунок.

Вихідні дані:

- довжина приміщення (А) – 12 м;
- ширина (В) – 6 м;

- висота ( $H$ ) – 3,8 м;
- тип світильника – ЛПО;
- $L/h$  – 1,4;
- Колір стелі, стін, підлоги ( $\rho_{ст}, \rho_{с}, \rho_{п}$ ) – 70%, 50%, 30%.

Нормовані показники штучного освітлення для адміністративних будівель, а саме кабінетів та робочих кімнат, згідно ДБН В.2.5-28-2006 «Природне і штучне освітлення»: висота робочої поверхні над підлогою ( $h_p$ ) – 0,8 м, розряд та підрозряд зорової роботи – Б-1, освітленість робочих поверхонь при загальному освітленні ( $E_H$ ) – 300 лк.

Значення коефіцієнту запасу ( $K_3$ ) при проектуванні штучного освітлення для кабінетів і робочих приміщень дорівнює 1,4.

Спочатку проведемо розрахунок кількості рядів світильників у приміщенні  $N_p$  :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт.} \quad (4.1)$$

де:  $B$  – ширина приміщення, м;

$H$  – висота приміщення, м;

$h_p$  – висота робочої поверхні, м;

$[L/h]$  – числове значення коефіцієнта світильника.

$$N_p = \frac{6}{(3,8 - 0,8) \times 1,4} = 2 \text{ шт.}$$

Наступною визначимо максимально припустиму відстань між рядами світильників  $L_{\max}$  :

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м.} \quad (4.2)$$

де:  $B$  – ширина приміщення, м;

$N_p$  – кількість рядів світильників у приміщенні, шт.

$$L_{\max} = \frac{6}{2} = 3 \text{ м.}$$

Далі визначаємо значення індексу приміщення  $i$ , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)} \quad (4.3)$$

де:  $A$  – довжина приміщення, м;

$B$  – ширина приміщення, м;

$H$  – висота приміщення, м;

$h_p$  – висота робочої поверхні, м.

$$i = \frac{12 \times 6}{(3,8 - 0,8) \times (12 + 6)} = 1,33$$

З огляду на те, що тип світильника ЛПО,  $L/h = 1,4$ , колір стелі, стін, підлоги ( $\rho_{ст}$ ,  $\rho_c$ ,  $\rho_{п}$ ) відповідно 70%, 50%, 30%, а індекс приміщення ( $i$ ) – 1,33, слідує, що значення коефіцієнта використання світлового потоку ( $\eta$ ), створюваного світильниками вибраного типу, приймає значення 50%.

Визначимо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні  $\Phi_{\Sigma}$ :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_z \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де:  $E_H$  – рівень нормованого загального освітлення, лк;

$A$  – довжина приміщення, м;

$B$  – ширина приміщення, м;

$k_z$  – коефіцієнт запасу (для люмінесцентних ламп  $k_z = 1,4 \dots 1,7$ );

$z$  – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп  $z = 1,1$ );

$\eta$  – коефіцієнт використання світлового потоку.

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \times 12 \times 6 \times 1,4 \times 1,1}{0,5} = 66\,528 \text{ лм.}$$

Далі визначаємо умовну загальну кількість світильників у приміщенні  $N_{св}^*$ :

$$N_{ce}^* = \frac{A \cdot B}{L_{max}^2}, \text{ шт}; \quad (4.5)$$

де:  $A$  – довжина приміщення, м;

$B$  – ширина приміщення, м;

$L_{max}$  – максимально припустима відстань між рядами світильників, м.

$$N_{ce}^* = \frac{12 \times 6}{3^2} = 8 \text{ шт.}$$

Розрахуємо світловий потік умовного джерела світла  $\Phi_l^*$ :

$$\Phi_l^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_l^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де:  $\Phi_{\Sigma}$  – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

$N_l^*$  – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_l^* = N_{ce}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де:  $n$  – кількість ламп у світильнику, шт.

З урахуванням того, що для світильника типу ЛПО, кількість ламп у світильнику ( $n$ ) дорівнює – 2 шт.

$$N_l^* = 8 \times 2 = 16 \text{ шт.}$$

$$\Phi_l^* = \frac{66\,528}{16} = 4\,158 \text{ лм.}$$

Вибираємо тип стандартної лампи BASIC8, позначення якої L 36W/640, з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи  $\Phi_l$  – 2850 лм, і знаходимо коефіцієнт  $m$  (співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи  $\Phi_l^*$  та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи  $\Phi_l$ ):

$$m = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l}, \quad (4.8)$$

$$m = \frac{4\,158}{2850} = 1,46.$$

Визначаємо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні  $N_{ce}$ :

$$N_{ce} = N_{ce}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

де:  $N_{св}^*$  – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт.

$m$  – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи.

$$N_{св} = 8 \times 1,46 = 12 \text{ шт.}$$

Наступним визначаємо фактичну кількість ламп у приміщенні  $N_{л}$ :

$$N_{л} = N_{св} \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

де:  $N_{св}$  – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт;

$n$  – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_{л} = 12 \times 2 = 24 \text{ шт.}$$

Останнім знаходимо значення загальної розрахункової освітленості ( $E_p$ ) у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_{л} \cdot N_{л} \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

де:  $\Phi_{л}$  – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

$N_{л}$  – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

$\eta$  – коефіцієнт використання світлового потоку;

$A$  – довжина приміщення, м;

$B$  – ширина приміщення, м;

$k_3$  – коефіцієнт запасу;

$z$  – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості.

$$E_p = \frac{2850 \times 24 \times 0,5}{12 \times 6 \times 1,4 \times 1,1} = 308,44 \text{ лк.}$$

Як підсумок розрахунків, можна сказати, що для створення штучної освітленості 308,44 лк кабінету, площею 72 м<sup>2</sup>, оптимальна кількість світильників – 12 шт., що розташовані в два ряди.

Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях приміщення відповідають вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних

машин»[51] та ДСН 3.3.6.037-99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку»[52]. Зниження рівня шуму в приміщенні здійснено за допомогою:

- використання більш сучасного обладнання;
- розташування принтерів та різноманітного устаткування колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць працівників;
- переведення жорсткого диска в режим сну (Standby), якщо комп'ютер не працює протягом визначеного часу;
- використання блоків живлення ПК з вентиляторами на гумових підвісках;

Неправильне проектування або несправність систем опалення та вентиляції в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови в приміщенні офісу – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення відповідають встановленим санітарно-гігієнічним вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень»[53] і ГОСТ 12.1.005-88 (1991)«ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны»[54]. Роботи в офісному приміщенні, належать до категорії Іб - легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;
- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Забезпечення таких параметрів мікроклімату досягається оснащенням приміщень пристроями кондиціонування, вентиляції та дезодорації повітря, системами опалювання.

Оптимальні рівні позитивних (n+) і негативних (n-) іонів у повітрі приміщення з ВДТ відповідають вимогам ГН 2152-80 «Санітарно-гігієнічні норми допустимих рівнів іонізації повітря виробничих та громадських приміщень»[55] і становить: n+=1500-30000 (шт. на 1см<sup>3</sup>); n- = 3000-5000 (шт. на 1см<sup>3</sup>). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечуються за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Для запобігання виділення шкідливих та небезпечних речовин у повітря робочої зони при роботі з ПК слід дотримуватися таких вимог:

- Експлуатація усіх складових ПК та оргтехніки повинна здійснюватися згідно з рекомендованими режимами;
- У разі виявлення несправності слід припинити використання обладнання;
- Влаштування штучної та природної вентиляції у приміщеннях, де експлуатується ПК, згідно СНиП 2.04.05 – 91 «Отопление, вентиляция и кондиционирование воздуха. Нормы проектирования»[56];

Для запобігання синдрому професійного вигорання або зниження ступеня його виразності існує ряд рекомендацій:

1. Оволодіння вміннями та навичками саморегуляції сприяють зниженню рівня стресу;
2. Професійний розвиток і самовдосконалення (працівникам надається програма тренінгів по підвищенню кваліфікації; один раз в квартал проводяться мастер-класи націлені на розширення кола навичок робітників);
3. Уникнення непотрібної конкуренції;
4. Емоційне спілкування з колегами (на підприємстві діє принцип «Твій колектив – твоя сім'я», проводиться групове справляння всіх свят);
5. Підтримка гарної фізичної форми (один раз на місяць на вихідних організують День здоров'я, програма заходів залежить від побажань колективу та затверджується методом голосування).

Заходи з пожежної безпеки



Пожежна безпека – це стан об’єкта, при якому з регламентованою ймовірністю виключається можливість виникнення та розвиток пожежі і впливу на людей її небезпечних факторів, а також забезпечується захист матеріальних цінностей.

Для ліквідації пожежі на початковій стадії її розвитку силами персоналу підприємства використовуються первинні засоби пожежогасіння, такі як вогнегасники, пожежний інвентар, системи автоматичного пожежогасіння.

Своєчасне виявлення ознак займання й виклик пожежних підрозділів дає змогу швидко локалізувати осередки пожежі та вжити заходи щодо її ліквідації, а отже, створює можливість суттєво зменшити обсяги заподіяної шкоди. Найшвидшим та найнадійнішим засобом сповіщення про виникнення пожежі вважаються установки електричної пожежної сигналізації (ЕПС). За схемою з’єднання на підприємстві використовується кільцева установка ЕПС.

В кільцевій установці ЕПС вприміщенні бухгалтерії встановлено адресований пожежний сповіщувач. Адресований сповіщувач постійно або періодично активно формує сигнал про стан пожежонебезпечності у захищуваному приміщенні та про власну працездатність із зазначенням свого номера (адреси).

В дію введено також тепловий автоматичний пожежний сповіщувач типу ІТМ.

Для офісного приміщення бухгалтерії згідно ДБН В.1.1.7 – 2002 «Пожежна безпека об’єктів будівництва»[57] залежно від агрегатного стану й особливостей горіння різних горючих речовин та матеріалів актуальні такі класи пожеж:

- клас А – пожежі твердих речовин, переважно органічного походження, горіння яких супроводжується тлінням (деревина, текстиль, папір);
- клас Е (додатковий) – пожежі, пов’язані з горінням електроустановок.

Згідно НАПББ.03.002–2007 "Норми визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою»[58] офісне приміщення відноситься до найнижчої категорії Д.

Для офісного приміщення бухгалтерії підприємства ПСП Агрофірма «Росія» категорії Д площею 72 м<sup>2</sup> слід застосовувати один вогнегасник типу ВВ-5 (для гасіння загорянь електроприладів).

Заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях

Порядок проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт

У ході аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт організується і проводиться їх всебічне забезпечення - комплекс заходів, здійснюваних з метою створення умов для успішного виконання завдань залучаються до робіт силами ліквідації НС. До основних видів забезпечення відносяться: розвідка, радіаційна та хімічний захист, інженерне, протипожежний, дорожнє, гідрометеорологічне, технічне, метрологічне, матеріальне та медичне забезпечення, комендантська служба і охорона громадського порядку.

Послідовність проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт у зоні лиха багато в чому залежить від характеру сформованої обстановки і визначається головою комісії з НС. Як правило, всі завдання виконуються в три етапи в певній послідовності і в мінімально короткі терміни.

Перший етап - вирішуються завдання із екстреної захисту персоналу об'єктів і населення, запобіганню розвитку чи зменшенню впливу вражаючих факторів джерел аварій (катастроф) і підготовці до проведення (виконання) аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт. У першу чергу сповіщають персонал об'єкта і населення про НС.

Другий етап - основним завданням є безпосереднє виконання аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт. Одночасно продовжується виконання завдань першого етапу. У першочерговому

порядку проводяться роботи по влаштуванню проїздів і проходів в завалах до захисних споруд, пошкодження і руйнування будівель і споруд, де можуть перебувати потерпілі, місцям аварії.

