

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

11.07 – МКР.2048 «С» 2023.11.06. 008. ПЗ

**КОБЕЦЬ СЕРГІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ**

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет

УДК 336:276

ПОГОДЖЕННЯ

Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

В.о. завідувача кафедри фінансів

Анатолій ДІБРОВА

Наталія ШВЕЦЬ

«          » 2023 р.

«          » 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Бюджетування в системі оперативного фінансового  
контролінгу»

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
(код і назва)

Освітня програма «Фінанси і кредит»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

Руслана ОПАЛЬЧУК

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

д.е.н., проф.

Наталія ШВЕЦЬ

Виконав

Сергій КОБЕЦЬ

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан економічного факультету

д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ **Анатолій ДІБРОВА**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2022р.

**ЗАВДАННЯ**

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТУ

**Кобцю Сергію Анатолійовичу**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

(код і назва)

Освітня програма Фінанси і кредит

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу»

Затверджена наказом ректора НУБІП України № 2048 «С» від 06.11.2023 р.

Термін подання завершеної роботи на кафедрі 2023.11.06

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: дані  
Державної служби статистики України, фінансова звітність  
підприємств

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Бюджетування як ефективний інструмент оперативного фінансового контролінгу
2. Аналіз ефективності бюджетування в системі фінансового контролінгу ТОВ «МЕЕР ГРУП»
3. Шляхи удосконалення бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу на ТОВ «МЕЕР ГРУП»

Дата видачі завдання «25» листопада 2022 р.

Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи

**Наталія ШВЕЦЬ**

(підпис)

Завдання прийняв до  
виконання

**Сергій КОБЕЦЬ**

## РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему: «Бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу» виконана на основі статистичних даних фінансової звітності товариства із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури і викладено на 80 сторінках комп'ютерного тексту, що містить 18 таблиць, 7 рисунків.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є вивчення властивостей бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу діючого підприємства.

Об'єктом дослідження є процес бюджетування та його етапи становлення на сучасному підприємстві.

Предметом дослідження теоретичні, методичні та організаційні аспекти бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу підприємства.

Методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, загальні методи наукового пізнання та теорії фінансового аналізу. Для вирішення поставлених завдань використовувались наступні загальнонаукові методи: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, аналогії, структурно-логічний метод, економіко-статистичний та графічний методи, а також методи систематизації та наукового узагальнення.

У першому розділі розкривається теоретичні аспекти побудови системи контролінгу і в рамках нього системи бюджетування. В другому розділі здійснюється фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Меер груп» в динамічному та структурному підході до зміни показників. Третій розділ присвячений шляхам удосконалення бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу на підприємстві ТОВ «Меер груп».

Ключові слова: бюджетування, контролінг, фінансовий контроль, фінансування, операційні витрати, самофінансування

# ЗМІСТ

# НУБІП України

ВСТУП..... 8

РОЗДІЛ 1. БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ  
ОПЕРАТИВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ..... 10

1.1. Економічний зміст бюджетування як технології управління..... 10

1.2. Роль бюджетування в системі оперативного фінансового контролю  
сучасного підприємства..... 16

1.3. Формування механізму бюджетування як елементу оперативного фінансового  
контролінгу на підприємстві..... 24

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ  
ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТОВ «Меер-груп» **Ошибка! Закладка не  
определена.**

2.1. Фінансово-економічна характеристика товариства **Ошибка! Закладка не  
определена.**

2.2. Аналіз ефективності фінансової діяльності ТОВ «Меер-груп». **Ошибка!  
Закладка не определена.**

2.3. Практика застосування бюджетування на ТОВ «Меер-груп»..... 53

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ  
ОПЕРАТИВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ТОВ «Меер-груп»

3.1. Бюджетування структури позикових коштів за критерієм вартості та  
ліквідності на ТОВ «Меер-груп»..... **Ошибка! Закладка не определена.**

3.2 Підходи до формування структури капіталу товариства з метою бюджетування  
капіталу..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ВИСНОВКИ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ДОДАТКИ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

# НУБІП України

## ВСТУП

**Актуальність** розробки теми. У сучасних тяжких воєнних умовах вітчизняні підприємства повинні реформувати існуючі методи ведення бізнесу на основі новітніх концепцій управління підприємством, оскільки основним завданням ефективної діяльності є забезпечення прибутковості при достатньо стрімко мінливих умовах господарювання та на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства. Саме структурні підрозділи мають приділяти особливу увагу рівню і якості своїх витрат, що як важіль впливають на формування прибутку та загальний результат їх діяльності.

Фахове управління витратами базоване на прогресивних управлінських технологіях є запорукою непотопляемості та успішного розвитку в будь-яких умовах вимушеної релокації підприємств. Важливу міську в цьому процесі відіграє бюджетування, а саме взаємозв'язок деталізації бюджетування витрат з контролем в розрізі кожного бізнес-процесу являє собою систему, що дозволяє оцінити отримані фактичні результати в порівнянні з бюджетними показниками. Виходячи з цього особливої важливості набуває дослідження контролінгу в сфері витрат бізнес-процесів з метою отримання повної, своєчасної точної та систематизованої інформації з метою прийняття управлінських рішень щодо їх доцільності та оптимізації.

Проблематикою питань формування, доцільності та контролю витрат та процесу їх бюджетування займалися як вітчизняні так і зарубіжні вчені-економісти, серед яких М.Д. Білик, П.Т. Бубенко, Ю.В. Волинчук, Т.І. Долішня, Т.О. Длещенко, К.В. Длещенко, М. В. Скобенко, А.М. Кармінський, В.І. Куцик, І.В. Горбатюк, Ф.Ф. Макарук, С.В. Онищенко, Ю.С. Папіж та інші. Однак недостатньо ґрунтовно дослідженими залишаються питання бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу як системи фінансового менеджменту підприємств.

**Мета** дослідження – вивчення властивостей бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу діючого підприємства.

Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

– розглянути економічну сутність поняття бюджетування як елемента технології фінансового менеджменту підприємства;

– в'ясувати місце і роль бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу;

– надати фінансово-економічну характеристику ТОВ «Меер груп»;

– здійснити аналіз ефективності фінансової діяльності ТОВ «Меер груп»;

– проаналізувати особливості застосування бюджетування на ТОВ «Меер груп»;

– розробити пропозиції вдосконалення технології бюджетування як елементу оперативного фінансового контролінгу на ТОВ «Меер груп»;

дати пропозиції щодо вдосконалення фінансування даного підприємства.

**Об'єктом** дослідження є процес бюджетування та його етапи становлення на сучасному підприємстві.

**Предметом** дослідження є теоретичні, методичні та організаційні аспекти бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу підприємства.

У процесі дослідження були використані як загальнонаукові так і специфічні **методи** аналізу та синтезу, індукції та дедукції, структурно-логічний метод, економіко-статистичний та графічний методи, а також методи систематизації та наукового узагальнення.

**Інформаційною** базою дослідження виступає насамперед вітчизняне законодавство, що регламентує механізм організації бухгалтерського та управлінського обліку, Господарський та Податковий кодекси, підручники, посібники, монографії за темою нашого дослідження, фінансова звітність діючого підприємства ТОВ «Меер груп».

**Практичне** значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні методичних підходів до організації процесу бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу на ТОВ «Меер груп», що відповідає новітнім викликам та вимогам фінансового менеджменту підприємством.

# РОЗДІЛ 1. БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ

## 1.1. Економічний зміст бюджетування як технології управління

У сучасних умовах процес фінансового менеджменту підприємства та планування його діяльності вимагає налагодженого дієвого механізму роботи різних служб і підрозділів (центрів фінансової відповідальності). Зростає значення якісного інформаційного забезпечення функцій планування і контролю, необхідний своєчасний та системний зв'язок виробничого планування і управління з фінансовим. Саме ці функції виконує механізм бюджетного планування (бюджетування) в рамках системи оперативного контролінгу.

Бюджетування - це технологія фінансового планування, обліку, систематизації і контролю доходів і витрат суб'єкта господарювання на всіх рівнях управління. Вона дозволяє встановлювати прогнозовані та аналізувати отримані фінансові результати. Бюджетування забезпечує оперативність роботи системи фінансового менеджменту суб'єкта господарювання згідно шаблів управління – центрів фінансової відповідальності через відповідні бюджети. Такий механізм дозволяє досягати поставлених цілей (певних фінансових маркерів) шляхом найбільш раціонального використання необхідних ресурсів та оптимального їх фінансування. Бюджет - це виражений в кількісних показниках запланований на певний період фінансовий стан фірми у майбутньому. На кожному підприємстві бюджет складається як фінансовий документ встановленого формату, в якому реалізується планування та облік результатів діяльності.

Розглянемо економічну сутність поняття бюджетування та різноманіття підходів науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи науковців щодо економічного змісту поняття бюджетування



Автори	Позиції авторів
І.А. Бланк	Процес розробки бюджетів відповідно до цілей оперативного планування [3, с.125]
Ю.В. Волинчук	Процес узгодженого планування діяльності організації та управління нею за допомогою бюджетів і економічних показників, які дозволяють визначити внесок кожного підрозділу і кожного менеджера в досягнення загальних цілей [7, с.17]
Т.І. Долішня	Безперервна процедура виконання і складання бюджету [13, с.180]
В.О. Залевський	Інформаційна система внутрішньофірмового, корпоративного управління за допомогою певних фінансових інструментів – бюджетів [16, с.98]
О.В. Гандзюк, А.О. Левицька, А.О. Сквлюк	Система принципів та інструментів управлінського обліку, призначена для вираження планів у кількісному та вартісному вираженні та моніторингу їх виконання, спрямована на ефективне управління ресурсами підприємства. Бюджетний процес об'єднує періодично повторювані процедури формування, узгодження і затвердження бюджетів, контролю їх виконання, аналізу відхилень і внесення при необхідності коригувань при оперативному плануванні [9, с.32]
Т.О. Ілляшенко, К.В. Ілляшенко, М.В. Скобенко	Елемент ресурсного забезпечення управлінського обліку, включає стадії розробки, виконання, контролю, аналізу та коригування бюджетів за центрами фінансової відповідальності [18, с.37]
М.В. Колісник, У.О. Балик	Розподілена система узгодженого управління діяльністю підрозділів підприємства, ключовими моментами якої є координація, адресність і оцінка витрат [23, с.372]
Ф.Ф. Макарук	спеціальна цілісна і взаємопов'язана технологія управління бізнесом на всіх рівнях управління підприємства, що забезпечує досягнення його стратегічних цілей за допомогою бюджетів, на основі збалансованих фінансових показників і критеріїв оцінки його діяльності [27, с.212]
С.В. Онищенко	процес розробки, управління та контролю бюджетів відповідно до цілей підприємства [35, с.5]
Ю.С. Папіж	технологія фінансового планування, обліку та контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати прогнозовані та отримані фінансові показники [37, с.96]
С.В. Поліщук	технологія управління бізнесом на всіх рівнях організації, що забезпечує досягнення її цілей за допомогою бюджетів [39, с.48]
Н.В. Глужкевич, О.А. Нужна	процес підготовки бюджетів на основі оцінки майбутніх результатів операцій за різними альтернативними рішеннями [46, с.222]
В.М. Федосов, Т.С. Бабич	технологія управління господарською діяльністю підприємства, в рамках якої виконуються функції планування, обліку, контролю, аналізу і регулювання [49, с.23]

На основі матеріалів табл. 1.1, робимо висновок, що бюджетування науковці розглядають через такі поняття як «технологія», «процес», «інструмент», «процедура», «метод», «система» і «елемент системи», «інститут», «комплекс дій»

Загалом то основну мету процесу бюджетування можна встановити як формування балансу між фінансовими маркерами цілями, встановленими на плановий період, і доступними ресурсами з урахуванням трендів і динаміки зміни основних чинників, що впливають на організацію процесу [42, с.141].

Декомпозиція цілей при подальшій деталізації бюджетів дозволить при менеджменту в подальшому вносити корективи в задані цілі і завдання на підставі детального аналізу результатів провадження окремих етапів і уточнених планів і тим самим підвищити ефективність процесу бюджетування як інструменту системи контролінгу.

Фактори що тиснуть при окресленні горизонту бюджетного планування:

- характеристика зовнішнього середовища підприємства, яку формують такі складові: складність (багатофакторність), динамізм подій та зміни середовища, високий рівень невизначеності результатів діяльності;
- характеристика внутрішнього середовища суб'єкта ведення бізнесу, на яку впливають зовнішні фактори, а також мінливість внутрішнього потенціалу підприємства;
- наявні ресурси по кожному коректному моделюванню варіанту розвитку подій [36, с.65].

Виходячи з цього, в практиці фінансового менеджменту бюджетний період, як правило, встановлюють короткий діапазон планування (рік, квартал, місяць, декада). Тільки при бюджетуванні капітальних вкладень, використовують довготривалий період, що сягає 10 і більше років.

Впровадження системи контролінгу та бюджетного управління на підприємстві досить тривалий процес [32, с.20]. Насамперед, перед тим як приступати до формування головних вимог до бюджетного процесу суб'єкта господарювання, необхідно визначити основні функції бюджетного управління підприємством та вимоги до використовуваних ресурсів.

Отже розглянемо функції системи бюджетування:

1. *Планування* – за допомогою розроблених та заздалегідь затверджених

процедур. За допомогою бюджетування здійснюється планування діяльності як всього підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів (центрів фінансової відповідальності) в рамках певного горизонту бюджетування.

2. *Координація* – консолідує бюджети структурних бюджетних одиниць до бюджету підприємства та синхронізує оперативну діяльність підприємства та його структурних бюджетних.

3. *Авторизація* – система бюджетування наділяє керівників структурних бюджетних одиниць та керівників головного апарату управління підприємства правами та обов'язками, що дозволяють їм здійснювати безпосереднє керівництво процесом формування та затвердження бюджетів як в цілому так і його структурних одиниць.

4. *Оцінка діяльності* – ця система визначає базу для оцінки ефективності діяльності суб'єкта ведення бізнесу та його структурних бюджетних одиниць на підставі результатів виконання бюджету.

5. *Мотивація* – система дозволяє підвищити зацікавленість працівників та керівників низового рівня в результатах своєї праці та загалом ефективності підприємства шляхом обізнаності та залучення співробітників в процес планування і подальшого контролю.

6. *Аналіз виконання і контроль* – за допомогою порівняння планових і фактичних рівнів, а також шляхом нормування показників та встановлення маркерів та червоних ліній [51, с.88].

Бюджетування може провадитись двома шляхами:

- «зверху вниз» – коли керівництво доводить до структурних бюджетних одиниць цільові показники і завдання, що покладаються в основу їх бюджетів та червоні лінії та маркери;
- «знизу вгору», коли центри фінансової відповідальності розробляють і подають на вищий рівень керівництва свої бюджети [17, с.195].

Грамотна побудова структура бюджетів є основою ефективності системи бюджетування на підприємствах. Місце і завдання бюджетування при розробці стратегічного управління продемонстровано на рис. 1.1.

