

Міністерство освіти і науки України
Державний вищий навчальний заклад
«Національний гірничий університет»

Д.С. Букреєва

БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Методичні рекомендації
до самостійної роботи студентів з практичних занять

Дніпро
2017

Міністерство освіти і науки України
Державний вищий навчальний заклад
«Національний гірничий університет»



**ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Д.С. Букреєва

БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Методичні рекомендації
до самостійної роботи студентів з практичних занять

*(для студентів освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів
галузі знань «Управління та адміністрування» напрямку підготовки
072 Фінанси, банківська справа та страхування)*

Дніпро
НГУ
2017

Затверджено до видання редакційною радою ДВНЗ «НГУ» (протокол № 5 від 31.05.2017) за поданням методичної комісії напряму підготовки 072 Фінанси, банківська справа та страхування (протокол № 5 від 25.05.2017).

Автор – Д.С. Букреєва, канд. екон. наук, доц.

Букреєва Д.С.

Бюджетування діяльності підприємств. Методичні рекомендації до самостійної роботи студентів з практичних занять (для студентів освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів галузі знань «Управління та адміністрування» напряму підготовки 072 Фінанси, банківська справа та страхування) / Д.С. Букреєва ; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Дніпро : НГУ, 2017. – 58 с.

Методичні рекомендації призначено для самостійної роботи студентів напряму 072 Фінанси, банківська справа та страхування під час підготовки до модульного контролю із вибіркової дисципліни «Бюджетування діяльності підприємств».

Розглянуто теоретичні засади планування діяльності підприємства на основі бюджетування. Описано методику складання операційних та фінансових бюджетів промислового підприємства. Подано вихідні дані для розв'язання індивідуального розрахунково-аналітичного завдання.

Рекомендації орієнтовано на активізацію виконавчого етапу навчальної діяльності студентів.

Відповідальний за випуск завідувач кафедри економічного аналізу і фінансів, д-р екон. наук, проф. О.В. Єрмошкіна.

ЗМІСТ

Вступ	4
Програма дисципліни за темами	5
Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи	6
Тема 1	6
Тема 2	8
Тема 3	12
Тема 4	14
Тема 5	24
Тема 6	28
Тема 7	32
Питання для самоперевірки	34
Тестові завдання для самоперевірки	35
Задачі для самостійного розв'язання	48
Тематика рефератів	49
Вихідні дані до індивідуального розрахунково-аналітичного завдання	50
Глосарій	55
Перелік питань для підготовки до заліку	57
Список рекомендованої літератури	58

ВСТУП

Навчальна дисципліна **«Бюджетування діяльності підприємств»** вивчається згідно навчального плану підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр за напрямом підготовки 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» в 6 семестрі в обсязі 3 кредити ECTS та відноситься до циклу дисциплін самостійного вибору студента.

Формою підсумкового контролю з дисципліни є диференційований залік.

Основною метою дисципліни «Бюджетування діяльності підприємств» є формування у студентів компетенцій щодо організації, механізмів та технології у сфері фінансових відносин, пов'язаних з впровадженням бюджетних систем, що дозволить удосконалити управління грошовими потоками суб'єктів господарювання, активами та пасивами з метою пошуку найоптимальнішого варіанту діяльності підприємства чи його окремих структурних підрозділів.

Завдання навчальної дисципліни: знання сутності та принципів фінансового планування; оволодіння методами фінансового планування; усвідомлення організації оперативного, поточного та перспективного фінансового планування на підприємстві; знання сутності та призначення бюджетування; визначення системи бюджетного управління на підприємстві; оволодіння методикою бюджетування на підприємстві; усвідомлення видів та особливостей розробки бюджетів на підприємстві; знання бюджетної організації та мотивації на підприємстві.

У результаті вивчення курсу студент повинен: охарактеризувати сутність, роль, функції бюджетування як економічної категорії; визначити сутність та етапи бюджетного планування на підприємстві; застосовувати методи бюджетного планування та нормативні засади розроблення бюджетів; класифікувати бюджети; планувати структуру бюджетів підприємства та проводити їх консолідацію; застосовувати технологію розробки операційних та фінансових бюджетів; аналізувати та контролювати виконання бюджетів підприємства.

Системний підхід до викладання курсу «Бюджетування діяльності підприємства» дасть змогу сформулювати належні **компетенції:**

- демонструвати знання та адекватне застосування фінансової термінології.
- здатність застосовувати сучасне інформаційне та програмне забезпечення, володіти інформаційними технологіями у сфері бюджетування діяльності підприємства.
- збирати, аналізувати та пояснювати необхідну інформацію щодо проведення процесу бюджетування підприємства.
- здатність виконувати контрольні функції при аналізі та обґрунтуванні фінансових рішень щодо параметрів функціонування підприємства на основі використання необхідних інструментальних засобів в процесі бюджетування діяльності.
- здатність демонструвати навички складання фінансової звітності як результату процесу бюджетування.
- розраховувати економічні та фінансові результати діяльності підприємства.

ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ» ЗА ТЕМАМИ

Тема 1. Фінансове планування, як основа бюджетування діяльності підприємства.

Організація фінансового планування на підприємстві. Завдання та принципи фінансового планування. Методи фінансового планування: розрахунково-аналітичний, нормативний, балансовий, експертних оцінок, коефіцієнтів, економіко-математичного моделювання. Види і зміст фінансових планів (оперативне, поточне, стратегічне фінансове планування).