Після закінчення робіт по влаштуванню проїздів (проходів) формування механізації спільно з аварійно-технічними та рятувальними формуваннями, а при пожежах на об'єктах - і з командами пожежогасіння, висуваються до місць робіт і приступають до розшуку і порятунку людей, розкриттю завалених захисних споруд, при необхідності подачі в них повітря і до проведення інших робіт. Газорятувальний загін підприємства веде роботи в загазованих будівлях і спорудах. У першу чергу перекривається газопровід, встановлюються причини витoku газу та здійснюється їх усунення, провітрюються всі приміщення з метою запобігання вибухів і виникнення пожеж.

Одним із головних завдань аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, що вирішуються в початковій стадії розвитку хімічної аварії, є призупинення або обмеження викиду (витoku) ОХВ. Для цього перекривають крани і засувки на магістралях і ємностях, використовують бандажі, хомути, тампони, заглушки, перекачують рідину з аварійної ємності в запасну (резервну).

Для зниження швидкості випаровування НХР та обмеження глибини розповсюдження їх парогазової фази можна використовувати наступні способи: розсіювання (поглинання) парогазової і рідкої фази НХР; ізоляцію рідкої фази пенами, плівковим матеріалом, настилом і т.п.; дегазацію (нейтралізацію) ОХВ розчинами хімічно активних реагентів.

Хіміки-розвідники спільно з групами знезараження визначають, якими ОХВ утворений осередок хімічного зараження, ступінь зараження місцевості, будівель, споруд і позначають межі осередку та шляхи їх обходу. Групи знезараження в першу чергу локалізують осередок хімічного зараження, дегазують проходи до об'єктів, де необхідно вести гасіння

пожеж, розшукують уражених і надають їм допомогу, а також виводять людей із зараженої місцевості.

Команди пожежогасіння, взаємодіючи з іншими формуваннями, по влаштованим проездам підходять до місць пожеж. В першу чергу вони ведуть боротьбу з пожежами, що перешкоджають просуванню сил до ділянок (об'єктів) робіт та утруднюють проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт. Надалі команди пожежогасіння локалізують і гасять пожежі в місцях розміщення апаратури, що знаходиться під високим тиском, вибухонебезпечних і небезпечних хімічних речовин, рятують і евакуюють людей з палаючих будівель, споруд та зони пожежі.

Протипожежні формування рятують людей з палаючих будівель і споруд разом з рятувальними та іншими формуваннями. Завершили роботи протипожежні формування виходять з осередку ураження, проводять спеціальну обробку, ремонтують пожежну техніку і поповнюють запаси засобів огнетушення.

Рятувальні формування, посилені засобами механізації, санітарними дружинами (ланками), з виходом на ділянку (об'єкт) робіт розосереджуються, розшукують уражених, витягають їх з завалів, розкривають захисні споруди, рятують людей із пошкоджених та палаючих будинків, надають їм першу медичну допомогу і виносять до місць навантаження на транспорт. Конструкції будинків і споруд, що загрожують обвалом та перешкоджають веденню рятувальних робіт, зміцнюють або обрушають.

Уражених, що знаходяться поблизу поверхні завалу і під дрібними уламками, витягають, розбираючи завал зверху вручну, а знаходяться в глибині завалу (під завалом) - через галереї, що влаштовуються в завалі, використовуючи порожнечі і щілини, що утворилися від великих елементів зруйнованих будівель, або розбираючи завал зверху.

Витягуючи уражених з-під завалів або з-під окремих уламків, слід уникати зрушень елементів завалу (уламків) і нанесення ураженому додаткових травм, звільняючи в першу чергу голову і верхню частину

тулуба. Після вилучення враженого йому надають першу медичну допомогу, а при можливості допомогу надають і до його вилучення з-під завалу.

Якщо у пошкоджених та палаючих будинків зруйновані входи і сходи, рятувальні, протипожежні та інші формування виводять і виносять людей через прорізи, що проробляються в суміжні приміщення зі збереженими виходами, або по влаштованим для цього трапах, а також через віконні отвори і балкони за допомогою драбин, автопідйомників і рятувальних мотузок. Рятувальні ланки складаються з трьох-чотирьох чоловік, один з яких призначається старшим.

При рятуванні людей із завалених сховищ та інших захисних споруд насамперед установлюється зв'язок з укриттям, виявляється їх стан, ступінь пошкодження фільтровентиляційного обладнання, після чого визначається спосіб розтину. У споруди, якщо це необхідно, в першу чергу подається повітря. При загрозі затоплення або загазування притулку негайно відключаються пошкоджені комунально-енергетичні мережі. Особовий склад формувань, що працює на відкопуванні і розтині захисних споруд, повинен мати електро- і газозварювальні апарати, керосінореза, вогнегасники, а при наявності хімічного зараження - ЗІЗ, антидоти, індивідуальний протихімічний пакет.

Перша медична допомога ураженим виявляється в порядку саме- і взаємодопомоги, а також особовим складом медичних пунктів формувань, санітарних дружин і рятувальних формувань безпосередньо на місці виявлення постраждалих. При цьому насамперед допомогу надають ураженим НХР (одягають на них протигази, при необхідності вводять антидоти, з відкритих ділянок тіла змивають отруйну рідину), а також з асфіксією, кровотечею, з проникаючими пораненнями живота і грудей. Легко уражені слідує в медичні пункти пішки самостійно або з супроводжуючими.

На місцях навантаження на автотранспорт проводиться медичне сортування уражених по терміновості евакуації, перевіряється правильність

накладення джгутів, пов'язок, шин, вводяться знеболюючі засоби, перевіряється пристосування транспорту до перевезення уражених, їх правильне розміщення на транспорті, призначаються супроводжуючі з числа медичного персоналу або легкопоражених. Перша лікарська допомога ураженим виявляється в загонах першої медичної допомоги і в лікувальних установах.