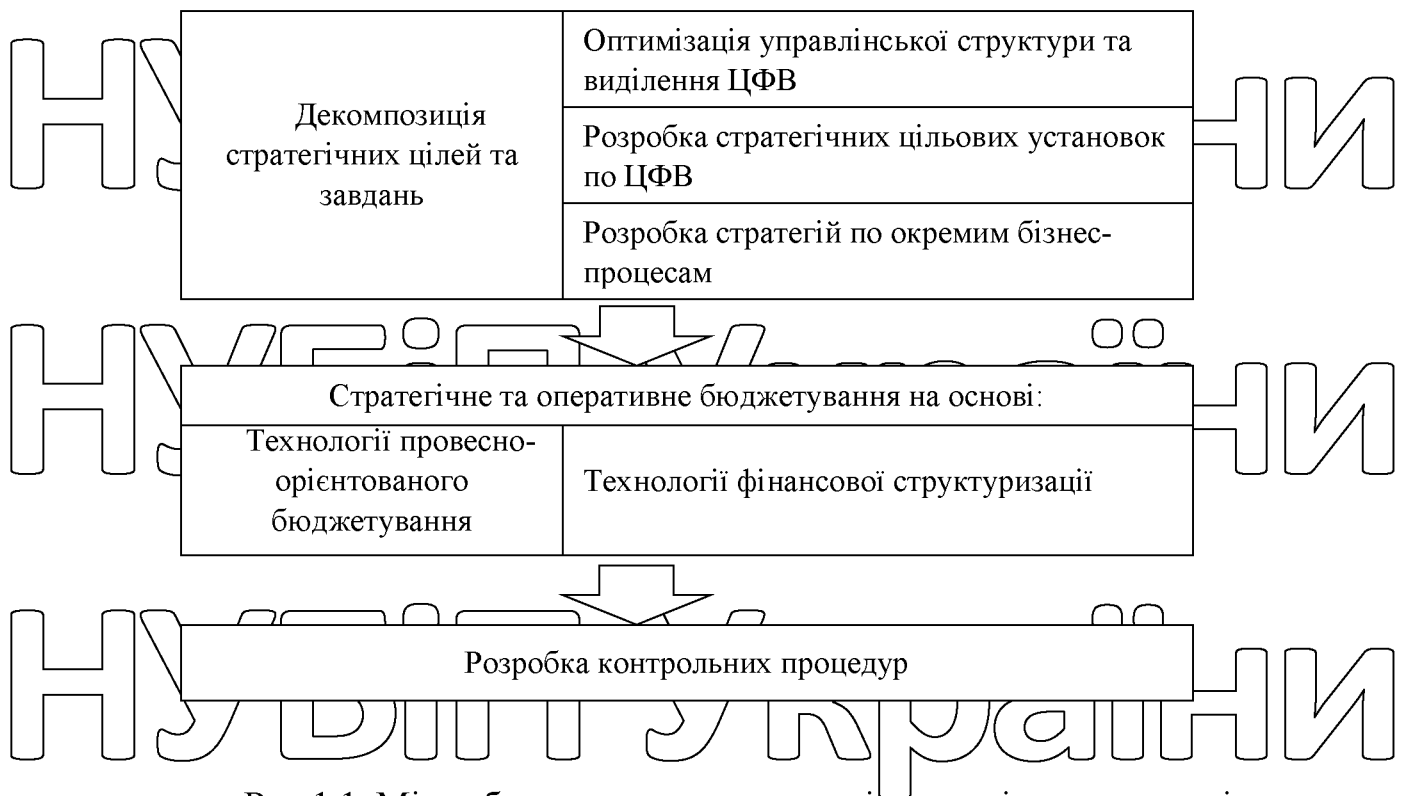


Рис. 1.1. Місце бюджетування в системі стратегічного управління

Отже, бюджетування – це процес інтегрований в структуру підприємства і поширюється на весь його поточний цикл. Бюджетування є важливим елементом планування і формування управлінських рішень в діяльності підприємства, оцінки всіх нюансів фінансової спроможності, а також основою побудови фінансової дисципліни і підпорядкування інтересів бюджетних структурних підрозділів загально фірмовим інтересам і її власників. Процес бюджетування має супроводжуватися зворотним зв'язком. Інструментом цього механізму виступають процедури аналізу та відповідного його контролю.

Фундаментальні принципи бюджетування ґрунтуються на:

- однаковості (уніфікації) всіх бюджетних табличок-форм для виділених фінансових центрів фінансової відповідальності, незалежно від їх специфіки;
- узгодженості бюджетних періодів як в цілому для підприємства так і окремих центрів фінансової відповідальності (ЦФВ);
- комунікативності – узгодженості допоміжних розшифровочних документів один з одним і з загальними бюджетними таблицями;
- оперативності даних, адже бюджетування слугує інструментом саме оперативного управління і забезпечує своєчасність прийняття рішень;

безперервності процесу бюджетування, що передбачає системний моніторинг показників та маркерів, а також своєчасне коригування раніше зроблених прогнозів;

- директивності – затверджений загальний бюджет підприємства має виконуватися беззаперечно;

- деталізації кожної статті витрат, що сприятиме контролю за використанням ресурсів і дає можливість виявлення резервів для їх економії [14, с.118].

Переваги застосування в практиці управління бюджетного методу окреслив в своїх працях П.Т. Бубенко, а саме:

- підготовка окремих деталізуючих бюджетів сприяє уточненню стратегічних планів підприємства;

- за допомогою розробленої системи бюджетів відбувається координація і взаємодія роботи окремих підрозділів підприємства;

- завдяки системі бюджетів координується робота менеджерів різних рівнів управління на виконання тих завдань, що ставляться перед кожним ЦФВ;

- поліпшується фінансова дисципліна бо здійснюється контроль операційної роботи підприємства;

- підвищується рівень професійної компетентності працівників загалом та працівників фінансових служб компанії зокрема [4, с.25].

Завдяки інструментам бюджетування менеджменту підприємства з'являється можливість отримувати достовірну інформацію вчасно, порівнювати прогнози намічені цілі з дійсними досягнутими результатами його діяльності. Роль бюджетування в управлінському процесі полягає в тому, щоб моніторити рух грошових коштів, активів підприємства, фінансових ресурсів, в унікально зручній формі, своєчасно мати перед очима відповідні показники фінансової діяльності в максимально ілюстративно підходящому вигляді для прийняття своєчасних управлінських рішень.

Характеризуючи недоліки системи бюджетування при використанні її на підприємстві необхідно зазначити, що не існує єдино прийнятної її форми

уніфікованої для будь-якого споживача. Також хочу зазначити низький рівень автоматизації існуючих процесів, а інколи частковий безсистемний характер їх застосування та низьку зацікавленість керівництва в її розробці.

## 1.2. Роль бюджетування в системі оперативного фінансового контролінгу сучасного підприємства

Система контролінгу, та вбудоване бюджетування як його елемент, переводить менеджмент підприємства на якісно новий щабель розвитку за рахунок інтеграції та координації діяльності різноманітних служб і підрозділів як ЦФВ та спонукання їх на досягнення загальних цілей підприємства.

З позиції Ф.О. Терещенко, Д.М. Сташук, Д.Г. Савчук контролінг визначається як «сукупність методів оперативного і стратегічного менеджменту, обліку планування, аналізу й контролю на якісно новому етапі розвитку ринку, єдиної системи спрямування та досягнення стратегічних цілей підприємства».

Отже, контролінг являється спеціальною системою методів та інструментів, який слугує дієвою підтримкою управління суб'єктом господарювання і включає такі складові, як:

- забезпечення якісною та своєчасною інформацією; планування виробничої та фінансової діяльності;
- координацію і контроль всіх операцій;
- постійний внутрішній моніторинг і консалтинг.

Головна мета функціонування системи оперативного фінансового контролінгу через механізм бюджетування є спрямованість менеджменту на максимізацію прибутку та збільшення вартості вкладеного капіталу власників при мінімізації ризику із збереженням ліквідності та платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, метою оперативного фінансового контролінгу є сприяння досягненню поточних фінансових цілей суб'єкта господарювання, які транслюються у показниках обсягів реалізації, витрат постійних і змінних, операційного прибутку, рентабельності діяльності, активів і вкладеного капіталу

тощо. При цьому ці показники мають бути розроблені у вигляді певних маркерів та червоних ліній оперативного контролінгу та повинні відповідно бути узгодженими із стратегічними цілями підприємства. Оперативний фінансовий контролінг генерує та використовує внутрішню інформацію, наприклад, матеріали програми бухгалтерського обліку, дані рахунків витрат, прибутків і збитків, внутрішнього і зовнішнього руху грошових коштів тощо. Головна увага зосереджена на дослідженні співвідношень між доходами і понесеними витратами та грошовими надходженнями і грошовими видатками [15].

М.І. Татарчук в своїх працях трактує фінансовий контролінг як «контролюючу систему, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства» [1].

Отже, оперативний фінансовий контролінг за основними процесами має двоєдине завдання – оцінку забезпечення певних бізнес-процесів усіма необхідними ресурсами і контроль за їх використанням [6, с.48]. Система бюджетування, як інструмент оперативного фінансового контролінгу дає змогу здійснювати контроль за повнотою та своєчасністю делегування до низових виконавців завдань і показників, за якими буде оцінена робота кожного працівника та ЦФВ в цілому.

У вирішальній мірі успіх оперативного фінансового контролю залежить від якості бюджетування. При оцінці діяльності окремих бізнес-процесів особливе значення має використання інформації з джерел бюджетного управління підприємства. При цьому бюджетування розглядається як головний інструмент фінансового менеджменту, що зорієнтовує всю систему оперативного фінансового контролю на досягнення поставлених бізнес-завдань і домагається очікуваних прогнозних результатів за умови ефективного використання фінансових ресурсів з найбільшою віддачею. При застосуванні механізму бюджетування вирішується завдання результативності, економічності та ефективності всіх підрозділів економічного суб'єкта [11, с.284].

Економіст Ф.Ф. Макарук в своїх роботах зазначає, що бюджети слугують засобом контролю та аналізу досягнення результатів поточної діяльності підприємства. У виконання цієї функції передбачає необхідно здійснювати:

- ретельну деталізацію даних;

перевірку виконання загального бюджету;  
– порівняння бюджетних і фактичних показників;  
– аналіз ключових бюджетотворчих чинників, що вплинули на досягнутий результат;

– виявлення відхилень, здійснення аналізу, встановлення причин їх виникнення та їх винуватців, а також вживання заходів щодо їх нівелювання на майбутнє;

– складання внутрішньої звітності (можливо на декади та п'ятиденки);  
– порівняння бюджетних показників (маркерів) з цілями підприємства [27, с.215].

Контрольна функція системи оперативного контролінгу дозволяє ідентифікувати проблемну інформацію, виявити нові резерви та можливості, не передбачені в бюджетах або скорегувати бюджетні показники.

Роль бюджетів у фінансовому управлінні підприємствами економісти Д.Л. Савенков та Л.Д. Савенков визначають так: «найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет, який дозволяє також здійснити функцію планування. Бюджети встановлюють також граничні значення витрат» [41, с.67].

Система різнопланових бюджетів повинна бути узгоджена між собою прийнятою в організації системою менеджменту, і лише в такому випадку вона стає однією з підсистем системи фінансового менеджменту. Таким чином, при побудові управління згідно цілей (management by objectives – MBO) система бюджетів має спиратися на ієрархію окреслених цілей підприємства (на дерево цілей), ефективне їх досягнення становить суть процесу менеджменту. В такому випадку необхідно впровадити систему управлінського обліку, бюджетування та внутрішнього контролю, що дозволить:

– вести облік і бюджетування та відслідковувати операції за завданнями, підцілям і цілям загальної програми;  
– встановити ЦФВ та їх відповідальних керівників за вирішення завдань і досягнення цілей;



забезпечити контроль процесу досягнення окреслених результатів;  
– контролювати цільове та оптимальне використання бюджетних ресурсів та слідкувати за ефективністю витраток;

– оцінювати ризики недоотримання вигод, недосягнення цілей [54, с.107].

При управлінні відштовхуючись від бюджетів за відхиленнями від них, потрібно орієнтуватись на подання інформації по пороговим значенням (червоним лініям і маркерам які не потрібно долати як у більшу так і в меншу сторону) або інтервалу максимально допустимим відхиленням найбільш значущих показників або найважливіших процесів та операцій.

Таким чином, бюджети являють собою план-графік розподілу ресурсів за певними окремими напрямками діяльності підприємства в числовому вираженні» [50, с.48]. Бюджети можна складати як в натуральних так і в грошових виразах, або комбінуючи їх.

Процес бюджетування включає в себе певні етапи і вимагає дати відповіді на конкретні питання, а саме:

- визначення змісту, регламенту та порядку розробки бюджетів;
- визначення фінансової політики і нормативної бази;
- дотримання політики формування фінансової звітності;
- контроль дотримання фінансової дисципліни по надходженню і витратанню грошових коштів.

Тлумачення бюджетування як регламенту управління матеріальними, а саме грошовими ресурсами в операційній діяльності підприємств є найбільш поширеним у вітчизняній практиці фінансового менеджменту.

Ефективний бюджетний процес на теренах суб'єкту господарювання дозволяє використовувати бюджетування як інструмент досягнення цілей, тобто як дієвий механізм управління: оптимальне визначення майбутнього досягнутого чи бажаного стану об'єктів і процесів менеджменту і подальше конкретне вираження основних параметрів цього стану в числовому вираженні дозволяє ефективно провадити процес управління в цілому. В даному контексті бюджетування

безумовно має охоплювати весь управлінський цикл, починаючи від планування самих низових ланок, центрів фінансової відповідальності, і закінчуючи оцінкою результатів у вигляді маркерів на підставі інформації отриманої по каналах зворотного зв'язку, за що відповідає система контролю. Отже, бюджетування відповідає як за процес формування бюджетного плану з відповідних ресурсів, необхідних для досягнення цілей, так і здійснює подальший контроль його виконання, формує базу поточних прогнозів в наступних періодах [5, с.12].

Система послідуочого контролю над виконанням бюджетів містить такі процедури: контролю договорів, моніторингу балансвих статей та маркери та червоні лінії результатів виконання окреслених планів у натуральних показниках, а також аналіз плану-факту в розрізі статей бюджету [2, с.125].

Види контролю, що передбачені для використання при оцінці виконання бюджетів, демонструємо трьома певними групами.

*Перша група* – попередній контроль. Проводиться звичайно до здійснюваних фінансових операцій несе місію попередження порушень, намічених планів, закріплених в системі бюджетування.

Включає такі елементи:

- формування базового бюджету закупівель і витрачання з їх оптимізацією;
- побудову платіжних бюджетів, календарних планів, прогнозного звіту; відповідний контроль усіх видів ресурсів [1, с.20].

Види попереднього контролю що має провадити підприємство.

1. Контроль матеріальних ресурсів (формування стандартів щодо сировини, матеріалів і інструментів за ціною закупки та відповідними умовами їх якості, а також встановлення кола ключових постачальників; розрахунок нормативів по рівню мінімально необхідних запасів для безперебійної функціонування підприємства (по сировині, матеріалам, запасним частинам тощо).

2. Генерація і контроль трудових ресурсів (підбір кваліфікованих працівників що задовольняють певний коча б мінімальний рівень; оцінка делегування повноважень та взагалі раціональності розміщення персоналу згідно структури підприємства; розрахунок їх оптимальної потреби, виходячи з плану виробництва

та загалом виробничих потужностей; встановлення фонду заробітної плати загалом не підприємству та його структурним підрозділам зокрема

3. Контроль фінансових ресурсів (генерація мінімально необхідної стартової суми, моніторинг фінансової стійкості та рівня платєспроможності; впровадження політики ефективного залучення та використання позикових коштів та розміщенню тимчасово вільних власних ресурсів з метою максимізації можливих доходів [1, с.23].

