

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

\_\_\_\_\_ 2015 року  
» \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр»

(напрямок підготовки 6.030601 – менеджмент)

на тему:

### **«РОЗРОБКА СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ ТОВ «УКРФЕРРІ»»**

Виконавець:

студент ІV курсу ФЕУВ

Чернієвська А.В. \_\_\_\_\_

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Карпенко Ю.В. \_\_\_\_\_

Одеса 2015

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	5
1.1. Сутність та принципи бюджетування діяльності підприємства.....	5
1.2. Основні етапи процесу бюджетування.....	11
1.3. Сутність процесно-орієнтованого бюджетування та проблеми його впровадження на вітчизняних підприємствах.....	14
<b>РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО БЮДЖЕТУ ТОВ «УКРФЕРРІ</b> .....	21
2.1. Аналіз діяльності та фінансового стану ТОВ «Укрферрі».....	21
2.2. Формування структури бізнес-процесів ТОВ «Укрферрі».....	33
2.3. Розрахунок витрат за бізнес-процесами та видами вантажу.....	43
2.4. Розрахунок фінансового бюджету підприємства.....	60
<b>ВИСНОВОК</b> .....	63
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	64

## ВСТУП

В сучасних умовах ринкової економіки система планування діяльності підприємств, як вітчизняних, так і зарубіжних, зазнала чимало змін та нововведень. Підприємство, що функціонує в умовах ринкових перетворень, зобов'язано з необхідною вірогідністю визначити потребу у фінансових, матеріальних, трудових і інтелектуальних ресурсах, а також джерелах їхнього одержання. Важливе значення надається вмінню досить точно розрахувати ефективність наявних ресурсів і кінцевий економічний і фінансовий результати. Одним з останніх нововведень стала поява можливості використання сучасних підходів до планування діяльності підприємства, яке дає змогу підвищити рівень адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Також це дає змогу оптимізувати фінансові потоки і ресурси підприємства. Саме це дозволяє значно знизити собівартість та підвищити конкурентоспроможність підприємства, що так важливо для діяльності кожного підприємства. Не є винятком діяльність і судноплавних компаній, яким необхідно дуже швидко реагувати на зміні зовнішнього середовища. Однак на даний момент методики розробки плану з урахуванням специфіки діяльності даних підприємств не розроблено.

Тому розробка методики формування бюджету як основного фінансового плану й економічного регулятора відносин між підприємством та зовнішнім середовищем, а також системи керування цим процесом є актуальним науковим і практичним завданням. Саме формування процесно-орієнтованого бюджету підприємства надає можливість більш ретельно планувати витрати підприємства в залежності від різноманітних факторів. Все це перетворює розроблений бюджет на більш реалістичний.

Об'єкт дослідження: ТОВ «Укрферрі», котре є судноплавною компанією.

Предметом дослідження є процес бюджетування в організації.

Мета дипломної роботи: на підставі вивчення теоретичних основ бюджетування та методики формування процесно-орієнтованого бюджету розробити систему бюджетування діяльності ТОВ «Укрферрі».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- Визначити сутність та принципи бюджетування
- Визначити основні етапи процесу бюджетування
- Визначити сутність процесно-орієнтованого бюджетування та проблеми його впровадження на вітчизняних підприємствах
- Проаналізувати діяльність та фінансовий стан ТОВ «Укрферрі»
- Сформувати структуру бізнес-процесів ТОВ «Укрферрі»
- Розрахувати витрати за бізнес-процесами та видами вантажу
- Розрахувати фінансовий план (бюджет) підприємства

Досягнення поставлених завдань здійснюється за допомогою наступних методів: групування, фінансово-економічний аналіз, графічного, порівняльного, аналітичного методів, економіко-математичних методів: метод коефіцієнтів, метод середніх величин та ін.

## ВИСНОВОК

У роботі було висвітлено теоретичні та практичні аспекти формування процесно-орієнтованого бюджету на прикладі ТОВ СК «Укрферрі». Було проведено аналіз діяльності підприємства, а також для удосконалення процесу планування на підприємстві СК «Укрферрі» було запропоновано розрахувати процесно-орієнтований бюджет за методикою (рис.2.1).

Для цього було розроблено аналіз структури бізнес процесів, який дає можливість визначити ефективні види діяльності підприємства, а також встановити основні та допоміжні бізнес-процеси. Для розрахунку було використано данні, які були зібрані при спостереженні. Було розраховано витрати на заробітну плату, витрати на соціальні відрахування, витрати на відрядження, витрати на орендну плату, амортизаційні витрати, витрати на комунальні послуги, витрати на зв'язок та витрати на рекламу та представницькі.