Після закінчення встановленого часу або при отриманні особовим складом встановлених доз опромінення формування змінюються. Порядок зміни визначає старший начальник. Після передачі об'єктів робіт сменяемое формування збирається у встановленому місці, де перевіряють наявність людей та інструментів, потім слідує в район збору.

Третій етап - вирішуються завдання щодо забезпечення життєдіяльності населення в районах, постраждалих в результаті аварії (катастрофи), і по відновленню функціонування об'єкта. Здійснюються заходи з відновлення житла (або зведення тимчасових житлових будівель), енерго- і водопостачання об'єктів комунального обслуговування, ліній зв'язку, організації медичного обслуговування виробничого персоналу і населення, постачання продуктами і предметами першої необхідності. При зараженні житлового масиву проводиться його дезактивація, дегазація та дезінфекція. По закінченні цих робіт повертаються евакуйовані виробничий персонал і населення. Одночасно з цими роботами починаються роботи але відновленню функціонування об'єктів економіки.

Таким чином, охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини в процесі праці. Головний об'єкт охорони праці - це людина в процесі праці, виробниче середовище, організація праці на виробництві. Основна мета охорони праці - це створення здорових і безпечних умов праці. Законодавство про охорону праці складається з

Кодексу законів про працю України: закону України „Про охорону праці” та інших нормативних актів.

За результатами проведеного аналізу стану охорони праці у відділі бухгалтерії ПАТ «Фабрика меблів ЛПР» було виявлено, що в цілому вона відповідає як внутрішнім документам з питань охорони праці, так і нормативно-законодавчим актам. Щодо умов праці співробітника бухгалтерії, то вони відповідають існуючим санітарно-гігієнічним нормам, за винятком ненормованого режиму праці та малорухомого характеру роботи. Приміщення бухгалтерії по категорії вибухо- і пожежонебезпечності та ступеню вогнестійкості відповідають нормам, але важливо звернути увагу на утримання в справному стані засобів протипожежного захисту та своєчасне інформування пожежної охорони про несправність пожежної техніки.

Характеризуючи стан охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях на ПАТ «Фабрика меблів ЛПР» слід відзначити, що на підприємстві відповідально ставляться до їх забезпечення. Проте, на нашу думку, керівництву підприємства слід звернути більшу увагу на забезпечення постійного контролю за дотриманням правил безпеки працівниками при роботі з оргтехнікою, сприяти встановленню короткочасних додаткових перерв під час роботи з комп'ютерами, забезпечити додаткову вентиляцію та теплообмін в адміністративних приміщеннях.





## ВИСНОВКИ

Важливим елементом управління економічними і соціальними процесами на підприємствах є планування і прогнозування. Вони використовуються для визначення раціональних пропорцій в розвитку економіки, змін за конкретний період окремих показників суб'єктів господарювання, галузей та територій. Фінансове планування і прогнозування є одним з основних методів фінансового механізму. Обґрунтування фінансових показників, здійснених фінансових операцій і результативність багатьох господарських рішень досягаються під час фінансового планування та прогнозування.

У магістерській дипломній роботі було проведене дослідження фінансового планування та прогнозування, з точки зору розрахунку бюджетів, а саме, різних підходів до визначення «бюджетування». Установлено, що наявність широкого діапазону думок щодо сутності бюджетування найчастіше продиктований або не знанням загальної методології створення даного процесу, його завдань, і результатів, які можна одержати в процесі впровадження цих технологій, або спробою впровадити закордонні методики без адаптації їх до українських умов господарювання. У багатьох випадках це приводить до проблем впровадження даного інструмента керування в українських організаціях.

В ході проведених досліджень встановлено, що погляди більшості економістів на визначення поняття фінансового планування можна об'єднати у дві групи: у першій інтерпретують його як управлінський процес, визначений кількісними і якісними параметрами механізму реалізації планових показників; в другій – як документ (план) у вигляді балансу доходів та витрат, або капіталу і напрямів його вкладання, що мають бути взаємоузгодженими. Враховуючи обидва підходи, уточнено зміст економічної категорії «фінансове планування» як науково обґрунтованого

процесу послідовної розробки фінансових планів, різних за змістом і терміном дії, та підготовки на їх основі відповідних управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на різні аспекти фінансової діяльності підприємства та відповідають його стратегічним цілям у майбутніх періодах.

Організація повноцінної системи фінансового планування підприємств забезпечується реалізацією ряду принципів, серед яких основна увага зосереджена на принципах єдності (холізму), гнучкості, безперервності, участі, точності, альтернативності, ефективності, наукової обґрунтованості, інтегрованості – загальні, а також принципах стратегічної орієнтації, забезпечення фінансової гнучкості, платоспроможності, фінансової стійкості, мінімізації фінансових ризиків – спеціальні.

Виокремлено чотири типи підприємницьких структур – новостворені, діючі, державні підприємства та підприємства з часткою іноземного капіталу в статутному фонді, щодо яких впровадження фінансового планування є вкрай необхідним, а для деяких, як наприклад, державних, – обов'язковим.

Спираючись на вивчення ролі фінансового планування у дотриманні та виконанні фінансових положень підприємства в економічних літературних джерелах, розглянуто черговість вирішення окремих фінансових завдань у розрізі трьох його підсистем – стратегічної, поточної і оперативної, кожній з яких властиві форми фінансових планів, часові межі, цільова спрямованість.

Сформовано перелік поширених в управлінській практиці методів фінансового планування, до якого потрапили: нормативний, балансовий, розрахунково-аналітичний, метод оптимізації планових рішень, грошових потоків, «відсотку від продажу», економіко-математичного моделювання, надано їх детальну характеристику з огляду на позитивні якості, недоліки та адаптованість до певних сфер використання.

Досліджено особливості і доведено необхідність використання на вітчизняних підприємствах прогресивної технології фінансового планування, а саме: бюджетування, яка на відміну від фінансового планування загалом,

зорієнтована на фіксацію та координацію планових показників тільки у короткостроковому періоді. Встановлено, що методологія бюджетування залежить від конкретного виду бюджету, які класифікуються за різноманітними ознаками, специфіки діяльності підприємства, а доцільність його впровадження обумовлена беззаперечними перевагами.