*Друга група* – поточний контроль. Це елемент оперативного фінансового управління та регулювання фінансово-господарської діяльності суб'єкта ведення бізнесової діяльності. Включає: контроль виконання окресленого бюджетного плану, роботу по виявленню відхилень від нього, встановлення причин, що спонукали до відхилень та провадження дій корегування бюджетів. Даний етап відбувається в процесі здійснення операційної діяльності, інформацію для свого функціонування використовує із джерел поточного управлінського обліку, завдяки чому і відбувається оперативність контрольних заходів та оціночної діяльності за проміжними результатами, а значить і всього бюджету в цілому [20, с.59].

За результатами контрольних дій цього етапу (поточного контролю) готуються звіти. Їх періодичність складання і по елементна деталізація залежить від рівня та завдань фінансового менеджменту, для якого вони призначені, певних окремих видів центрів фінансової відповідальності і ситуаційних оперативних управлінських потреб. В рамках поточного контролю встановлюють ключові показники та червоні лінії в цифровому вираженні ( не менше ніж, не перевищувати величину тощо), які є ключовими маркерами при побудові бюджетів

*Третя група* – завершальний контроль носить ретроспективний характер. Проводиться шляхом оцінки і ревізії і фінансової та управлінської звітності кожного звітного періоду (місяця, кварталу, року). Він характеризується поглибленим аналітичними фінансовими процедурами, що забезпечують вивчення фінансової діяльності за аналізований період, дає змогу масштабно в підсумку оцінити як рівень фінансового менеджменту загалом так і позитивні та негативні сторони проведеної господарської бізнесової діяльності зокрема, розробити заходи

щодо усунення суттєвих відхилень та провести процедуру коригування бюджету.

Перед процесом завершального контролю ставиться завдання з формування та оцінки фінансової інформації бюджетного процесу, яка підлягає змінам по підсумку, в мірі отримання результатів діяльності; фіксації показників бюджету по отриманому факту з врахуванням дії поточних чинників, формує об'єктивну оцінку діяльності системи бюджетування в цілому, роботі керівників і керованих ними центрів фінансової відповідальності та є джерелом інформації для процесу мотивації персоналу (як рядових виконавців так і керівної ланки) [28, с.1235].

Вище викладена інформація дає нам базу для ствердження, що бюджет слугує як дієвим інструментом планування, контролю, так і інструментом фінансового управління в цілому суб'єкту господарювання. Завдання і акценти змінюються в залежності від заохваленого горизонту планових дій. Таким чином ми можемо визначити короткострокові бюджети як інструмент контролю, довгострокові як інструмент планування та прогнозування, а вся сукупність бюджетів, що насичує собою систему бюджетування як дієвий інструмент фінансового управління, та управління в цілому, оскільки ідеологічно виконує на практиці головну стратегічну мету функціонування суб'єкта. Можемо прийняти за основу висвітлену схему процесу постановки завдання до бюджетного управління, окремо окреслимо роль контролю на кожному етапі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Роль контролю на етапах бюджетування

№	Зміст етапу	Мета етапу	Організаційні зміни	Основна роль контролю
1	1 Підготовчий етап	2 Коригування організаційної структури, уточнення цілей і т. д.	3 Розробка організаційної структури підприємства. Формулювання місії і завдань. Встановлення фінансових цілей підприємства. Розробка стратегії підприємства	4 Надання якісної і релевантної інформації про середовище функціонування, необхідної для реалізації цільової функції менеджменту
2	5 Формування фінансової структури підприємства	6 Розподіл фінансової відповідальності між ЦФВ та закріплення її за посадами	7 Поява ЦФВ, окреслення їх місії та завдань. Призначення керівників ЦФВ. Встановлення системи мотивації, що сприятиме	8 Інформаційне забезпечення бізнесу на основі аналізу внутрішніх нормативних документів про наявність відповідальності за всі

			матеріальному стимулу за дотримання плану і бюджетних показників	процеси, про відсутність дублювання функцій, про відповідність системи стимулювання цілям і завданням
3	Формування бюджетної структури підприємства	Складання переліку необхідних бюджетів підприємства і визначення взаємозв'язків між ними	Поява системи бюджетів Наповнення бюджетів показниками маркерами, адекватними характеру виробничо-фінансової діяльності підприємства. Розробка нормативів, методів прогнозування, планування та розрахунку бюджетних показників	Оцінка адекватності бюджетної структури організаційній структурі, виробничо-фінансовій діяльності, ієрархії цілей організації, оцінка методологічної бази бюджетування.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
4	Формування фінансово-бюджетної структури підприємства	Встановлення відповідальності кожного ЦФВ за виконання цілей бюджетів чи їх окремих статей	Розподіл бюджетів між ЦФВ. Встановлення відповідальних за виконання бюджетів	Забезпечення додержання прийнятих рішень за контрольними точками
5	Прогнозування діяльності підприємства і складання бюджетів	Складання бюджету підприємства, що відповідає фінансовій меті	Прогноз діяльності підприємства. Кількісна ув'язка бюджетів та по термінам виконання	Оцінка відповідності меті бюджетних планів стратегічним цілям суб'єкту.
6	Аналіз виконання бюджетів та прийняття управлінських рішень за його результатами	Оцінка виконання бюджету та коригування бюджетів майбутніх періодів, тактики, стратегії відповідно до фінансових цілей підприємства	Збір інформації про фактичне виконання бюджетів, аналіз факту щодо відхилень та факторний аналіз виконання бюджетів. Коригування бюджетів з різним горизонтом планування.	Моніторинг стану виконання бюджетів та розробка заходів по коригуванню, їх наслідків та причин виникнення
7	Постановка бюджетування на підприємстві	Забезпечення попередніх етапів коректною своєчасною інформацією	Налаштування системи бюджетування та управлінського обліку (формування управлінського плану рахунків, вибір правил ведення управлінського обліку, взаємоув'язка бюджетів з системою управлінського обліку)	Сприяння гармонізації систем управлінського обліку та бюджетування і внутрішнього контролю, а також узгодженості між собою

Таким чином, система контролю є одним із фундаментальних напрямків функціонування системи фінансового контролінгу та провадиться на всіх етапах процесу бюджетування.

Використання в управлінні підприємством системи бюджетування сприяє встановленню ефективного оперативного та перспективного контролю ресурсопотоком включаючи грошовий, а також практичного провадження в життя фінансово-економічної стратегії розвитку суб'єкту ведення бізнесової діяльності.

### **1.3. Формування механізму бюджетування як елементу оперативного фінансового контролю на підприємстві**

Формування механізму бюджетування являється одним із важливих завдань в концепції функціонування системи контролінгу. Бюджет повинен висвітлювати фінансову інформацію у доступному для користувача вигляді, а також містити всі необхідні показники, що використовуються для аналізу обраної підприємством стратегічної траєкторії розвитку господарюючого суб'єкта. Перевантаження аналітичними даними ускладнює розуміння процесів [38, с. 27].

Процес постановки завдання по трансформації управління шляхом використання інструменту бюджетування можна розділити логічно на наступні етапи:

- проектування фінансової структури товариства та її ув'язка із структурою розроблених бюджетів;
- синхронізація облікової політики з бюджетами;
- запровадження аналітичної роботи;
- розробка та виконання бюджетів;
- організація системи контролю за їх виконанням.

Фінансова структура тепер буде у формі ієрархічної системи ЦФВ підприємства, яка окреслює їх місце в системі відтворення капіталу і економічну взаємозалежність, що забезпечуватиме комплексність управління усіма ланками підприємства. Вибір фінансової структури обумовлює види обраних бюджетів, доцільність та необхідність застосування саме певних їх форматів, порядок

консолідації бюджетів ЦФВ, порядок формування бюджетів та фактажних звітів.

При подальшому аналізі фактичних результатів та їх порівнянні з плановими необхідна відповідність формату плану і бюджету постановки управлінського та бухгалтерського обліку.

Структура і зміст планових документів повинні бути орієнтовані на специфіку діяльності суб'єкту господарювання, його окремих бізнесових процесів, етапів життєвого циклу підприємства, сегментів його діяльності. Бюджети окремих ЦФВ являють собою цілу сукупність бюджетів, що економіко-фінансово відображають специфіку діяльності цієї структурної одиниці. Зведені бюджети генеруються на базі часткових бюджетів згідно із ЦФВ, представляючи собою систему збалансованих показників, які служать інформаційною базою для оцінки результативності та ефективності діяльності всього товариства.

Основними бюджетами підприємства є на рівні операційної діяльності бюджет доходів і витрат, на рівні фінансової діяльності - бюджет руху грошових коштів, прогнозний план-звіт про фінансові результати та безумовно-прогнозний баланс. Бюджет доходів і витрат врівноважується виходячи від бажаних рівнів прибутковості та виробничої рентабельності.

Він повинен містити найбільш важливі статті доходів і витрат, розмежовувати змінні і постійні витрати, амортизаційні відрахування, висвітлювати результати відокремлено по операційній і фінансовій діяльності [44, с.218].

Бюджет руху грошових коштів провадять календарно, прогнозують рух коштів на розрахунковому рахунку і в касі щодо планових надходжень і витрачань грошової маси, враховуючи можливі відстрочки платежу [52, с.154].

Прогнозний баланс формується на підставі даних складених бюджетів та грошового потоку після генерації плану розрахунку фінансових результатів за всіма трьома видами діяльності та окреслення чистого прибутку. Прогнозний баланс формується поетапно:

- 1) узгодження всіх форм бюджетів;
- 2) аналітичні процедури щодо отриманого бажаного результату;
- 3) визначення зміни у складі активів і пасивів постатейно;

4) консолідація змін і складання прогнозного балансу.

Таким чином, основою фінансового планування є механізм ретельного бюджетування виробничих і комерційних процесів. Бюджетне планування дає додаткові можливості керівництву розробити виробничий процес календарно, по певним центрам відповідальності, закріпити персонал і посадових осіб до виконання певного плану, контролювати роботу та впливати на результат через систему мотивації, розподіляти ресурси по конкретним підрозділам, вчасно реагувати на відхилення та вносити зміни, стимулювати персонал до роботи в команді, знижувати рівень ризику.

Процес формування і подальшого виконання бюджету насамперед залежить від своєчасного отримання якісної фінансової інформації, тому конче необхідно синхронізувати бюджетування з управлінським обліком.

Система бюджетування та внутрішнього контролю визначає бюджетні періоди, при чому довгострокові дробляться на короткострокові періоди:

– в діапазоні довгострокового планування формується прогнозний річний бюджет з деталізацією по кварталах. Таким чином встановлюються загальні орієнтири (у фінансових показниках) на плановий період;

– в горизонті середньострокового планування потрібно розробити оперативний бюджет підприємства на місяць з можливою подекадною розбивкою.

Головний затверджений бюджет є основним документом, дорожньою картою дій на підставі якого провадиться діяльність підприємства та всіх його структурних підрозділів. Після затвердження він як правило не коригується [22, с.78].

Як ми вже згадували бюджетування без механізму контролю не функціонує тому розглянемо два ключових діапазону управлінського контролю: балансових статей і план-факт аналіз бюджету.

*1. Моніторинг балансових статей.* Для провадження ефективного контролю над бюджетом повинен бути організований поточний контроль щотижневий, а інколи навіть щоденний, причому спочатку в натуральному вираженні. Аналіз повинен провадитися за статтями бюджету як доходними так і за видатками. Виробничим та комерційним підприємствам необхідно щоденно слідкувати за фактичним споживанням ресурсів і звіряти з нормативами. Таким чином слідкують



за генерацією собівартості, а отже прибутку [25, с.250].

2. *План-факт* аналіз виконання бюджету можна відслідковувати за платіжним календарем. Безумовно це не панацея від перевитрати, але дозволяє моніторити та вживати заходи, щоб уникати цих проблем у майбутньому [47, с.97].

Функція бюджету як засобу контролю за господарською діяльністю може бути реалізована при постійному порівнянні прогнозованих показників з фактичними. Для цього складаються звіти про виконання бюджетів. У цих звітах зводиться воедино дані з планування, обліку, контролю та аналізу. Аналіз відхилень фактичної діяльності з бюджетом дозволяє виявити «вузькі місця», на які необхідно звертати увагу в подальшому.

Одним з методів дієвого внутрішнього контролю бюджетування є *метод незалежного аудиту витрат*. Внутрішній контроль витрат на виробництво провадиться за допомогою процедур. Якщо контрольні функції здійснювати несвоєчасно або не регулярно, то їх результати можуть втратити свою корисність [16, с.102].

Також одним з методів внутрішнього контролю є *метод аналізу відхилень*. Фактичний рівень величин маркерів, що містяться в бюджеті, як правило відрізняється від запланованого, тобто ми маємо справу з відхиленнями. Аналіз відхилень фактичних рівнів і їх бюджетних аналогів дозволяє управлінням:

- ідентифікувати першочергову проблемну область;
- виявити резерви та можливості, що ми не передбачили в процесі підготовки бюджету;
- показати, що початковий бюджет не догма і не ідеал та носить певний характер нереалістичності.

Ефективний контроль витрат може бути досягнутий тільки шляхом порівняння (зіставлення) фактичних витрат з відповідними бюджетами.

## РОЗДІЛ II

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ТОВ «Меєр груп»

## 1.1. Фінансово-економічна характеристика товариства

ТОВ «Меєр груп» діє в рамках співпраці з материнською корпорацією Meer Group. Згідно власної конструкторської документації виготовляє обладнання для профілювання, комплекси для роботи з листовим прокатом. Ці технологічні конструкції застосовуються в таких галузях, як цивільне будівництво, логістика, енергетика та автомобільна промисловість.

Прокатні системи від нашого товариства знаходять практичне застосування в галузі логістики та зберігання завдяки лініям для виробництва стелажних систем, силосів, пакувальників, промислових конвеєрів тощо.

У сфері будівництва – фрези для фасадів і покрівлі, будівельні профілі, риштування, профнастил, направляючі ліфтів, метало черепиця, двері, а також дрібніші різноманітні елементи, що використовуються в будівельній сфері.

Для енергетичного сектора досвід Meer Group полягає у виготовленні комплексів для сонячних систем, електророзподілення та освітлення, кабельних каналів, профілів для електроштитів, перфорованого настилу.

В автомобілебудуванні – лінії для виготовлення різних елементів ходової частини автомобіля, захисних планок, лонжеронів, підсилювачів та компонентів, які необхідні для складання кузова автомобіля.

Обладнання Meer Group спрямовано на споживачів як великих компаній так і малих фірм, виконання індивідуальних замовлень, застосування новітніх технологій для збільшення терміну служби обладнання. Компанія здійснює кваліфіковані консультації, нагляд за монтажем, гарантійне та післягарантійне обслуговування. ТОВ «Меєр груп» співпрацює з материнською структурою і безпосереднім замовником оскільки його мета не разове замовлення, а довгострокове плідне партнерство. Сировина накуповується як у виробників на ринку України так і за кордоном.

Загальні обсяги виробництва і продажів у 2020 році, внутрішній ринок - 58711 тис. дол., експорт продукції - 7910 тис. дол.

Загальні обсяги виробництва і продажів у 2021 році, внутрішній ринок 60 660,4 тис. дол., експорт продукції - 7 214 тис. дол. У 2021 році спостерігається

збільшення загального обсягу виробництва у натуральному вимірі з пріоритетністю реалізації продукції на внутрішньому ринку.

Загальні обсяги виробництва і продажів у 2022 році, внутрішній ринок - 58 866 тис. дол., експорт продукції - 2 790 тис. дол. У 2022 році спостерігається зменшення загального обсягу виробництва у натуральному вимірі, при чому скорочення виробництва для внутрішнього ринку становило 3%, для експорту скорочення виробництва становило 60%.