Також був розрахований маржинальний дохід. Завдяки цьому, можна визначити який тип вантажу підприємству СК «Укрферрі» перевозити найвигідніше. Так, підприємству СК «Укрферрі» найвигідніше перевозити вагони. Маржинальний дохід від перевезення одного вагону склав 465696,9 грн. Згідно запропонованому бюджету прибуток від основної діяльності складає 4139039,4 грн., що є дуже гарним результатом.

За результатами розрахунку процесно-орієнтованого бюджету нами було виключено неефективні види діяльності та скорочено відповідні витрати; досягнуто заплановані показники прибутку; визначено якому типу вантажу слід віддавати перевагу для отримання максимального прибутку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баландина А. Построение системы бюджетирования в холдинговых структурах [Текст] / А. Баландина // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – № 296. – С. 134-140.
2. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств, // Фінанси України, 2000.-№7, с. 49-55.
3. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування // Фінанси України.-2003.-№3.-С. 97-109
4. Бугай В. З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві [Текст] / В. З. Бугай, А. В. Бугай, Ю. Ю. Ренгевич // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 4 (8). – С. 10-16.
5. Бугас Н. В. Управління витратами текстильних підприємств на основі бюджетування [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н. В. Бугас ; Київ. нац. ун-т технології та дизайну. – К., 2010. – 19 с.
6. Волкова О. Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях [Текст] / О. Н. Волкова. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 268с.
7. Геращенко І. О. Бюджетування як сучасний метод управління собівартістю продукції в ринкових умовах [Текст] / І. О. Геращенко // Науково-технічний збірник. Комунальне господарство міст. – 2011. – № 98. – С. 281-287.
8. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование. / В.Н. Самочкин, Ю.Б. Пронин, Е.Н. Логачева, В.И. Барахов, Л.Ю. Абрамова, С.В. Галактионов, Л.Д.Филимонова.–М.: Дело, 2000.–352 с.
9. Duda-Piechaczek Edyta. Budżetowanie jako narzędzie rachunkowości zarządczej. – Gliwice : HELION, 2007. – 201 s.

10. Івлєв В., Попова Т. Бюджетування за методом Activity based budgeting/Фінансовий директор,- № 3,- 2004-Режим доступу:<http://alls.in.ua/53119-byudzhetuвання-za-metodom-activity-based-budgeting.html>
- 11.. Іщенко Н. А. Організація бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві [Електронний ресурс] / Б. А. Іщенко // Збірник наукових праць Кіровоград. нац. тех. ун-ту. Економічні науки. – 2011. – № 19. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu\\_e/2011\\_19/stat\\_19/42.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2011_19/stat_19/42.pdf)
12. Карпенко Ю. В. Бюджетування як сучасна технологія планування / Ю. В. Карпенко // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – Одеса, 2007. – №4 (41). – С. 112-119.
13. Карпенко Ю. В. Принципи розроблення бюджетів підрозділів підприємства / Ю. В. Карпенко, І. О. Кузнецова // Зб. наук. праць Харківського державного університету харчування та торгівлі. – Харків, 2006. – № 1 (3). – С. 266–270.
14. Квасницька Р. С. Сутність та класифікація суб'єктів господарювання [Текст] / Р. С. Квасницька, С. О. Джерелейко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. – 2010. – № 5. – Т. 1. – С. 78-82.
15. Киселева Т. К. Бюджетирование – механизм управления финансами предприятия [Текст] / Т. К. Киселева. – З. : ЦНТИ, 2005. – 140 с.
16. Ковтун С. Є. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами [Текст] / С Є. Ковтун. – Х., 2005. – 340 с.
17. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Хлап'юнов Л. Ю., Макухін Г. А. Управління затратами підприємства [Текст] : монографія / – К. : Лібра, 2007. – 320 с.
18. Ладько И. Ю. Специфіка реалізації процесно-орієнтованого бюджетного управління підприємством [Електронний ресурс] / И. Ю. Ладько, Л. Н. Ладько // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Збірник наукових праць. – 2008. – №20.–Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/SocGum/Emp/2008\\_20/](http://www.nbu.gov.ua/portal/SocGum/Emp/2008_20/)