В другому розділі магістерської роботи проведено змістовний аналіз результатів виробничо-господарської діяльності інноваційного лідера галузі виробництва меблів України – ПАТ «Фабрика меблів ЛІР» за період 2014 – 2016 рр. В ході досліджень встановлено, що підприємство періодично нарощує масштаби абсолютної прибутковості, а більшість показників його рентабельності відзначаються достатньо високими, порівняно із середніми по галузі, значеннями і приростом наприкінці періоду, що аналізується.

Не менш сприятлива динаміка відбувається із показниками оборотності капіталу підприємства в цілому і його окремих складових елементів, що свідчить про інтенсифікацію ділових відносин із бізнес-партнерами, постачальниками, іншими контрагентами, про посилення розрахунково-платіжної дисципліни та довіру споживачів до продукції заводу, обсяги реалізації якої стрімко зростають.

Натомість негативною динамікою характеризуються показники оцінки майнового стану та ліквідності ПАТ «Фабрика меблів ЛІР»: перше означає, що суттєво погіршується виробнича база підприємства та потребують оновлення основні виробничі фонди, здійснені у виробництві; друге – про невисоку здатність підприємства покривати свої зобов'язання з різними строками повернення боргів перед кредиторами наявними оборотними коштами (мається на увазі поточними).

Ситуація щодо фінансової стійкості заводу неоднозначна: з одного боку, щорічно скорочується розмір власних оборотних коштів та, відповідно, тип фінансової стійкості підприємства суттєво віддаляється від абсолютного; з іншого, ПАТ «Фабрика меблів ЛІР» продовж трьох років систематично

нарощує власні джерела фінансування, тобто знижується рівень його залежності від фінансових асигнувань кредиторів та інвесторів.

В третьому розділі магістерської роботи для підвищення ефективності і точності фінансового планування підприємства запропоновано використання методу економіко-математичного моделювання. З його допомогою побудовано регресійну модель залежності чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) заводу та двох-показників факторів – собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) та коефіцієнта структури активів. Перевірка моделі на адекватність, статистичну значимість і щільність зв'язку довела її практичну орієнтацію, а математичний апарат трендового аналізу дозволив спрогнозувати динаміку результативного показника на плановий період за трьома сценаріями ринкової ситуації – найбільш реальним, оптимістичним і песимістичним.

З метою встановлення тенденцій розвитку фінансового стану ПАТ «Фабрика меблів ЛІР» у плановому періоді прогностичні показники використано для потреб фінансового планування методом «відсотку від продажу», балансовим методом, методом оптимізації планових рішень, оперування якими дозволило скласти плановий звіт про фінансові результати та плановий баланс підприємства.

У ході розгляду організації процесу бюджетування виявлено, що бюджетний процес являє собою замкнуте коло фінансового керування, тобто завершення аналізу виконання бюджету поточного року повинне збігатися за часом з розробкою бюджету наступного періоду. Це дозволяє підприємству здійснювати чіткий контроль фінансових ресурсів підприємства, що важливо для виходу з фінансової кризи.

Досліджена технологія бюджетування на підприємстві, у ході чого встановлене, що єдиної моделі побудови бюджету не існує - для кожного конкретного підприємства вона буде індивідуальною. Це пов'язане з тим, що структура бюджетування залежить від того, що є предметом складання бюджету; розміру організації; ступеня, у якій процес формування бюджету

інтегрований з фінансовою структурою організації.

Розкрито особливості бюджетування в Україні й закордонних країнах. Було виявлено, що як управлінська технологія воно на Заході застосовується вже біля півтора десятка років. Останнім часом і в нас в Україні значно виріс інтерес до бюджетування. Але застосування західних методів бюджетного керування для багатьох українських підприємств не представляється можливим у силу ряду об'єктивних причин (більші інвестиційні витрати в програмно-технічні засоби автоматизації обліку й контролю, відсутність кваліфікованого управлінського персоналу, слабка законодавча база й ін.). Необхідна розробка технологій, що враховують специфіку перехідного періоду російської економіки.

Оцінено рівень розвитку бюджетування на підприємстві та встановлено, що, як і в інших українських підприємствах дотепер бюджетне планування залишається слабким місцем управління організацією. Незважаючи на немаловажну роботу, що вже пророблена в області бюджетування, існує ряд ще недостатньо розроблених питань, над якими в цей час працюють фахівці.

Досліджено збутову діяльність. Результати аналізу показали, що щороку на підприємстві спостерігається стабільне збільшення обсягу продажів, але серед асортиментів, виробленої продукції є моделі меблів, у яких рівень попиту залишився на колишньому рівні або навіть понизився. Також дані види продукції мають низьку рентабельність у порівнянні з іншими. Даний факт не дає можливість діставати додатковий прибуток організації.

Розроблено пріоритети нового бюджетного періоду, які спрямовані на поліпшення якості випускаємої продукції, що, через модернізацію конструкції й дизайну моделі, використання новітніх видів матеріалів, застосовуваних при виготовленні меблів. Пріоритети також націлені на розширення масштабів виробництва завдяки впровадженню на підприємстві мініфабрики по виготовленню меблів на замовлення.

Розраховано ціни для моделей, у яких впроваджені пріоритети. Даними розрахунками обґрунтовуються зміни попередніх цін.

Запропоновано політику ціни з відшкодуванням витрат виробництва для просування даних моделей меблів. Установлено, що вона дозволяє встановити досить прийнятні ціни для даної якості й дизайну, що дозволить збільшити попит покупців. Відповідно до впроваджених пріоритетів був розроблений зведений бюджет підприємства на 2016 рік, у якому запланований зростання обсягів виробництва, реалізації й цін на вдосконалену продукцію, що в результаті повинне привести до підвищення виторгу від реалізації

При проведенні аналізу розробленого бюджету за 1 квартал, було виявлено, що обсяг продажів підвищився на 22555 грн. У ході факторного аналізу визначено, що обставинами цього стали позитивні відхилення ціни й обсягу реалізації. У цілому ж заплановані показники в бюджеті повністю реалізовані. Це свідчить про правильні розрахунки, проведені у процесі розробки зведеного бюджету.