За вилами продукції, що виробляє і реалізовує підприємство можна зробити висновок про зростання всіх видів продукції. Обсяги реалізації продукції машинобудування збільшилися у 2021 році на 5%, у 2022 році на 48% (рисунок 1.1).

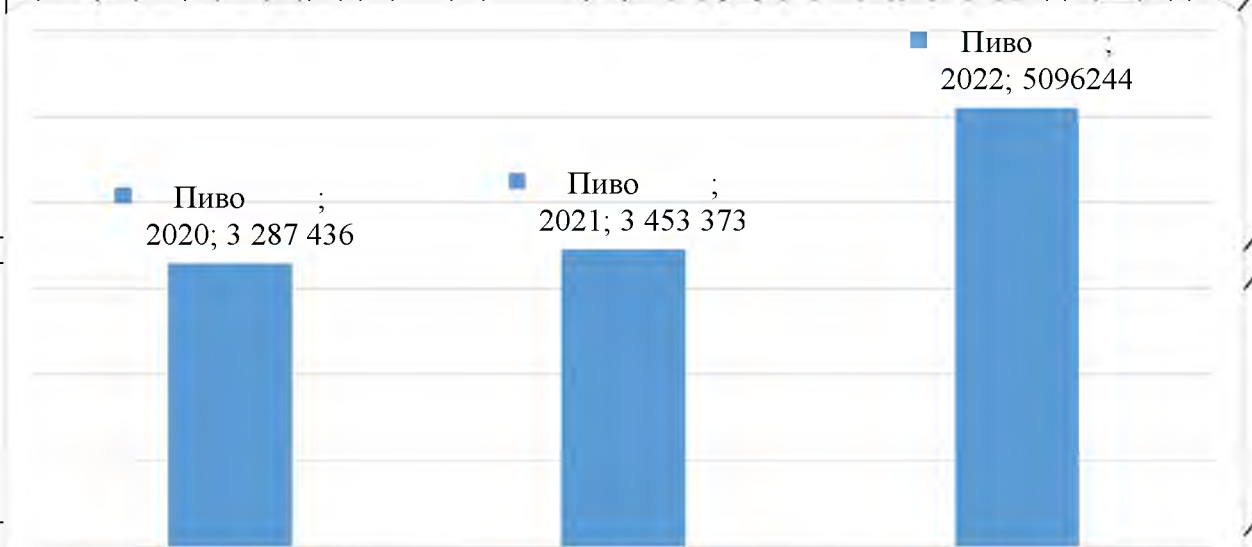


Рис. 1.1. Обсяги реалізації продукції машинобудування ТОВ «Меєр груп», тис. грн

Обсяги реалізації продукції будівельного спрямування збільшилися у 2021 році на 14%, у 2022 році на 19% (рисунок 1.2).

НУБІП України



Рис. 1.2. Обсяги реалізації продукції будівельного спрямування ТОВ «Меєр груп», тис. грн

Обсяги реалізації логістичної та енергетичної продукції збільшилися у 2021 році на 32%, у 2022 році на 13% (рисунок 1.3). Асортимент слабоалкогольних напоїв розділено на три групи:



Рис. 1.3. Обсяги реалізації продукції логістичного та енергетичного спрямування ТОВ «Меєр груп», тис. грн

Обсяги реалізації продукції інших областей збільшилися у 2021 році на 26%, у 2022 році на 23% (рисунок 1.4).

НУБІП України



Рис. 1.4. Обсяги реалізації продукції інших областей ТОВ «Меєр груп», тис. грн

Проблеми, які тяжіють на ТОВ «Меєр груп» зараз:

повномасштабне військове вторгнення російської федерації, значне скорочення та втрата традиційних ринків збуту продукції;

– девальвація національної валюти, великі курсові різниці, зростання курсів

іноземних валют (придбання обладнання, сировини, матеріалів за кордоном, розрахунки за кредитами);

– наявність нестабільної ситуації на ринку сировини;

– значне зростання вартості на основну сировину, допоміжні матеріали та

енергоносії;

– недостатня купівельна спроможність населення;

– відсутність пільгового кредитування, велика кількість банків, що мають проблемний стан;

– збільшення податкового навантаження, зростання адміністративного

тиску, підвищення середньої плати за землю та земельного податка;

– висока конкуренція в галузі.

Динаміка основних показників що характеризують фінансовий стан ТОВ

«Меєр груп» наведена на рис. 1.5. Загальна вартість майна у 2021 р. зменшилася,

тоді як у 2022 р. збільшилася на 4,5%. Загалом зменшення валюти балансу у 2021

р. проти 2020 р. становить 1,6% та оцінюється негативно, оскільки зменшилися

можливості товариства для виробництва продукції

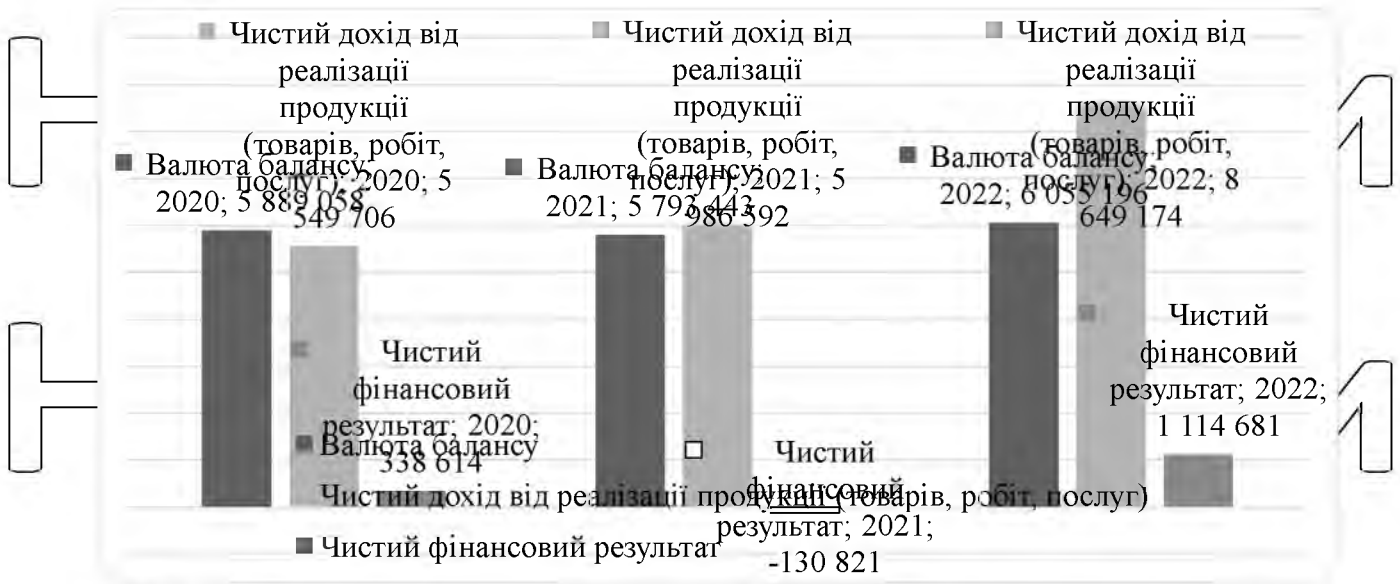


Рис. 1.3. Основні фінансові показники ТОВ «Меер груп», тис. грн.

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Меер груп» наведена у табл. 1.1, показники фінансових результатів є як прибутком, так і збитком за фінансовим результатом до оподаткування та чистим фінансовим результатом.

Валовий прибуток зменшився у 2021 р. та збільшився у 2022р.

### Динаміка фінансових результатів діяльності

ТОВ «Меер груп», тис. грн

Показники	Рік			Відхилення		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.	2022-2020 рр.
Валовий прибуток	1 479 597	1 109 129	2 897 638	-370 468	1 788 509	1 418 041
Прибуток від операційної діяльності	457 219	5 607	1 708 860	-452 212	1 703 853	1 251 641
Прибуток (збиток) до оподаткування	324 912	-150 590	1 434 795	-475 502	1 585 385	1 109 883
Чистий (збиток) прибуток	338 614	-130 821	1 114 681	-469 435	1 245 502	776 067

Операційний прибуток ТОВ «Меер груп» зменшився у 2021 р. та збільшився у 2022 р. У 2021 р. операційний прибуток зменшився у 3 рази. У 2021 р. відбулося зменшення фінансового результату до оподаткування, в тому числі сформовано

збиток до оподаткування. Збільшення фінансового результату до оподаткування у 2022 р. відбулося через збільшення результативності операційної діяльності, а також збільшення інших фінансових доходів, інших доходів та зменшення фінансових витрат. Чистий прибуток ТОВ «Меер груп» збільшився у 2020 р. та зменшився у 2021 р. до чистого збитку у розмірі 130 821 тис. грн. Зростання чистого фінансового результату на 1 245 502 тис. грн у 2022 р. слід вважати добрим результатом виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності.

Динаміка доходів ТОВ «Меер груп» порахована у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Динаміка доходів ТОВ «Меер груп», тис. грн

Показники	Рік			Відхилення		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.	2022-2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції	5 549 706	5 986 592	8 649 174	436 886	2 662 582	3 099 468
Інші операційні доходи	72 812	128 230	19 467	55 418	-108 763	-53 345
Інші фінансові доходи	338 280	174	15 956	338 106	15 782	-322 324
Інші доходи	238 394	32 680		-205 714	-32 680	-238 394
Всього	6199192	6147676	8684597	-51 516	2 536 921	2 485 405

Матеріали табл. 1.2 ілюструють нам збільшення доходів у 2021 р. за рахунок збільшення доходу від реалізації продукції та інших операційних доходів. У 2021 р. сукупні доходи зменшуються через зменшення всіх складових доходів, крім інших доходів. Частка чистого доходу від реалізації продукції у структурі доходів ТОВ «Меер груп» займає майже виключну позицію: 2020 р. – 89,5%, 2021 р. – 97,4%, 2022 р. – 99,6%.

Чистий дохід від реалізації ТОВ «Меер груп» формувався наступним чином:

переважання доходу від реалізації продукції галузі машинобудування, який збільшився на 5,97%. Чистий дохід від реалізації продукції логістичного спрямування збільшився на 7,92%, будівельного та енергетичного спрямування збільшився на 30,67%, тобто це сегмент доходу з найбільшими перспективами з огляду на війну в країні і подальшу відбудову.

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Меер груп» та визначимо розмір основних показників, що необхідні для визначення рівня фінансової стійкості за даними балансу товариства. Товариство має кризовий фінансовий стан. Основними причинами є дотримання вимог щодо відсутності власного оборотного капіталу (ВОК), взагалі та його не достатнього для покриття запасів і затрат. Власного оборотного капіталу навіть не достатньо, щоб профінансувати нематеріальні активи. Тому основні засоби та нематеріальні активи частково фінансуються власним капіталом, а оборотні активи взагалі фінансуються виключно залученим капіталом. Таким чином, корпорація не має власного оборотного капіталу і фінансування оборотних активів у частині запасів не можливе.

У 2020-2022 рр. власного оборотного капіталу підприємство не мало, оскільки вартість необоротних активів перевищувала вартість власного капіталу на 1 712 809 тисяч гривень, 1 611 964 тисяч гривень та 281 846 тисяч гривень, відповідно. На кінець 2022 р. розмір нестачі власного оборотного капіталу зменшився у 5 разів.

На основі від'ємного значення власного оборотного капіталу у ТОВ «Меер груп» сформувався дефіцит власних коштів для покриття запасів. Жодні запаси не фінансувалися за рахунок власного оборотного капіталу. Нестача власних оборотних коштів для фінансування запасів не дає змогу зробити висновок і провібити статус абсолютної фінансової стійкості товариства.

Робочий капітал доповнює власний оборотний капітал довгостроковими зобов'язаннями, але арифметичні дії вказують: ТОВ «Меер груп» не мало робочого капіталу у 2020-2021 роках, показник становив від'ємне значення.



## Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Меєр груп» за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення абсолютне, тис. грн			Відхилення відносне, %		
				2021 проти 2020	2022 проти 2021	2022 проти 2020	2021 проти 2020	2022 проти 2021	2022 проти 2020
Власний оборотний капітал (ВОК)	-1 712 809	-1 611 964	-281 846	100 845	1 330 118	1430963	-5,89	-82,52	-83,54
Робочий капітал (РК)	-692 527	-545 641	704 559	146 886	1 250 200	1397086	-21,21	-229,13	-201,74
Загальна сума джерел фінансування запасів і витрат (	-297 679	323 152	933 186	620 831	610 034	1230865	-208,56	188,78	-413,49
Надлишок або нестача власних оборотних коштів	-2 728 658	-2 652 875	-1 415 846	75 783	1 237 029	1312812	-2,78	-46,63	-48,11
Надлишок або нестача робочого капіталу	-1 708 376	-1 586 552	-429 441	121 824	1 157 111	1278935	-7,13	-72,93	-74,86
Надлишок або нестача загальної величини джерел фінансування запасів і витрат	-1 313 528	-717 759	-200 814	595 769	516 945	1112714	-45,36	-72,02	-84,71
Тип фінансової стійкості	Кризовий	Кризовий	Кризовий	-	-	-	-	-	-

У 2022 р. робочий капітал становив 704 559 тис. грн., що вказує на позитивні зрушення у роботі товариства. Сформованого за рахунок збільшення власного капіталу та довгострокових зобов'язань робочого капіталу не вистачало для покриття запасів і затрат. Нестача робочого капіталу для фінансування запасів не дає змогу зробити висновок і присвоїти статус нормальної фінансової стійкості товариства.

Загальна сума джерел фінансування запасів і витрат, що складається з власного оборотного капіталу, довгострокових зобов'язань та короткострокових кредитів банків свідчить, що для фінансування запасів і затрат не достатньо сформованої величини джерел фінансування запасів, хоча динаміка є позитивною та показники покращуються.

Побудуємо агрегований баланс ТОВ «Меер груп» і з його допомогою проаналізуємо майновий стан та загальний капітал товариства. З таблиці 1.4 видно, що в структурі активів переважають необоротні активи, частка яких зменшується протягом досліджуваного періоду. Велика частка нематеріальних активів пояснюється значною вартістю основних засобів, нематеріальних активів, довгострокових фінансових інвестицій. Натомість частка необоротних активів скорочується через збільшення частки запасів, коштів та інших оборотних активів. Основними динамічними оборотними активами ТОВ «Меер груп» були дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зростає у 2,1 разів, дебіторська заборгованість за виданими авансами зростає у 1,5 разів, гроші та їх еквіваленти зростає у 9 разів.

Фінансування майна відбувалося за рахунок різних фінансових джерел. Власний капітал ТОВ «Меер груп» посідає більшу частку в пасивах, ніж довгостроковий позиковий капітал та короткостроковий позиковий капітал. Позитивним явищем є його зростання частки власного капіталу з 45,41% до 60,53%. Також позитивним є скорочення абсолютної величини і питомої ваги короткострокових зобов'язань. Питома вага короткострокових зобов'язань зменшилася з 37,27% до 23,18%.