[ladiko.pdf](#)

- 19.Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учебно-практическое пособие. – М.: Изд-во Проспект, 2003. – 264с.
20. Маліношевська К. І. Сучасні проблеми бюджетування маркетингових комунікацій [Текст] / К. І. Маліношевська // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 10 (124). – С. 164-169.
- 21.Мамчур Р.М. Впровадження сучасної системи бюджетування у вітчизняних підприємствах // Економіка АПК.-2006.-№4.-С. 81-87.
- 22.Мельник О.Г. Бюджетування в системі управління підприємством– Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, Львів–2004.
- 23.Мельник О. Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства : теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування) [Текст] : монографія / О. Г. Мельник. – Л. : Укрпол, 2008. – 240 с.
- 24.Овдій Ю. Л. Бюджетування в системі фінансового планування банків [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.04.01 – «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / Ю. Л. Овдій ; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – Київ, 2006. – 19 с.
- 25.Падерин И.Д., Полевая Л.М. Основы бюджетирования на коммерческом предприятии в условиях переходной экономики, // Экономика, финансы, право.- 2006.-№2.-С. 6-8.
- 26.Поляк Г.Б. Финансы. Денежное обращение. Кредит. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. - 2003. – 512с.
- 27.Принципы эффективного бюджетирования.<http://www.marketer.ru/node/1442>.
- 28.«Процессно-ориентированное бюджетирование», Ирина Дмитриева, журнал "Финансовый директор" (№3, 2008)– Режим доступа: <http://www.management.com.ua/finance/fin151.html>
- 29.Романовский М.В. Финансы, денежное обращение и кредит. – М.: Юрайт,



2003. - 575с.

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

31. Сидоров С. А. Организация бюджетирования в системе управленческого учета [Текст] : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» / Московский Государственный университет им. М. В. Ломоносова. – М., 2005. – 219 арк.

32.. Скрыпник М. И. Бюджетирование в системе управленческого учёта операционных и функциональных затрат [Текст] / М. И. Скрыпник // Экономика Крыма. – 2010. – № 3 (32). – С. 169-174.

33. Стандарт ISO 9000-2000: Системи менеджменту якості. Основні положення і словник [Електронний ресурс] : [наказ : виданий Держстандартом України 27.06.2001 р. № 317]. – Режим доступу: <http://document.ua/sistemi-upravlinnja-jakistyu.osnovni-polozhennja-ta-slovniknor3058.html>

34. Сучасні проблеми економіки: нові погляди науковців. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дніпропетровськ, 24–25 лютого 2012 року): У 2-х частинах.–Дніпропетровськ.:НО «Перспектива», 2012.–Частина.ІІ.–с.112

35. Тарасюк М. В. Бюджетування в торговельних підприємствах та об'єднаннях [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.06.01 – «Економіка, організація і управління підприємствами» / М. В. Тарасюк ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ, 2006. – 32 с.

36. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві, //Фінанси України, 2001.-№11, с. 17-23.

37. Тренин Н.Н. Управление финансами: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 496с.

38. Турова Л. Л. Бюджетування як один із напрямків планування діяльності на підприємстві [Електронний ресурс] / Л. Л. Турова // Проблеми системного

- підходу в економіці. Електронне наукове фахове видання. – 2011. – № 4. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_4/Turova\\_411.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_4/Turova_411.htm).
39. Харко А.Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства // Фінанси України.-2001.-№9.-С. 87-91.
40. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования.- М.: Финансы и статистика, 2002.—400 с.
41. Чистяк Л.В., Касьян О.В. Тенденции развития и перспективы бюджетирования в отечественной практике // Економіка. Фінанси. Право. - 2005.- № 9.- С.11-13.
42. Шим Джай К., Сигел Джойл Г. Основы коммерческого бюджетирования: Полное пошаговое руководство для нефинансовых менеджеров /И.Г. Гладкова (пер. с англ.). [Текст] /Д.К. Шим, Д.Г. Сигел—СПб.:Пергамент, 1998.—496 с. ISBN: 978-5-9626-0325-4
43. Шумило Ю. О. Управління витратами в умовах бюджетування на підприємстві [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Ю. О. Шумило; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К., 2010. – 19 с.
44. Шумило Ю. О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування [Текст] / Ю. О. Шумило // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 7 (73). – С. 105-111.
45. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. [Текст] /К.В. Щиборщ—М.: Издательство «Дело и Сервис», 2001.—544 с.