Всі дослідження, проведені в магістерській дипломній роботі, обґрунтовують необхідність впровадження механізму бюджетного планування в практику українських підприємств як універсального інструмента керування. Тому що бюджетування здатне забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність компанії за рахунок підтримки функції лідера в зниженні витрат, у прийнятті оптимальних управлінських рішень, підвищенні якості бізнес-процесів, і досягненні стратегічних цілей виходячи з обмеженого набору засобів і ресурсів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 584с.
2. Білобловський С.В. Модель бюджетування операційних витрат на підприємстві (на прикладі автотранспортного підприємства) (Частина 1) // Економіка. Фінанси. Право.- 2004.- № 8.- С.7-15.
3. Білобловський С.В. Модель бюджетування операційних витрат на підприємстві (на прикладі автотранспортного підприємства) (Частина 2) // Економіка. Фінанси. Право.- 2004.- № 9.- С.18-25.
4. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. - М.: Ника-Центр, 1999. - 528с.
5. Бородина Е.И. Финансы предприятий. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 208с.
6. Бочаров В.В. Внутрифирменное финансовое планирование и контроль. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. – 339с.
7. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. – СПб.: Питер, 2003. – 368с.
8. Бочаров В.В. Финансовое моделирование. – СПб.: Питер, 2000. – 487с.
9. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. Полный курс. Пер. с англ. – СПб.: Экономическая школа, 1997. – 542с.
10. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. – М.: ИНФРА-М, 2000. - 400 с.
11. Васильев А.А. Бюджетирование промышленных предприятий/ Ресурсы Интернета: - [http://cis2000.ru/publish/books/book\\_16/ch\\_1.shtml](http://cis2000.ru/publish/books/book_16/ch_1.shtml).
12. Васильев В. Зачем нам бюджетирование?/Ресурсы Интернета: - <http://www/metacom.ru//fanera/PRESSA/rf/htm#op/>
13. Вініченко М.М. Визначення цільової функції бюджетування //

Фінанси України. - 2005.- № 6.- С.107-134.

14. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501с.

15. Глазун О.И. Особенности реализации принципов внутрифирменного бюджетирования в системе управления финансами предприятия // Проблемы і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 7: Збірник наукових праць: Наукове видання. - Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2003.- 320с.

16. Годин А.М. Бюджет и бюджетная система. – М.: Издательский дом Дашков и К, 2001. - 276с.

17. Дрозбина Л.А. Финансы. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 527с.

18. Дроченко О.Б. Принципы эффективного бюджетирования.// Финансовый директор. – 2002. - №5 – с.56-65.

19. Зятковський І.В. Бюджетування як основа впровадження контролінгу на підприємстві // Актуальні проблеми економіки. - 2003.- № 4.- С.48-52.

20. Ириков В.А., Ириков И.В. Технология финансово-экономического планирования на фирме. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248с.

21. Кандратьев В. Бюджетирование: с чего начать?/Ресурсы Интернета:- [http://www.goap.ru/biblio/corpfm/guide/pv\\_014.htm](http://www.goap.ru/biblio/corpfm/guide/pv_014.htm).

22. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 512с.

23. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 560с.

24. Ковалев В.В. Финансы. – М.: ПБОЮЛ, 2001. - 640с.

25. Колесников С. Бюджетирование/ Ресурсы Интернета: - <http://www.osp.ru./2000/04/0170.htm>

26. Колесников С.Н. Бюджетирование: теория, реальность и реализация/Ресурсы Интернета: - <http://www/econprofi.ru/articles/hp?where>



=en&what=067/

27. Колчина Н.В. Финансы предприятий. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 326с.
28. Кот. А.Д. Филлипов В.Е. Организация процесса бюджетирования в крупных компаниях. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2003. - №4. – с.82-89.
29. Кочнев А. Что такое бюджетирование?/Ресурсы Интернета:-  
<http://www/acont.ru/Environ/wa/Main?!level1=library>.
30. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Побудова бюджетів в організації // Фінанси України. - 2005.- № 7.- С.136-147.
31. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учебно-практическое пособие. – М.: Изд-во Проспект, 2003. – 264с.
32. Мамчур Р.М. Впровадження сучасної системи бюджетування у вітчизняних підприємствах // Економіка АПК.- 2006.- № 4.- С.81-87.
33. Методические рекомендации по реформе предприятия (организации). – Приказ Министерства экономики РФ от 01.10.97г.
34. Момрак О.Н. Бюджетирование как прогрессивный способ повышения эффективности работы предприятий // Економіка. Фінанси. Право.- 2003.- № 8.- С.17-19.
35. Онищенко С. Бюджетування в системі фінансового управління підприємством // Бухгалтерський облік і аудит.- 2006.- № 6.- С.42-52.
36. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах // Фінанси України. - 2003.- № 4.- С.45-51.
37. Осипова Л.В. Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 324с.
38. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства // Фінанси України. - 2003.- № 5.- С.50-54.
39. Поляк Г.Б. Финансы. Денежное обращение. Кредит. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. - 2003. – 512с.
40. Поукок М.А., Тейлор А.Х. Финансовое планирование и

контроль. Пер с англ. – М.: ИНФРА–М, 1996. – 438с.

41. Романовский М.В. Финансы, денежное обращение и кредит. – М.: Юрайт, 2003. - 575с.

42. Савина В.С. Оценка эффективности и достоверности хозяйственной деятельности. – М.: Экономика, 1991. – 252с.

43. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций. – Киев: Издательский дом “Максимум”, 2001. – 356с.