Таблиця 1.4

## Агрегований аналітичний баланс ТОВ «Меер груп» за 2020-2022 рр.

Стаття	2020 р.		2021р.		2022 р.		Відхилення		
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	структур- не, в.п.
<b>Актив</b>									
Необоротні активи	4 386 805	74,49	4 154 636	71,71	3 946 857	65,18	-439 948	-10,03	-9,31
Запаси і витрати	1 015 849	17,25	1 040 911	17,97	1 134 000	18,73	118 151	11,63	1,48
Кошти, розрахунки та інші активи	486 404	8,26	597 896	10,32	974 339	16,09	487 935	100,31	7,83
<i>БАЛАНС</i>	5 889 058	100,00	5 793 443	100,00	6 055 196	100,00	166 138	2,82	0,00
<b>Пасив</b>									
Власний капітал	2 673 996	45,41	2 542 672	43,89	3 665 011	60,53	991 015	37,06	15,12
Довгострокові зобов'язання	1 020 282	17,33	1 066 323	18,41	986 405	16,29	-33 877	-3,32	-1,03
Короткострокові зобов'язання	2 194 780	37,27	2 184 448	37,71	1 403 780	23,18	-791 000	-36,04	-14,09
<i>БАЛАНС</i>	5 889 058	100	5 793 443	100	6 055 196	100	166 138	2,82	0,00

НУБІП України

НУБІП України

В цілому баланс ТОВ «Меєр груп» має як позитивні ознаки: зростання валюти балансу на 2,82%, зростання оборотних активів більшими темпами за зменшення вартості необоротних активів, зростання власного капіталу поряд із незначним скороченням довгострокових зобов'язань та значним скороченням поточних зобов'язань. Проаналізуємо показники майнового стану ТОВ «Меєр груп» (Табл. 1.5).

### Динаміка майнового стану

ТОВ «Меєр груп» за 2020-2022 рр.

Таблиця 1.5

	Рік			Відхилення		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.	2022-2020 рр.
Коефіцієнт накопичення зносу (Кнз)	0,64	0,66	0,69	0,02	0,02	0,05
Коефіцієнт придатності (КПр)	0,36	0,34	0,31	-0,02	-0,02	-0,05
Коефіцієнт оновлення (КОн)	0,01	0,02	0,01	0,01	0,00	0,00
Коефіцієнт вибуття (Квиб)	0,0004	0,001	0,001	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт інтенсивності оновлення (Кінт)	117,1	26,6	22,4	-90,51	-4,20	-94,71
Фондовіддача (ФВ)	1,28	1,47	2,27	0,20	0,80	0,99
Фондомісткість (ФМ)	0,78	0,68	0,44	-0,10	-0,24	-0,34
Фондообораченість (Фоз)	1379	1289	1856	-90	568	478
Рентабельність основних засобів (Роз)	0,08	-0,03	0,29	-0,11	0,32	0,21
Індекс постійного активу (ІПА)	1,64	1,63	1,08	-0,01	-0,56	-0,56
Коефіцієнт реальної вартості майна (Крвм)	0,91	0,88	0,82	-0,03	-0,06	-0,09
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів (Крв)	0,74	0,70	0,63	-0,04	-0,07	-0,11
Коефіцієнт мобільності (Кмоб)	0,34	0,39	0,53	0,05	0,14	0,19

З таблиці 1.5 видно, що протягом 2020-2022 рр. в цілому стан основних засобів ТОВ «Меєр груп» погіршився. Про це свідчить накопичення зносу основних засобів з 64% до 69%. Амортизація основних засобів ТОВ «Меєр груп»

та його дочірніх компаній нараховується за лінійним методом на основі наступних очікуваних строків корисного використання відповідно активів: будівлі - 5-40 років, машини та обладнання - 3-20 років, транспортні засоби - 3-12 років, інші основні засоби - 3-15 років. Вартість основних засобів ТОВ «Меер

груп» за групами та підставою для використання наведено у табл. 1.6.

Основні засоби зосереджувалися переважно у машинах та обладнаннях (у 2020 р. загальна вартість становить 3 866 213 тис. грн та 65,9% вартості всіх основних засобів, у 2021 р. загальна вартість становить 2 625 974 тис. грн та 64,6% вартості всіх основних засобів, у 2022 р. загальна вартість становить

2 435 261 тис. грн та 63,8% вартості всіх основних засобів), будівлях і спорудах (у 2020 р. загальна вартість становить 1 452 001 тис. грн та 33,4% вартості всіх основних засобів, у 2021 р. загальна вартість становить 1 409 601 тис. грн та 34,7% вартості всіх основних засобів, у 2022 р. загальна вартість становить 1 345 432 тис. грн та 35,3% вартості всіх основних засобів), менше – транспортних засобах, земельних ділянках, тощо.

Частина основних засобів не є власність товариства, а орендуються. ТОВ «Меер груп» орендує будівлі та споруди, інші основні засоби підприємство не орендує. Частка орендованих основних засобів становить 0,12% у 2020 р., 0,55% у 2021 р., 0,38% у 2022 р.

Про погіршення стану основних засобів також свідчить низький рівень вибуття основних засобів, зменшення коефіцієнта інтенсивності оновлення з 27 до 22 через зменшення витрат на оновлення (придбання) нових основних засобів. У 2020 р. на оновлення основних засобів витрачено 117 302 тис. грн, у 2021 р. витрачено 206 388 тис. грн, у 2022 р. відповідно - 156 636 тис. грн. Так, у 2022 р. на оновлення основних засобів витрачено на 24% менше від попереднього року або 49 752 тис. грн.

# НУБІП України

Таблиця 1.6

Вартість основних засобів ТОВ «Меер груп» за 2020-2022 рр., тис. грн

Найменування основних засобів	Власні основні засоби			Орендовані основні засоби			Основні засоби, усього		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1. Виробничого призначення:									
будівлі та споруди	4 346 998	4 045 401	3 800 133	5 293	22 470	14 539	4 352 291	4 067 871	3 814 672
машини та обладнання	1 446 708	1 387 131	1 330 893	5 293	22 470	14 539	1 452 001	1 409 601	1 345 432
транспортні засоби	2 866 213	2 625 974	2 435 261	0	0	0	2 866 213	2 625 974	2 435 261
земельні ділянки	1 398 4	12 768	11 977	0	0	0	1 398 4	12 768	11 977
інші	13 675	13 675	13 822	0	0	0	13 675	13 675	13 822
Усього	6 418	5 853	8 180	0	0	0	6 418	5 853	8 180
2. Невиробничого призначення:									
Усього	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Усього</b>	<b>4 346 998</b>	<b>4 045 401</b>	<b>3 800 133</b>	<b>5 293</b>	<b>22 470</b>	<b>14 539</b>	<b>4 352 291</b>	<b>4 067 871</b>	<b>3 814 672</b>

НУБІП України

НУБІП України

Про погіршення стану основних засобів також свідчить високий рівень коефіцієнта реальної вартості майна, зменшення індексу постійного активу. Індекс постійного активу – показує частку необоротних активів (в тому числі і основних засобів - НА) у джерелах власних коштів. Значення індексу постійного активу становило 1,64 у 2020 р., 1,63 у 2021 р., 1,08 у 2022 р. Тобто, вартості необоротних активів була вищою за вартість власного капіталу, при цьому ТОВ «Меєр груп» не мало власного оборотного капіталу та для фінансування необоротних активів використовувало залучені кошти. У 2022 р. показники майже наблизилися за розмірами, проте присутній дефіцит власного капіталу для фінансування необоротних активів і повна відсутність власного оборотного капіталу.

## 2.2 Аналіз ефективності фінансової діяльності ТОВ «Меєр груп»

Для оцінки фінансової стійкості необхідно проаналізувати не тільки структуру фінансових ресурсів, а і напрямки їх використання. Розрізняють два способи аналізу забезпечення окремих активів джерелами їх фінансування:

а) аналіз абсолютних показників фінансової стійкості;

б) аналіз відносних показників фінансової стійкості.

Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості дає оцінку ступеня забезпеченості запасів і витрат джерелами їх фінансування.

Проведемо аналіз абсолютних показників фінансової стійкості ТОВ «Меєр груп». Спочатку сформуємо агрегований баланс товариства за 2020-2022 роки (таблиця 2.1) та визначимо розмір основних показників, що необхідні для визначення рівня фінансової стійкості: необоротні активи, запаси і затрати, власний капітал, довгострокові забезпечення і зобов'язання, короткострокові забезпечення і зобов'язання.

# НУБІП України

# НУБІП України

Таблиця 2.1

Агрегований баланс ТОВ «Меер група» за 2020-2022 рр., тис. грн

<b>АКТИВ</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>ПАСИВ</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Необоротні активи (НА)	4 386 805	4 154 636	3 946 857	Власний капітал (ВК)	2 673 996	2 542 672	3 665 011
Запаси і витрати(ЗВ)	1 015 849	1 040 911	1 134 000	Довгострокові забов'язання (ДовЗоб)	1 020 282	1 066 323	986 405
Кошти, розрахунки та інші активи (ГК)	486 404	597 896	974 339	Короткострокові забов'язання (Ккпк), в т.ч.	2 194 780	2 184 448	1 403 780
				Короткострокові позики	394 848	868 793	228 627
<b>БАЛАНС</b>	<b>5 889 058</b>	<b>5 793 443</b>	<b>6 055 196</b>	<b>БАЛАНС</b>	<b>5 889 058</b>	<b>5 793 443</b>	<b>6 055 196</b>

# НУБІП України

# НУБІП України



Для нормальної життєдіяльності підприємство повинно обов'язково мати власні оборотні кошти. При цьому, відповідно до забезпеченості запасів згаданими вище варіантами фінансування, можливі чотири типи фінансової стійкості:

*Абсолютна стійкість* – для забезпечення запасів і затрат достатньо власних оборотних коштів; платоспроможність товариства гарантована.

*Нормальна стійкість* – для забезпечення запасів і затрат, крім власних оборотних коштів, залучаються довгострокові кредити та позики; платоспроможність товариства гарантована.

*Нестійкий фінансовий стан* – для забезпечення запасів і затрат, крім власних оборотних коштів і довгострокових кредитів та позик, залучаються короткострокові кредити і позики; платоспроможність товариства порушена але її можна відновити.

*Кризовий фінансовий стан* – для забезпечення запасів і витрат не вистачає джерел їх формування; підприємству загрожує банкрутство. Керівництву товариства необхідно негайно з'ясувати причини такого стану, розробляти заходи щодо відтворення фінансової стійкості.

Визначимо тип фінансової стійкості. Для цього побудовано табл. 2.2 та визначено стан фінансової стійкості як незмінно нестійкий. Основними причинами нестійкого фінансового стану є дочримання вимог щодо відсутності власного оборотного капіталу, достатнього для покриття запасів. У 2020-2022рр. власного оборотного капіталу підприємство не мало, оскільки вартість необоротних активів перевищувала вартість власного капіталу на 1 712 809 тис грн, 1 611 964 тис. грн та 281 846 тис. грн, відповідно. Звичайно, на кінець 2022р. розмір нестачі власного оборотного капіталу зменшився у 6 разів, проте власних коштів для покриття оборотних активів не було. На основі відсутності власного оборотного капіталу у ТОВ «Меєр груп» сформувалася нестача власних оборотних коштів для покриття запасів. За даними табл. 2.2 така нестача становила -2 728 658 тис. грн, -2 652 875 тис. грн, -1 415 846 тис. грн, відповідно.

Таблиця 2.2

**Визначення типу фінансової стійкості ТОВ «Меєр груп»  
за 2020-2022 рр.**

Показник	Методика розрахунку	2020	2021	2022
Власний оборотний капітал (ВОК)	$ВОК = ВК-НА$	-1 712 809	-1 611 964	-281 846
Робочий капітал (РК)	$РК = ВОК + ДовЗоб$	-692 527	-545 641	704 559
Загальна сума джерел фінансування запасів і витрат (Кзаг)	$Кзаг = РК + Ккпк$	-297 679	323 152	933 186
Надлишок або нестача власних оборотних коштів	$ДКво = ВОК - ЗВ$	-2 728 658	-2 652 875	-1 415 846
Надлишок або нестача робочого капіталу	$ДКрк = РК - ЗВ$	-1 708 376	-1 586 552	-429 441
Надлишок або нестача загальної величини джерел фінансування запасів і витрат	$ДКзаг = Кзаг - ЗВ$	-1 313 528	-717 759	-200 814
Тип фінансової стійкості		Кризовий фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан

Робочого капіталу підприємство у 2020-2021 роках не мало, оскільки показник становив від'ємне значення (9692 527 тис. грн та 545 641 тис. грн). У 2022 році робочий капітал становив 704 559 тис. грн, що вказує на позитивні зрушення у роботі підприємства, проте робочого капіталу не вистачало для покриття запасів у розмірі 429 441 тис. грн. Нестача робочого капіталу робить неможливим присвоєння нормальної фінансової стійкості.

Загальна сума джерел фінансування запасів і витрат, що складається з власного оборотного капіталу, довгострокових та короткострокових позик вказує, що для фінансування запасів і витрат не вистачає загальної величини джерел фінансування запасів і витрат, хоча ситуація покращилася. У 2020 році нестача загальної величини джерел фінансування становила 1 313 528 тис. грн, у 2021 р. зменшилася нестача до 717 759 тис. грн, у 2022 р. зменшилася нестача до 200 814 тис. грн, тобто у 6 разів зменшилася нестача.

За даними відносних показників фінансової стійкості (табл. 2.4) видно, що

ТОВ «Меєр груп» мало значні проблеми з фінансовою стійкістю протягом всього аналітичного періоду. Коефіцієнт фінансової стійкості не перевищував 1,0 (2020 р. – 0,83, 2021 р. – 0,78), тобто власний капітал був меншим від позикового капіталу.

Таблиця 2.4

## Показники фінансової стійкості ТОВ «Меєр груп» за 2020-2022 рр.

№ п/п	Показники	2020	2021	2022
1.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,83	0,78	1,53
2.	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,63	0,62	0,77
3.	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,45	0,44	0,61
4.	Коефіцієнт фінансової залежності	0,55	0,56	0,39
5.	Коефіцієнт фінансового ризику	1,20	1,28	0,65
6.	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,28	0,30	0,21
7.	Загальна забезпеченість зобов'язань за рахунок виручки	6,95	6,52	3,32
8.	Забезпеченість поточних зобов'язань за рахунок виручки	4,75	4,38	1,95

Коефіцієнт фінансового ризику підтверджує це перевищення і вказує, що у 2020 р. позиковий капітал перевищував власний капітал на 20%, а у 2021 р.

на 28%. Коефіцієнт фінансової незалежності вказує на відношення власних джерел фінансування до валюти балансу, при тому у 2020 р. за рахунок власних коштів покривалося 45% потреби у капіталу, у 2021 р. – 44%.

Єдиним показником фінансової стійкості у 2020-2021 рр., що має задовільне значення був коефіцієнт фінансової стабільності, тому що близько 63% фінансувалося активів за рахунок довгострокових джерел фінансування.

У 2022 р. стан фінансової стійкості ТОВ «Меєр груп» покращився за рахунок структурних змін пасиву балансу збільшення нерозподіленого прибутку на 1 257 662 тис. грн, погашення частини довгострокових кредитів банків на 115 319 тис. грн, погашення частини короткострокових кредитів банків на 640 166 тис. грн, зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 348 562 тис. грн. У 2022 р. підприємство вже мало власного капіталу понад 50%, тобто коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансового

ризик, коефіцієнт фінансової залежності та коефіцієнт фінансової незалежності перебували у рекомендованих межах. Також покращилися показники забезпеченості зобов'язань за рахунок чистого доходу від реалізації продукції.

Якщо у 2020-2021 рр. для погашення зобов'язань потрібно було 7 місяців, то у 2022 р. – 3 місяці. Щоб покрити поточні зобов'язання у 2020 р. потрібно було 5 місяців, у 2021 р. – 4 місяці, у 2022 р. – 2 місяці.

Таким чином, ТОВ «Меер груп» мало у 2020-2022 рр. проблеми з фінансовою стійкістю у частині фінансування запасів, вартість яких не покривалася власним оборотним капіталом, довгостроковими кредитами банків

і короткостроковими кредитами банків, проте відносні показники фінансової стійкості вказують про задовільні пропорції між власним капіталом, довгостроковими зобов'язаннями та короткостроковими зобов'язаннями. У 2022 р. стан фінансової стійкості покращився за рахунок збільшення власного капіталу та погашення частини короткострокових кредитів банків і довгострокових кредитів банків.

Фінансовий стан товариства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності й платоспроможності, що в загальному вигляді характеризують його здатність вчасно і у повному обсязі здійснювати

розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями з контрагентами (табл.2.6).

Динаміка ліквідності ТОВ «Меер груп» за 2020-2022 рр.

№ п/п	Показники	2020	2021	2022
1.	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,68	0,75	1,50
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,22	0,27	0,69
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,11

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм платоспроможності і ліквідності товариства і показує, яку частину короткострокової заборгованості воно може погасити в поточний момент або найближчим часом. Теоретично він має бути більше 0,2-0,35, проте для ТОВ «Меер груп» має проблему з абсолютною ліквідністю та дефіцит грошових

коштів та їх еквівалентів. У 2020-2021 рр. грошей наскільки було мало, що можна було покрити 1% поточних зобов'язань, у 2022 р. стан ліквідності покращився і можна було покрити 11% поточних зобов'язань, проте це у 2 рази менше від мінімального нормального значення ліквідності. Таким чином, підприємство має проблеми з абсолютною ліквідністю і платоспроможністю.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує неможливість товариства розраховуватись по поточним зобов'язанням за певний період. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності ТОВ «Меєр груп» у 2020-2021 рр. у рази менше від нормативного (0,8–1). У 2022 р. стан швидкої ліквідності покращився до 0,7, проте частину зобов'язань підприємство не зможе погасити за рахунок оборотних активів, не рахуючи виробничі запаси. Тому висновок, ТОВ «Меєр груп» має недостатньо швидко ліквідних активів для погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт загальної ліквідності на підприємстві менший нормативного значення, що вказує на дефіцит оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Узагальнюючим показником ліквідності є коефіцієнт загальної ліквідності (покриття), на нашому підприємстві він меншим за норму. На основі цих розрахованих даних можна сказати, що це підприємство має певні проблеми з ліквідністю, що потребують прийняття рішень, щодо підвищення ліквідності і платоспроможності.

Ефективність виробничої та бізнесової діяльності вивіщують показники рентабельності. На основі матеріалів її динаміки табл. 2.7 можна зробити наступні висновки, ТОВ «Меєр груп» демонструє загальну прибутковість діяльності товариства у 2020 р. та 2022 р. та збитковість у 2021 р. Показники рентабельності продукції за валовим прибутком вказують на підвищення рентабельності у 2021 р. та зменшення майже у два рази у 2022 р. Основними факторами впливу на рентабельність продукції за валовим прибутком є вихідні показники розрахунку даного показника та їх динаміка. собівартість реалізованої продукції у 2021 р. збільшилася на 807 354 тис. грн, у 2022 р. збільшилася на 874 073 тис. грн та валовий прибуток у 2021 р. зменшився на

370 468 тис. грн, у 2022 р. збільшився на 1 788 509 тис. грн.

Таблиця 2.7

Динаміка рентабельності ТОВ «Меєр груп», %

Показники	Рік			Відхилення, в.п.		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.	2022-2020 рр.
Рентабельність продукції за валовим прибутком	2,75	4,40	1,98	1,65	-2,41	0,77
Рентабельність продукції за операційним прибутком	8,85	0,08	24,55	-8,77	24,47	15,70
Рентабельність продукції за чистим прибутком	6,10	-2,19	12,89	-8,29	15,07	6,79
Рентабельність операційної діяльності	8,24	0,08	19,76	-8,15	19,67	11,52

У 2020 р. прибутковість продукції за операційним прибутком становила 8,85%, проте у 2021 р. зменшилася майже у сто разів. Основними причинами зменшення прибутковості за операційним прибутком стало зменшення валового прибутку на 370 468 тис. грн за умови зростання адміністративних витрат на 62 545 тис. грн, зростання витрат на збут на 61 489 тис. грн, зростання інших операційних витрат на 13 128 тис. грн. Сукупно фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 452 212 тис. грн.

Рентабельність продукції за операційним прибутком зросла у 2022 р., через зростання показників: валовий прибуток зріс на 1 788 509 тис. грн, зменшення витрат на збут на 106 208 тис. грн, незначне зростання адміністративних витрат на 46 934 тис. грн (менше за 2021 рік), інших операційних витрат на 35 167 тис. грн. Сукупно фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 1 703 853 тис. грн.

Рентабельність продукції за чистим прибутком коливалася від 6,10% у 2020 р. до -2,19 у 2021 р. У 2022 р. досягнуто максимальне значення рентабельності продукції за чистим прибутком - 12,89%.

Економічна рентабельність капіталу (рентабельність активів) *ROA*

вважається одним з ключових критеріїв ефективності діяльності товариства. У табл. 2.8 визначено *ROA* на рівні 5,77% у 2020 р., у наступному році *ROA* зменшилося до -2,24%.

Таблиця 2.8

## Динаміка економічної рентабельності ТОВ «Меер груп»

Показники	Рік			Відхилення, в.п.		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.	2022-2020 рр.
Валюта балансу на початок року, тис. грн	5 857 096	5 889 058	5 793 443	31962	-95615	-63653
Валюта балансу на кінець року, тис. грн	5 889 058	5 793 443	6 055 196	-95615	261753	166138
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	338 614	-130 821	1 114 681	-469435	1245502	776067
Економічна рентабельність капіталу (рентабельність активів), <i>ROA</i>	5,77	-2,24	18,82	-8,01	21,05	13,05

Основною причиною зменшення *ROA* до від'ємного значення стало зменшення фінансових доходів на 338106 тис. грн, зменшення фінансового результату від операційної діяльності на 452 212 тис. грн. У 2022 р. стан фінансових результатів покращився та рентабельність становила 18,82%.

Фінансова рентабельність (рентабельність власного капіталу) *ROE* характеризує ефективність використання капіталу, вкладеного власниками у підприємство. ТОВ «Меер груп», то у 2020 р. цей показник становив 13,5%. У 2021 р. підприємство зменшило рентабельність власного капіталу на 18,5 в.п. до збитковості на рівні 5%, що вказує на погіршення ефективності використання власного капіталу. У 2022 р. рентабельність власного капіталу становила 35,9%, тобто за 2022 р. підприємство наростило майже третю частину власного капіталу.

Таблиця 2.9

## Динаміка фінансової рентабельності ТОВ «Меер груп»

Показники	Рік			Відхилення, в.п.		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.	2022-2020 рр.
Власний капітал на початок року, тис. грн	2 336 100	2 673 996	2 542 672	337896	-131324	206572
Власний капітал на кінець року, тис. грн	2 673 996	2 542 672	3 665 011	-131324	1122339	991015
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	338 614	-130 821	1 114 681	-469435	1245502	776067
Фінансова рентабельність (рентабельність власного капіталу), ROE	13,52	-5,02	35,91	-18,53	40,93	22,40

Ділова активність товариства у фінансовому аспекті проявляється передусім у швидкості обороту його засобів. Аналіз її полягає у дослідженні рівнів і динаміки різних фінансових коефіцієнтів оборотності, які є відносними показниками фінансових результатів діяльності товариства.

Проаналізуємо ділову активність ТОВ «Меер груп» в розрізі її операційної і інвестиційної діяльності (табл. 2.10). Коефіцієнт загальної оборотності капіталу має позитивну динаміку, у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. – збільшився на 0,1 обертів, що свідчить про прискорення кругообігу засобів товариства. У 2022 р. збільшився на 0,4 обертів. Ці зміни призвели до скорочення тривалості одного обороту активів на 136 днів за досліджуваний період. Даний коефіцієнт не перевищував 1 у 2020 році, що може говорити про не достатню інтенсивність обертання майна в доході. У 2021 році становив 1 і збільшився до 1,5 разів у 2022 році. Таким чином, ділова активність товариства покращилася. Коефіцієнт оборотних активів вказує на стабільний рівень оборотності оборотних активів у 2020-2021 рр., покращення оборотності оборотних активів у 2022 році. Період одного обороту оборотних активів скоротився на 10 днів, що вказує на оптимізацію обсягу оборотних активів.



Таблиця 2.10

## Аналіз ділової активності ТОВ «Меєр груп»

Показники	Рік			Відхилення		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.	2022-2020 рр.
Коефіцієнт загальної оборотності капіталу (К <sub>оА</sub> ), оборотів	0,9	1,0	1,5	0,1	0,4	0,5
Період обороту загального капіталу (Т <sub>оА</sub> ), днів	386	356	250	-30	-106	-136
Коефіцієнт оборотності оборотних (мобільних) засобів (К <sub>оМЗ</sub> ), оборотів	2,7	3,7	4,1	0,0	0,4	0,4
Тривалість одного обороту оборотних засобів (Т <sub>оМЗ</sub> ), днів	99	100	89	1	-11	-10
Коефіцієнт оборотності виробничих і товарних запасів (К <sub>оЗ</sub> ), оборотів	5,5	5,8	7,6	0,3	1,9	2,2
Тривалість одного обороту виробничих і товарних запасів (Д <sub>оЗ</sub> ), днів	67	63	48	-3	-16	-19
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (К <sub>оДЗ</sub> ), оборотів	20,4	14,4	14,9	-6,0	0,6	-5,5
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості (Т <sub>оДЗ</sub> ), днів	18	25	24	8	-1	7
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (К <sub>оКЗ</sub> ), оборотів	7,8	7,5	18,2	-0,3	10,6	10,4
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості (Т <sub>оКЗ</sub> ), днів	47	48	20	2	-28	-27
Коефіцієнт оборотності грошових коштів (К <sub>оГК</sub> ), оборотів	325,5	205,6	56,6	-120,0	-149,0	-268,9
Тривалість одного обороту грошових коштів (Т <sub>оГК</sub> ), днів	2	2	6	1	5	5

Тривалість одного обороту виробничих і товарних запасів зменшилася на 16 днів, що вказує на оптимізацію запасів відповідно до розміру виручки від реалізації та розміру виробництва.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. – зменшився на 6 обертів, а у порівнянні з 2022 р. – збільшився на 0,6 обертів. Зменшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості означає зменшення швидкості сплати заборгованості підприємству, збільшення продажу в кредит. В 2022 р. у порівнянні з 2020 р. збільшилася тривалість одного обороту дебіторської заборгованості на 7 днів, що оцінюється негативно.

Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості мав тенденцію до підвищення на 0,3 оберт у порівнянні з 2021 р., що свідчить про зменшення швидкості сплати заборгованості ТОВ «Меєр груп». У 2022 р. збільшилася оборотність кредиторської заборгованості і період сплати заборгованості зменшився до 20 днів, тобто у два рази. Грошові кошти почали обертатися повільніше і період одного обороту зменшився від 2 до 6 днів.

Проаналізуємо ділову активність ТОВ «Меєр груп» в розрізі фінансової діяльності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

### Аналіз ділової активності ТОВ «Меєр груп» (щодо використання пасивів)

Показники	Рік			Відхилення		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.	2022-2020 рр.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу ( $K_{\text{вк}}$ )	2,2	2,3	2,8	0,1	0,5	0,6
Період окупності власного капіталу ( $T_{\text{вк}}$ ), днів	165	159	131	-6	-28	-34
Коефіцієнт оборотності інвестованого капіталу ( $K_{\text{ік}}$ )	1,6	1,6	2,1	0,0	0,5	0,5
Період окупності інвестованого капіталу ( $T_{\text{ік}}$ ), днів	227	223	174	-4	-48	-53

Матеріали табл. 2.11 показує, що коефіцієнт обертання власного капіталу

у 2021 р. збільшився на 0,1, відповідно, зменшився на 6 днів період його окупності. Натомість коефіцієнт інвестованого капіталу у 2021 р. не змінився в порівнянні з 2020 р., хоча період окупності зменшився на 4 дні. Такі зміни в показниках фінансової діяльності свідчать про покращення ділової активності в розрізі пасивів. У 2022 р. показники ділової активності продовжували покращуватися та період окупності власного капіталу зменшився на 28 днів, а період окупності інвестованого капіталу зменшився на 48 днів. Це означає перевищення темпів продажів товарів і послуг над вкладеним капіталом і може призвести до суттєвого зростання фінансового ризику в майбутньому. У цілому можна зробити висновок про зростання ділової активності в розрізі пасивів товариства протягом 2020-2022 рр. через зменшення періодів окупності власного та інвестованого капіталів.

Таким чином, на основі аналізованих даних фінансового стану та розрахованих показників рентабельності відмітимо, що підприємству ТОВ «Меєр груп» потрібно здійснювати заходи щодо покращення діяльності товариства.

### **2.3. Практика застосування бюджетування на ТОВ «Меєр груп»**

Однією із основних функцій управління, яка на цей час виступає об'єктом пильної уваги з боку власників та директора товариства є функціонування ефективної системи контролінгу і в її складі бюджетування. Що стосується виробництва то бюджетування витрат і контроль з підходом план-факт встановлювався протягом 2019-2021рр. Саме збой роботи системи контролю витрат по термінам виконання контрольних заходів спричинений повідом та дистанційною роботою контролюючого персоналу дало ефект збитковості 2021р. за рахунок неконтрольованого росту непередбачуваних витрат. Протягом 2022-2023рр. товариство поставило перед собою задачу залягодити структуру фінансування шляхом бюджетування потреби в залученні капіталу та підвищення ефективності розрахунків за кредитними ресурсами. Отже,

розглянемо динаміку показників структури позикового капіталу.

За пасивом балансу можна визначити склад, структуру та динаміку позикових коштів. Довгострокові зобов'язання забезпечення ТОВ «Меєр груп» формувалися у 2020-2022 роках за рахунок таких складових: відстрочені податкові зобов'язання та довгострокові кредити банків.

Основними складовими довгострокових зобов'язань за вагомістю у формуванні капіталу були довгострокові кредити банків.

Поточні зобов'язання і забезпечення ТОВ «Меєр груп» формувалися у 2020-2022 роках різноманітно (табл. 2.10)

Матеріали табл. 2.10 показують збільшення у 2021 р. на 35 709 тис. грн та зменшення у 2022 р. на 860 586 тис. грн. залучених коштів. За складовими видно, що у 2022 р. проти значень 2020 р. збільшилися відстрочені податкові зобов'язання на 13 335 тис. грн, зменшилися довгострокові кредити банків на 47 212 тис. грн, зменшилися короткострокові кредити банків на 166 221 тис. грн, поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями 568 440 тис. грн, поточна кредиторська торгова заборгованість на 234 192 тис. грн, збільшилася поточна бюджетна заборгованість на 87 723 тис. грн, збільшилася заборгованість з оплати праці на 60 801 тис. грн.

За видами заборгованості за ознакою строковості можна визначити зменшення як довгострокової заборгованості, так і зменшення поточної. Розміри зменшення поточної заборгованості перевищували розміри зменшення довгострокової заборгованості, що відповідає показникам структури позикових коштів.

Структура залучених коштів ТОВ «Меєр груп» (табл. 2.11) ілюструє, що на 1/3 залучених та запозичених коштів формувалися за рахунок довгострокових зобов'язань, 2/3 залучених та запозичених коштів формувалися за рахунок поточних зобов'язань.