44. Салтыкова Г.А. Финансовое планирование и анализ движения денежных потоков. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1999. – 423с.

45. Салыга С.Я., Костянян Г.А., Василичев Д.В. Управление эффективностью работы хозяйствующих субъектов. - Запорожье: ЗГИА, 2001. -264с.

46. Самочкин В.В. Калюкин А.А. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием (на примере АК «Тумашзавод»). // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. - №2. – с. 89-93.

47. Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б., Логачева Е.Н. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование. – М.: Дело, 2000. – 549с.

48. Самсонова Н.Ф. Финансовый менеджмент. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2002.-495с.

49. Самсонова Н.Ф. Финансы, денежное обращение и кредит. – М.: ИНФРА-М, 2002. - 302с.

50. Семенов Г.А., Панкова М.О., Семенов А.Г. Економіка підприємства: Навч. посіб.: Вид.2-ге, перероб. та доп.. -К.: ЦНЛ, 2005. -328с.

51. Семенов Г.А., Станчевський В.К., Панкова М.О., Семенов А.Г., Гребінець К.М. Організація і планування на підприємстві: Навч. посіб., - К., ЦНЛ, 2006. -528с.

52. Семенов Г.А., Станчевський В.К., Панкова М.О., Семенов А.Г., Гребінець К.М. Організація і планування на підприємстві: Навч. посіб., - К., ЦНЛ, 2006. -528с.

53. Смачило В.В. Особливості бюджетування на основі виділення центрів обліку та відповідальності // Актуальні проблеми економіки. - 2004.- № 4. - С.148-155.
54. Солнцев И.В. Общая схема постановки бюджетирования на предприятии // Финансовый менеджмент. – 2003. - №3. – с.23-42.
55. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: российская практика. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 268с.
56. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: Изд-во «Перспектива», 1998. – 656с.
57. Стоянова Е.С., Штерн М.Г. Финансовый менеджмент для практиков: краткий профессиональный курс. – М.: Перспектива, 1998. – 239с.
58. Тренев Н.Н. Управление финансами: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 496с.
59. Федик П., Демчишин О., Заклекта О. Людський фактор у впровадженні бюджетного планування вітчизняних підприємств // Україна: аспекти праці. - 2005.- № 5.- С.47-51.
60. Фролов Е.А., Рабынина Ю.Б., Олейник М.А. Основы коммерческого бюджетирования в условиях рыночной экономики // Економіка. Фінанси. Право.- 2004.- № 3.- С.24-27.
61. Фролов Є.А., Рабінина Ю.Б., Олейник М.А. Учет рисков в процессе бюджетирования // Економіка. Фінанси. Право. - 2004.- № 8.- С.15-17.
62. Хорн Дж. В. Основы управления финансами. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 398с.
63. Хотомлянський О., Черната Т. Створення фондів оплати праці на основі бюджетного планування структурних підрозділів підприємства// Економіка України. - 2005.- № 10.- С.53-58.
64. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 423с.

65. Циба Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування // Актуальні проблеми економіки.- 2006.- № 2.- С.159-173.
66. Чаусов В., Ашкинадзе А. Критерии оценки системы бюджетирования/Ресурсы Интернета: - <http://www.iso.ru/cgi-bun/main/public/cgi>.
67. Чистяк Л.В., Касьян О.В. Тенденции развития и перспективы бюджетирования в отечественной практике // Економіка. Фінанси. Право. - 2005.- № 9.- С.11-13.
68. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. – М.: ИКЦ “Март”; Ростов-на-Дону: “Март”, 2003.-592с.
69. Управление оборотными средствами/ Салыга С.Я., Нестеренко Н.В., Василичев Д.В. Салыга К.С./Под ред. проф. Салыги С.Я. -Запорожье: ЗЦНТЭИ, 2004.-232с.

## Додаток А

### Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПАТ «Фабрика меблів ЛІР»

за 2014 – 2016 рр.

Таблиця А.1

#### Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2014 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	6374	7107
первісна вартість	1011	3348	10455
знос	1012	2679	3348
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	6374	7107
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	6251	5843
<i>Виробничі запаси</i>	1101	5233	4815
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	984	989
<i>Готова продукція</i>	1103	34	39
Поточні біологічні активи	1110	39	35
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	261	104
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	856	924
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	7407	6906
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	13781	14013

## Продовження додатку А

## Продовж. табл. А.1

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	66	66
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	718	712
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12938	13142
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>13722</b>	<b>13920</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	7	41
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	52	52
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>59</b>	<b>93</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1700</b>	<b>13781</b>	<b>14013</b>

## Продовження додатку А

Таблиця А.2

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	7101	9308
первісна вартість	1011	10455	13553
знос	1012	3348	4245
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	7101	9308
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	5843	5642
<i>Виробничі запаси</i>	1101	4815	4574
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	989	994
<i>Готова продукція</i>	1103	39	74
Поточні біологічні активи	1110	35	47
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	104	17
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	924	252
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	6906	5959
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	14013	15267
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	66	66
Капітал у дооцінках	1405		

## Продовження додатку А

Продовж. табл. А.2

1	2	3	4
Додатковий капітал	1410	712	662
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13142	14334
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	13920	15062
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	41	8
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	52	56
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		141
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	93	205
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	14013	15267

Таблиця А.3

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	9308	11444
первісна вартість	1011	13553	16529
знос	1012	4245	5085
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		



## Продовження додатку А

Продовж. табл. А.3

1	2	3	4
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	9308	11444
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	5642	6780
<i>Виробничі запаси</i>	<i>1101</i>	<i>4574</i>	<i>5598</i>
<i>Незавершене виробництво</i>	<i>1102</i>	<i>994</i>	<i>1107</i>
<i>Готова продукція</i>	<i>1103</i>	<i>74</i>	<i>75</i>
Поточні біологічні активи	1110	47	69
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17	422
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	252	212
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	5959	7483
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	15267	18927
Пасив			
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	66	66
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	662	662
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14334	17607
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	15062	18335
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		