Таблиця 2.10

## Динаміка залучених коштів ТОВ «Меєр-Груп» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп приросту, %	
				2021-2021	2022-2021	2021/2021	2022/2021
Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Відстрочені податкові зобов'язання	410 551	388 485	423 886	-22 066	35 401	-5,37	9,11
Пенсійні зобов'язання							
Довгострокові кредити банків	609 731	677 838	562 519	68 107	-115 319	11,17	-17,01
Усього	1 020 282	1 066 323	986 405	46 041	-79 918	4,51	-7,49
Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	394 848	868 793	228 627	473 945	-640 166	120,03	-73,68
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	661 136	116 751	92 696	-544 385	-24 055	-82,34	-20,60
товари, роботи, послуги	709 905	794 275	475 713	84 370	-318 562	11,88	-40,11
розрахунками з бюджетом	102 148	131 216	189 871	29 068	58 655	28,46	44,70
у тому числі з податку на прибуток	414	258	84 378	-156	84 120	-37,68	32604,65
розрахунками зі страхування	4 980	5 316	5 020	336	-296	6,75	-5,57
розрахунками з оплати праці	80 097	22 719	140 898	-57 378	118 179	-71,64	520,18
одержаними авансами	183 041	175 676	154 925	-7 365	-20 751	-4,02	-11,81
розрахунками з учасниками із/внутрішніх розрахунків	1 876	1 876	0	0	-1 876	0,00	-100,00
Поточні забезпечення	33 497	36 950	85 257	3 453	48 307	10,31	130,74

Доходи майбутніх періодів								
Інші/поточні зобов'язання	23 252	30 876	30 773	7 624	-103	32,79	-0,33	
Усього	2 194 780	2 184 448	1 403 780	-10 332	-780 668	-0,47	-35,74	
Всього залучених та запозичених коштів	3 215 062	3 250 771	2 390 185	35 709	-860 586	1,11	-26,47	

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Структура залучення коштів ТОВ «Меєр груп»  
за 2020-2022 рр., %

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, в.п.	
				2021-2021	2022-2021
Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені зобов'язання	12,77	11,95	17,73	-0,82	5,78
Пенсійні зобов'язання	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокові кредити банків	18,96	20,85	23,53	1,89	2,68
Усього	31,73	32,80	41,27	1,07	8,47
Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	12,28	26,73	9,57	14,44	-17,16
Поточна зобов'язаність за:					
довгостроковими зобов'язаннями	20,56	3,59	3,88	-16,97	0,29
товари, роботи, послуги	22,08	24,43	19,90	2,35	-4,53
розрахунками з бюджетом	3,18	4,04	7,94	0,86	3,91
у тому числі з податку на прибуток	0,01	0,01	3,53	0,00	3,52
розрахунками зі страхування	0,15	0,16	0,21	0,01	0,05
розрахунками з оплати праці	2,49	0,70	5,89	-1,79	5,20
держаними авансами	5,69	5,40	6,48	-0,29	1,08
розрахунками з учасниками	0,06	0,06	0,00	0,00	-0,06
Поточні забезпечення	1,04	1,14	3,57	0,09	2,43
Доходи майбутніх періодів					
Інші поточні зобов'язання	0,72	0,95	1,29	0,23	0,34
Усього	68,27	67,20	58,73	-1,07	-8,47

Якщо не враховувати поділ джерел фінансування на групи, то основним джерелом залучених та запозичених коштів є довгострокові кредити банків.

Частка їх становить 18,96% у 2020 р., 20,85% у 2021 р., 23,53% у 2022 р. ТОВ «Меєр груп» має кредит АТ «Укргазбанк» у національній валюті з терміном погашення у червні 2026 р. Інший довгостроковий кредит також від АТ «Укргазбанк» у доларах США з терміном погашення у червні 2026 р.

Короткострокові кредити банків залучалися для фінансування нестачі коштів для фінансування поточної діяльності ТОВ «Меєр груп», тому їх частка суттєво коливалася. Частка їх становить 12,28% у 2020 р., 26,73% у 2021 р., 9,57% у 2022 р.

Станом на 2020 р. кредити товариства формувалися з довгострокових, залучених ще з 2008 р. (Райффайзен Банк Аваль, угода №010/08/4116), 2009 р. (Європейський банк реконструкції та розвитку), 2010 р. (ІНГ Банк), 2011 р. (Райффайзен Банк Аваль, угода №010/42/601), 2013 р. (Укрінбанк, Укрексімбанк), 2014 р. (Credit Agricole).

Таблиця 2.12  
Структура заборгованості за кредитами ТОВ «Меєр груп» у 2020 р.

Види зобов'язань	Дата виникнення	Непогашена частина боргу (тис. грн)	Дата погашення
1	2	3	4
Кредити банку			
у тому числі:			
ПАТ «Укрінбанк», угода № 01/12	26.02.2013	40 000	10.08.2016
ПАТ «Укрексімбанк», угода № 27113K12/SL-46-EXIM (в дол. США)	27.06.2013	30 221	10.06.2022
Credit Agricole, угода № N/A (в дол. США)	29.01.2014	44 000	20.12.2021
АТ «Райффайзен Банк Аваль» угода №010/42/601	25.11.2011	41 353	31.12.2024
АТ «Райффайзен Банк Аваль» угода №010/08/4116	16.10.2008	22 436	31.12.2024
АТ «Райффайзен Банк Аваль» угода №010/150-2/1592	26.02.2020	51 031	31.12.2024
ІНГ Банк, угода № 10/018 (в дол. США)	19.07.2010	195 245	01.12.2023
ІНГ Банк, угода № 02/73 (в дол. США)	24.01.2013	171 471	01.12.2023
ЄБРР, угода б/н (в дол. США)	18.09.2009	715 110	01.12.2023
ПАТ Укрінбанк, угода №08-10	30.07.2013	10 487	01.09.2016
ПАТ Укрінбанк, угода № 14/07	24.01.2013	1 900	10.07.2016
ПАТ Укрінбанк, угода № 14/07 (в дол. США)	24.01.2013	130 068	10.07.2016
АБ "Кліринговий дім" угода №5/2019-К	14.02.2019	58 246	24.12.2021
АБ "Кліринговий дім" угода №50/2019-К	25.11.2019	28 275	27.09.2021
АБ "Кліринговий дім" угода № 12/2020-К	30.03.2020	39 539	24.12.2021
АТ "Банк Кредит Дніпро" угода № 231020-КЛН	23.12.2020	80 000	30.06.2021

Після 2013-2014 рр. та валютних коливань, фінансової нестабільності попит з банку керівництва ТОВ «Меєр груп» на довгострокові кредити зменшився і відновився у 2019-2020 рр. У 2019 р. залучено кредит на два роки



від АБ «Кліринговий дім», у 2020 р. від АБ «Кліринговий дім» та «Банк Кредит Дніпро». Недоліком структури позикових коштів ТОВ «Меєр груп» є висока частка валютних кредитів. Станом на кінець 2020 р. частка валютних кредитів становила 78%.

У 2021 р. відбулося планове погашення більшості кредитів, тому склад кредитів «очистився» від кредитів 2008-2013 рр. У 2021 р. було залучені додаткові кредити від АБ «Укргазбанк» до 2026 р. частково у національній валюті, частково у доларах США (табл.2.13).

Таблиця 2.13

### Структура заборгованості за кредитами ТОВ «Меєр груп» у 2021 р.

Види зобов'язань	Дата виникнення	Непогашена частина боргу (тис. грн)	Дата погашення
1	2	3	4
Кредити банку			
у тому числі:			
АБ «Укргазбанк»	15.06.2021	1 079 066	01.06.2026
ПАТ Укрінбанк	30.12.2021	177872	30.12.2021
АБ "Кліринговий дім" угода №50/2019-К	25.11.2019	120 353	01.11.2022
АБ «Альфа-банк»	30.09.2021	263 509	01.11.2022

Станом на кінець 2022 р. непогашеними були зобов'язання за довгостроковим кредитом АБ «Укргазбанк» у національній валюті у розмірі 385 446 тис. грн, за довгостроковим кредитом АБ «Укргазбанк» у доларах США у розмірі 262 263 тис. грн, за кредитом АБ «Український інноваційний банк» у національній валюті у розмірі 41900 тис. грн, за кредитом АБ «Український інноваційний банк» у доларах США у розмірі 168 223 тис. грн, за кредитом АБ «Український інноваційний банк» у національній валюті у розмірі 104817 тис. грн.

Покращення стану розрахунків по залученому капіталу шляхом ретельного бюджетування та контролю виконання бюджетів сприяє покращенню фінансового стану підприємства ТОВ «Меєр груп».

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ОПЕРАТИВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ НА ТОВ «МЕЕР ГРУП»

#### 3.1. Бюджетування структури позикових коштів

##### за критерієм вартості та ліквідності

В сучасних економічних умовах кредит є ефективним інструментом залучення додаткових ресурсів для розвитку суб'єктів господарювання, він відіграє важливу роль у фінансовому забезпеченні процесів створення вартості в компаніях, тому бюджет його участі є дуже важливим завданням. В зокрема на комерційних умовах ТОВ «Меєр Груп».

Залучення кредиту для фінансування підприємницької діяльності має як переваги, так і недоліки. Структура кредиту включає дві складові: довгострокову та короткострокову.

Вартість (або ціна) кредиту - це винагорода, яку сплачує підприємство за користування кредитом у процесі участі в господарському обороті.

Відповідно, вартість кредиту в контексті оцінки вартості компанії визначається лише стосовно зобов'язань, які мають бути сплачені, тобто.

Використання процентних ставок за банківськими кредитами (як довгостроковими, так і короткостроковими) у національній валюті, які визначаються банківською системою на основі даних ЦБ України, більше відповідає ринковому підходу до оцінка капітальних витрат.

Використання відсотка в рамках реалізації ринкового методу дозволяє оцінити реальну вартість кредиту, яка об'єктивно формується на ринку цього капіталу у вигляді ціни опціону. Ці витрати включають усі витрати на позикові кошти, які компанія повинна нести, поки їх бере з ринку.

Розглянемо процес встановлення оптимальності структури капіталу ТОВ «Меєр груп» за вище названими критеріями за допомогою табл. 3.1.

Розрахунок базувався на середньому значенні відсоткової ставки за кредитом, зазначеному в примітках до річної звітності за 2022 р. Рівень відсотка

був різним для кредитів у національній валюті та для кредитів в іноземній валюті. Компанія не виплачувала дивідендів у 2020-2022 роках, тобто вартість її акцій дорівнює нулю. До складу позичкового капіталу входить також та частина коштів, на яку не нараховуються проценти (поточна комерційна заборгованість, інша заборгованість тощо).

Як показано в табл. 3.1 мінімальна середньозважена вартість капіталу ТОВ «Меєр Груп» отримана при співвідношенні власного капіталу до боргу: 64% власний капітал і 36% борг (варіант 10).

Для ТОВ «Меєр Груп» проблемою визначено недостатній рівень ліквідності та надмірний розмір поточної заборгованості, яка представлена такими складовими: короткострокові банківські кредити, короткострокова заборгованість за довгострокову заборгованість, активи, роботи, послуги, бюджетні розрахунки, страхові розрахунки, розрахунки по зарплаті.

Покращення структури позикових коштів визначимо за розробленим у таблиці критерієм ліквідності. 3.1 варіанти оптимізації структури капіталу та визначення розміру необхідного капіталу в цілому та по кожній складовій, якщо взяти за основу капітал 2022 року - 6 055 196 тис. грн. (Табл.3.2).

### Розрахунок середньозваженої вартості капіталу ТОВ «Меєр груп»

№	Показники	Варіанти									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Загальна потреба в капіталі, %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2	Варіанти структури капіталу, %:										
a	власний капітал	45	48	50	52	54	56	58	60	62	64
б	позиковий капітал	55	52	50	48	46	44	42	40	38	36
	кредити в національній валюті	10	12	14	16	18	20	21	22	23	0
	кредити в іноземній валюті	10	11	12	13	14	15	16	17	0	1
	капітал, на які не нараховуютьві відсотки	35	29	24	19	14	9	5	1	15	35
3	Рівень передбачених дивідендних виплат, %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4a	Рівень ставки відсотка за кредит в національній валюті з урахуванням премії за ризик, %	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
4б	Рівень ставки відсотка за кредит в іноземній валюті з урахуванням премії за ризик, %	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
5	Ставка податку на прибуток, %	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
6	Податковий коректор (1- ряд. 5)	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82
7a	Рівень ставки відсотка за кредит в національній валюті з урахуванням податкового коректора (ряд. 4 * ряд. 6)	9,84	9,84	9,84	9,84	9,84	9,84	9,84	9,84	9,84	9,84
7б	Рівень ставки відсотка за кредит в іноземній валюті з урахуванням податкового коректора (ряд. 4 * ряд. 6)	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51	4,51
8	Вартість складових частин капіталу:										
a	власної частини ((ряд. 2a * ряд. 3)/100)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
б	позикової частини ((ряд. 2б * ряд. 7)/100)	1,44	1,68	1,92	2,16	2,40	2,64	2,79	2,93	2,26	0,05
	кредити в національній валюті	0,98	1,18	1,38	1,57	1,77	1,97	2,07	2,16	2,26	0,00
	кредити в іноземній валюті	0,45	0,50	0,54	0,59	0,63	0,68	0,72	0,77	0,00	0,05
	капітал, на які не нараховуютьві відсотки	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Середньозважена вартість капіталу, % ((ряд. 8a*2a + 8б*2б)/100)	1,44	1,68	1,92	2,16	2,40	2,64	2,79	2,93	2,26	0,05

Щодо означення коефіцієнта абсолютної ліквідності (його ще називають коефіцієнт платоспроможності) – то ми можемо стверджувати, що це показник, який характеризує ту частку від загалу короткострокових фінансових зобов'язань компанії, яка може бути погашена за рахунок основної ліквідності (грошових коштів та їх еквівалентів), тобто здатність фірми розраховуватися за боргами погашенням негайно, саме власного короткострокового боргу. Теоретично оптимальне значення його становить приблизно 0,2-0,25.

Реалізувати нормативне значення за запропонованою структурою складно, але максимальне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності досягається при варіанті 8, коли 60% власного капіталу та 40% позикового капіталу, з яких 22% дефіцит. строковий кредит у національній валюті.

Варіант 6 (56% власного капіталу та 44% боргу, де 20% короткострокової позики в національній валюті та 9% короткострокової заборгованості) та Варіант 7 (58% власного капіталу та 42% боргу, де 21% боргу) строкова позика в національній валюті та 5% поточного боргу) можна розглядати як альтернативу, оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності досягає вищого рівня, ніж інші варіанти структури капіталу: 0,09 та 0,10.

Інший важливий коефіцієнт загальної ліквідності зазвичай пропонується розраховувати як відношення поточних активів (оборотного капіталу) до поточних зобов'язань. Тобто він свідчить, скільки гривень в якості оборотних активів компанії відповідає 1 грн. його поточних боргів. Оптимальне теоретичне значення його (маркер) становить приблизно 1-2. Отримати нормативні значення за запропонованою структурою можна за вибором структури 4, 5, 6, 7, 8, 10.