## Продовження додатку А

Продовж. табл. А.3

1	2	3	4
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	8	141
розрахунками з бюджетом	1620		29
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		41
розрахунками з оплати праці	1630	56	43
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	141	338
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	205	592
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	15267	18927

Таблиця А.4

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	11444	16785
первісна вартість	1011	16529	22947
знос	1012	5085	6162
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	11444	16785
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	6780	13218
<i>Виробничі запаси</i>	<i>1101</i>	5598	9454
<i>Незавершене виробництво</i>	<i>1102</i>	1107	3748
<i>Готова продукція</i>	<i>1103</i>	75	16
Поточні біологічні активи	1110	69	58
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		

## Продовження додатку А

Продовж. табл. А.4

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	422	677
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	212	584
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	7483	14537
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	18927	31322
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	66	66
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	662	662
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17607	30254
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	18335	30982
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	141	27
розрахунками з бюджетом	1620	29	185
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	41	
розрахунками з оплати праці	1630	43	
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	338	128
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	592	340
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	18927	31322

## Продовження додатку А

Таблиця А.5

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	16785	29570
первісна вартість	1011	22847	38306
знос	1012	6162	8736
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	16785	29570
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	13218	13928
<i>Виробничі запаси</i>	1101	9454	4097
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	3748	4237
<i>Готова продукція</i>	1103	16	5594
Поточні біологічні активи	1110	58	66
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		6711
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	677	
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	584	458
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	14537	21163
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	31322	50733
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	66	66
Капітал у дооцінках	1405		

## Продовження додатку А

Продовж. табл. А.5

1	2	3	4
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	662	662
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30254	48284
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	30982	49012
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621	27	9
розрахунками зі страхування	1625	185	22
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		39
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	128	1651
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	340	1721
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	31322	50733

**Додаток Б**  
**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
**ПАТ «Фабрика меблів ЛПР»**  
**за 2014 – 2016 рр.**

Таблиця Б.1

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2014 р.**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11887	12145
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 11186 )	( 8291 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	701	3854
збиток	2095	(            )	(            )
Інші операційні доходи	2120	1339	1445
Адміністративні витрати	2130	( 363 )	( 336 )
Витрати на збут	2150	( 57 )	( 47 )
Інші операційні витрати	2180	(            )	(            )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1620	4916
збиток	2195	(            )	(            )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(            )	( 14 )
Втрати від участі в капіталі	2255	(            )	(            )
Інші витрати	2270	(            )	(            )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1620	4902
збиток	2295	( 1416 )	(            )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	204	4902
збиток	2355	(            )	(            )
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року

1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		

Продовження додатку Б

Продовж. табл. Б.1

1	2	3	4
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	204	4902
<b>II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	9334	7684
Витрати на оплату праці	2505	1786	1954
Відрахування на соціальні заходи	2510	664	716
Амортизація	2515	670	1023
Інші операційні витрати	2520	321	39
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	12486	11407

Таблиця Б.2

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2015 р.**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12745	11887
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 12609 )	( 11186 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	136	701
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	1692	1339
Адміністративні витрати	2130	( 374 )	( 363 )
Витрати на збут	2150	( 67 )	( 57 )
Інші операційні витрати	2180	( )	( )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	1387	1620

збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 195 )	( )

Продовження додатку Б

Продовж. табл. Б.2

1	2	3	4
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1192	1620
збиток	2295	( )	( 1416 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1192	204
збиток	2355	( )	( )
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	1192	204
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	10179	9334
Витрати на оплату праці	2505	2050	1786
Відрахування на соціальні заходи	2510	762	664
Амортизація	2515	897	670
Інші операційні витрати	2520	32	32
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	13920	12486



Продовження додатку Б

Таблиця Б.3

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 р.**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16053	12745
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 13855 )	( 12609 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	2198	136
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	1641	1692
Адміністративні витрати	2130	( 327 )	( 374 )
Витрати на збут	2150	( 76 )	( 67 )
Інші операційні витрати	2180	( 58 )	( )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	3278	1387
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 5 )	( 195 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	3273	1192
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	3273	1192
збиток	2355	( )	( )
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		

підприємств			
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	3273	1192

Продовження додатку Б

Продовж. табл. Б.3

<b>II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	7934	10179
Витрати на оплату праці	2505	2346	2050
Відрахування на соціальні заходи	2510	872	762
Амортизація	2515	840	897
Інші операційні витрати	2520	4845	32
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	16837	13920

Таблиця Б.4

### **Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 р.**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24730	16053
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 12944 )	( 13855 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	11786	2198
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	1417	1641
Адміністративні витрати	2130	( 470 )	( 327 )
Витрати на збут	2150	( )	( 76 )
Інші операційні витрати	2180	( 86 )	( 58 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	12647	3278
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	( )	
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255		( )

Інші витрати	2270		( 5 )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	12647	3273
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		

Продовження додатку Б

Продовж. табл. Б.4

1	2	3	4
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	12647	3273
збиток	2355	( )	( )
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	12647	3273
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	9648	7934
Витрати на оплату праці	2505	2924	2346
Відрахування на соціальні заходи	2510	1087	872
Амортизація	2515	1077	840
Інші операційні витрати	2520	3678	4845
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	18414	16837

Таблиця Б.5

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 р.**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44206	24730
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 25133 )	( 12944 )

## Продовження додатку Б

Продовж. табл. Б.5

1	2	3	4
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	19023	11786
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	355	1417
Адміністративні витрати	2130	( 558 )	( 470 )
Витрати на збут	2150	( )	( )
Інші операційні витрати	2180	( 395 )	( 86 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	18425	12647
збиток	2195	( )	( )
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	18425	12647
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	18425	12647
збиток	2355	( )	( )
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>		
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	18425	12647
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	11574	9648
Витрати на оплату праці	2505	3565	2924
Відрахування на соціальні заходи	2510	784	1087

Амортизація	2515	2573	1077
Інші операційні витрати	2520	5051	3678
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	23547	18414