### Розрахунок потреби в капіталі ТОВ «Меєр груп»

№	Показники	Варіанти									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Загальна потреба в капіталі, %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2	Варіанти структури капіталу, %:										
а	власний капітал	45	48	50	52	54	56	58	60	62	64
б	позиковий капітал	55	52	50	48	46	44	42	40	38	36
	кредити в національній валюті	10	12	14	16	18	20	21	22	23	24
	кредити в іноземній валюті	10	11	12	13	14	15	16	17	17	18
	капітал, на які не нараховують відсотки	35	29	24	19	14	9	5	1	15	30
1	Загальна потреба в капіталі, тис. грн	6055196	6055196	6055196	6055196	6055196	6055196	6055196	6055196	6055196	6055196
2	Варіанти структури капіталу:										
а	власний капітал, тис. грн	2724838	2906494	3027598	3148702	3269806	3390910	3512014	3633118	3754222	3875326
б	позиковий капітал, тис. грн	3330358	3148702	3027598	2906494	2785390	2664286	2543182	2422078	2300974	2179870
	кредити в	605520	726624	847727	968831	1089935	1211039	1271591	1332143	1392695	1453247

	національній валюті, тис. грн										
	кредити в іноземній валюті, тис. грн	605520	666072	726624	787175	847727	908279	968831	1029383	0	605520
		Варіанти									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	капітал, на які не нараховуютьві відсотки, тис. грн	2119319	1756007	1453247	1150487	847727	544968	302760	60552	908279	2119319
	Гроші та їх еквіваленти	152794	152794	152794	152794	152794	152794	152794	152794	152794	152794
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,06	0,07	0,07	0,08	0,09	0,10	0,11	0,07	0,07
	Оборотні активи	2 108 339	2 108 339	2 108 339	2 108 339	2 108 339	2 108 339	2 108 339	2 108 339	2 108 339	2 108 339
	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,8	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,5	0,9	1,0

НУБІП України

НУБІП України

### 3.2. Підходи до формування структури капіталу товариства з метою бюджетування капіталу

Структура капіталу компанії - це складно сформоване спеціальне фінансове поняття, введене в сучасний фінансовий аналіз для відображення поєднання (співвідношення) різноманітних кредитів і джерел самофінансування, які компанія використовує для реалізації своєї обраної ринкової стратегії. При цьому необхідно розділити поняття складу та структури капіталу товариства. Склад капіталу товариства - це сукупність його складових елементів, а його структура - співвідношення (питома вага) цих елементів.

Виходячи з того, що головною метою оптимізації структури капіталу підприємства є знаходження єдино вірного співвідношення власного та позикового капіталу, можна сформулювати базові основостворюючі завдання, що відповідатимуть меті оптимізації структури капіталу:

- 1) формування необхідної та достатньої структури капіталу, що і забезпечить сталий розвиток компанії;
- 2) забезпечити умови, за яких фірма буде отримувати свій потіток за максимізацією прибутку.

Відповідно до цих критеріїв структуру капіталу яка зараз існує у ТОВ «Меєр Груп», що ми встановили шляхом досліджень, не можна вважати оптимальною, оскільки згідно з першим твердженням не відбувся сталий розвиток компанії і валюта балансу в 2021 р. «впала», незважаючи на збільшення у боргових зобов'язаннях і більша чутливість визначається динамічною зміною чистого прибутку, а не планомірною роботою по зміні структури капіталу. Відповідно до другої вимоги структуру капіталу ТОВ «Меєр Груп» теж не можна вважати оптимальною, адже у 2021 р. за результатами проведених фінансових операцій та сплати фінансових платежів за користування кредитом були отримані нажалі чисті збитки. Якщо компанія



не має позикових коштів, вона може гарантувати рентабельність від операційної діяльності з поправкою на податки з прибутку.

Виходячи з теоретичних досліджень я можу стверджувати, що аналіз економічної літератури у більшості авторів розрізняють три певні методи оптимізації капітальної структури:

— за критерієм максимізації прогнозованої фінансової рентабельності. Цей метод базується на багатofакторних розрахунках фінансової рентабельності (власного капіталу) при різних структурах капіталу. Останнє відображається в такому показнику, як ефект фінансового ричага;

— оптимізація структури капіталу за критерієм мінімізації рівня фінансових ризиків. Він пов'язаний з процесом диференційованого вибору джерел фінансування різних складових активів товариства: необоротних активів, оборотних активів (з розбиттям їх на постійну і змінну частини).

- оптимізація структури капіталу відповідно до критеріїв зниження витрат. Цей підхід базується на попередній оцінці особистого капіталу та запозичень за різних умов, виконанні змінаного розрахунку встановленого капіталу, утримання та середньовиваженої, і таким чином знаходження найбільш реалістичної ринкової вартості компанії.

- оптимізація структури генерованого капіталу за критерієм зниження рівня фінансового ризику. Він стосується процесу вибору різних джерел фінансування для різних елементів активів компанії: основних фондів та оборотних (шляхом їх розподілу на постійні та змінні частини).

Тому кожен із цих методів ґрунтується на одному критерії. Методика визначення кількісного співвідношення конкретного ресурсу в структурі капіталу, хоча й визначена, а також критерії її оптимізації є суто індивідуальною з урахуванням ряду інших факторів. Вони включають визначення стратегічних цілей компанії, структури активів, норми прибутку

та

у процесі оптимізації структури капіталу компанія має враховувати

низку факторів: форму власності підприємства; індивідуальні властивості кожного суб'єкта ведення бізнесової діяльності; організаційно-правовий статус; місце в своїй галузі; розмір виробництва та його життєвий цикл і загалом фінансову структуру фірми; рівень фінансових ринків, на яких працює компанія; стан економічного розвитку країни. Кожен із цих чинників впливає на реалізацію методів і способів оптимізації, специфіку утвореної структури капіталу підприємства, специфіку провадження фінансово-господарської діяльності, обсяг генерованої структури капіталу та її окремих складових; фінансове середовище, в якому працює компанія, а також політика оптимізації капіталу та його структури у суб'єкта господарювання, оскільки вона різноманітна в залежності від стану економічного розвитку держави, так для інша розвинених країн і країн, що розвиваються та країн з низьким економічним рівнем розвитку.

Недоліками цих методів являє їх економічна обмеженість кількістю чинників, а ще вони прогигієжні за своєю спрямованістю. Таким чином, наприклад, позитивна дія ефекту фінансового важеля має наслідком зростання прибутку, що додатково генерується на вкладений власний капітал, але водночас призводить до падіння рівня фінансового стану в частині платоспроможності. В той же час до підвищення фінансових ризиків компанії призводить ефект мінімізації середньозваженої вартості капіталу, що також передбачає не уклінне зростання питомої ваги створюваних позикових коштів, вартість яких в свою чергу виявляється завжди нижча вартості вкладеного власного капіталу. На противагу цим методам мінімізація рівня фінансових ризиків повинно підвищувати фінансову стійкість компанії і незалежність від акумулювання зовнішніх джерел фінансування, але все ж таки не створює фундаменту подальшого розвитку.

Отже, відсутність комплексного підходу до розробки оптимального співвідношення між різними за своєю суттю капіталами стає на перешкоді до прийняття управлінських рішень.

Проте деякі вчені вважають головним підвищувати рівень фінансового прибутку разом із забезпеченням прийнятної рівня фінансової стійкості, через протилежні результати використання цих двох методів, що робить створює ситуацію недосяжною на практичному рівні. Інша група фінансистів все ж таки пропонує використовувати всі три підходи та розробляти цільові показники (маркери) структури капіталу з урахуванням їх відсікання, що також є трудомістким процесом і не дає чітких відповідей. Висловлюються також думки про доповнення зазначених методів індикаторами доцільності та важелів рішень у структурі нерухомості капіталу.

Учені вважають, що у процесі оптимізації структури капіталу доцільно використовувати виробничо-фінансовий леверидж, який буде синергує такі показники, як обсяг виручки операційної діяльності, виробничі та фінансові витрати, а також отриманий в підсумку чистий прибуток.

Компанії з більшим обсягом продажів, які мають нижчий коефіцієнт операційного левериджу через галузевий характер виробництва, можуть у більших масштабах збільшити коефіцієнт фінансового левериджу, тобто використовуючи значну частину позичених коштів у загальному підсумку капіталу.

Метод оптимізації структури капіталу на основі використання критеріїв максимізації очікуваного фінансового прибутку передбачає використання механізмів фінансового левериджу. Таким чином, фінансовий леверидж - це використання компанією боргу, що впливає на обмін приросту капіталу та дає їй можливість отримати додатковий зиск від власного капіталу.

Суть фінансового левериджу полягає в тому, щоб максимізувати вплив розподілу прибутку на динаміку фінансового прибутку, тобто збільшити латентність фінансового прибутку по відношенню до прибутку.

$$EFL = (1 - C_{np})(E_P - C_B) \frac{PK}{BK} \quad (3.1)$$

де Спп – ставка податку на прибуток, в коефіцієнтах;  
 EP – економічна рентабельність або рентабельність усієї суми

інвестованого капіталу (активів, валюти балансу),

CB – ставка відсотка за кредит, що сплачується підприємством за використання позикового капіталу,

ПК – сума позикового капіталу;

BK – сума власного капіталу.

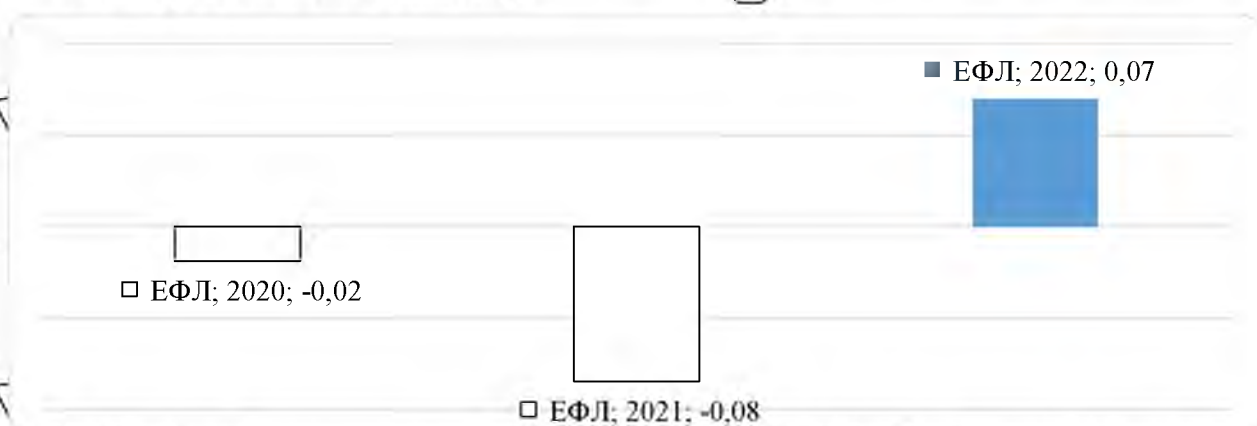


Рис. 3.1. Фінансовий леверидж ТОВ «Меєр груп»

У наведеній формулі виділяють три частини:

– податковий коректор фінансового важеля (1-Спп), який відображає ступінь залежності ефекту фінансового левериджу від рівня податку на прибуток. Ставка податку на прибуток ТОВ «Меєр груп» становить 18% відповідно до Податкового кодексу України, тому податковий коректор становить 0,82;

– диференціал фінансового важеля (EP-CB), який характеризує різницю між доходністю активів (за чистим прибутком/збитком становить 5,75% у 2020 р., -2,26% у 2021 р., 18,41% у 2022 р.) та процентною ставкою за кредит і є головною умовою формування позитивного ефекту фінансового

важеля. В економічній літературі можна виділити три підходи до оцінки вартості позикового капіталу: підхід з погляду позичальника, підхід із

позицій кредитора, ринковий підхід. Кожний із цих підходів має своїх прихильників серед дослідників і характеризується специфічним змістом (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

### Підходи до оцінки вартості позикового капіталу

Назва підходу	Зміст підходу
Підхід із погляду позичальника	Вартість позикового капіталу визначається фактичними (або очікуваними) процентними ставками, за якими компанія отримує позикові кошти з урахуванням певних особливостей проведення ним розробленої політики кредитувань
Підхід із позицій кредитора	Розрахунок вартості позикового капіталу передбачає оцінку у відсотковому вираженні очікувань кредиторів щодо доходності і безпеки вкладень у компанію. Підхід відображає специфічні вимоги кредиторів до боржника з урахуванням ризиків на момент прийняття рішень залежно від інструменту фінансування, його терміну залучення тощо.
Ринковий підхід	За вартість позикового капіталу приймаються процентні ставки, які склалися відповідно з ринковими вимогами запозичення в залежності від співвідношення попиту і пропозиції на ринку позикового капіталу.

Для ТОВ «Меер груп» ефективні відсоткові ставки коливалися від 10,5%-22% для кредитів у гривнях, 6,0%-10,0% для кредитів в дол. США у 2020 р., 11,0%-12% для кредитів у гривнях, 5,3%-6,0% для кредитів в дол. США у 2021 р., 11,0%-13,23% для кредитів у гривнях, 5,3%-6,0% для кредитів в дол. США у 2022 р. Відношення фінансових витрат до сукупності позикового капіталу вказує на його вартість на рівні 7,66% у 2020 р., 5,79% у 2021 р., 5,39% у 2022 р.

— коефіцієнт фінансового левеїджу, який вказує суму залученого капіталу на одиницю власного.

Ефект фінансового левериджу полягає в тому, що фірми, які використовують позики, сплачують відсотки за позики і таким чином збільшують постійні витрати, а отже, зменшують прибуток і прибуток.

Збільшення фінансових витрат з позиченими грошима супроводжується збільшенням левериджу та підвищенням ризику підприємницької діяльності.

Фінансовий леверидж дозволяє надійно встановити суму позички, розрахувати прийнятні умови кредитування, а тому є дуже важливим для забезпечення фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Практична сфера застосування механізму фінансового левериджу визначається також тим, що цей показник можна розрахувати не тільки для загальної суми позикового капіталу, але й для окремих його джерел (короткострокових і довгострокових) . строкові кредити тощо).

Економісти вважають, що вплив фінансового левериджу в середньому повинен дорівнювати половині економічної норми прибутку активів. Лише за таких обставин компанія може платити податки та гарантувати справедливий прибуток на свої активи.

Слід також зазначити, що багато промислових підприємств мають застарілі форми виробництва, які не можуть гарантувати швидке інноваційне виробництво шляхом базової модернізації або впровадження нової продукції, незалежно від наявних конструкторських розробок. У деяких випадках фінансові можливості. Як наслідок, продукція більшості промислових підприємств є неконкурентоспроможною за якістю.

НУБІП України

НУБІП України

Структура підприємницького капіталу є важливим стратегічним параметром та інструментом обґрунтування управлінських рішень з метою підвищення раціональності та ефективності створення джерел фінансування інвестиційної діяльності підприємництва. З іншого боку, занадто низький коефіцієнт позикового капіталу фактично означає використання потенційно дешевших джерел фінансування, ніж власний капітал. Компанія має високу вартість капіталу, що означає високу вимогу до повернення інвестицій у майбутньому. З іншого боку, структури капіталу, керовані боргом, також обмежують високі вимоги до капіталу через високу ймовірність дефолту та підвищений ризик для інвесторів.

Формування капіталу відіграє важливу роль у діяльності компанії. Підприємства можуть використовувати для здійснення своєї діяльності власні кошти та позики, оскільки ефективна фінансова діяльність підприємства неможлива без постійного збільшення залучених коштів. А структура джерел фінансування підприємства залежить від ситуації на ринку капіталу, процентної політики комерційного банку, виду сплати податків. Оптимальна політика для досягнення покращеної структури капіталу.

Тому процес оптимізації структури капіталу для фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання є складним питанням планування управлінської діяльності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.