Тема 2. Процес бюджетування на підприємстві.

Сутність та значення бюджету при плануванні діяльності підприємства та його функціонуванні. Очікувані результати після впровадження бюджетування на підприємстві. Переваги та недоліки бюджетування. Функції та принципи бюджетування. Методологія бюджетування. Роль бюджетування у прийнятті управлінських та фінансових рішень. Інфраструктура бюджетного процесу та його складові: аналітична, облікова, організаційна, інформаційна, програмно-технічна.

Тема 3. Види та особливості розробки бюджетів на підприємстві.

Бюджетна структура підприємства. Чинники, що впливають на систему бюджетування підприємства: зовнішні та внутрішні. Етапи формування зведеного бюджету підприємства. Типова структура бюджетів виробничого і торговельного підприємств.

Тема 4. Розробка операційних бюджетів підприємства.

Види операційних бюджетів та їх особливості. Методичні основи підготовки операційних бюджетів. Бюджет продажів: сутність, методи прогнозування обсягу продаж, вибір цінової стратегії, графік надходжень від продажів. Бюджет виробництва: виробнича програма, планування запасів на складі. Бюджет прямих витрат на матеріали: сутність, методика розробки, розрахунок загального обсягу закупівлі. Бюджет прямих витрат на оплату праці: сутність, склад (змінна та умовно-змінна частини). Бюджет загальновиробничих витрат. Бюджет витрат на збут. Бюджет управлінських витрат.

Тема 5. Зміст і технологія складання фінансових бюджетів.

Види фінансових бюджетів та принципи їх побудови. Формування зведеного бюджету доходів і витрат. Технологія складання бюджету руху грошових коштів. Розробка бюджету активів і пасивів (бюджетного балансу).

Тема 6. Аналіз та оцінка виконання бюджетів підприємства.

Центри відповідальності та їх класифікація. Критерії оцінки діяльності центрів фінансової відповідальності. Види контролю. Сутність та завдання проведення бюджетного контролю на підприємстві. Система показників оцінки виконання бюджетів на підприємстві. Причини невиконання бюджетів. Сутність та основні методи факторного аналізу бюджетних відхилень.

Тема 7. Відповідальність та мотивація в бюджетуванні.

Взаємозв'язок основної мети підприємства та мотивації персоналу. Побудова «дерева цілей» підприємства. Ієрархія потреб. Системи мотивації.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Тема 1. Фінансове планування, як основа бюджетування діяльності підприємства.

Мета: засвоєння, закріплення, поглиблення та систематизація знань про фінансове планування на підприємстві.

Методичні рекомендації

Фінансове планування — це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання у плановому періоді.

Метою фінансового планування є забезпечення господарської діяльності необхідними джерелами фінансування.

Основними завданнями фінансового планування на підприємстві є:

- забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;
 - установа раціональних фінансових відносин з суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями тощо;
 - визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінювання раціональності його використання;
 - виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів;
 - здійснення контролю за утворенням та використанням платіжних засобів.
- Фінансове планування дає змогу розв'язати такі конкретні питання:**
- які грошові кошти може мати підприємство у своєму розпорядженні;
 - які джерела їх надходження;
 - чи достатньо засобів для виконання запланованих завдань;
 - яка частина коштів має бути перерахована в бюджет, позабюджетні фонди, банкам та іншим кредиторам;
 - як повинен здійснюватись розподіл прибутку на підприємстві;
 - як забезпечується реальна збалансованість планових витрат і доходів підприємства на принципах самоокупності та самофінансування.

Принципи фінансового планування:

1. Наукова обґрунтованість – при обґрунтуванні планів необхідно використовувати сучасні методи планування; враховувати закони ринку та їх прояв в конкретній конкурентному середовищі; досягнення науки і техніки. План повинен носити інноваційний характер

2. Комплексність – чим більше структурних одиниць і рівнів управління підприємством, тим ефективніше розробляти їх плани одночасно і у взаємозв'язку. Система планів повинна охоплювати всі структурні рівні підприємства і всі види господарсько-фінансової або іншої діяльності

3. Економічність – витрати на планування повинні порівнюватися з одержуваними від нього вигодами; внесок планування в ефективність визначається поліпшенням якості прийнятих управлінських рішень

4. Безперервність – послідовної розробки нових планів по закінченні дії планів попередніх періодів; ковзного планування - після закінчення частини планового періоду складається оновлений план, у якому збільшується об'єм планування, а на період, що залишився, план може уточнюватися в зв'язку з появою непередбачених раніше змін зовнішнього середовища; наступність планів різного часового горизонту: стратегічний план конкретизується у середньострокових, а середньострокові - у поточних.

5. Оптимальність – на всіх етапах планування повинен забезпечуватися вибір найбільш ефективних варіантів розвитку підприємства та його структур; виражається в максимізації прибутку та інших результативних показників підприємства і мінімізації витрат при прогнозованих обмеженнях;

6. Визначення пріоритетних напрямків – стратегічні цілі, на які будуть направлені фінансові ресурси в першу чергу;

7. Взаємозв'язок поточних та перспективних планів – планування на основі стратегічних планів;

8. Координація та узгодженість планів – плани усіх рівнів та періодів узгоджуються із стратегічним планом з метою ефективного використання грошових коштів.

Методи фінансового планування — це конкретні способи планових розрахунків. Планування фінансових показників здійснюється за допомогою кількох методів. До них належать:

- 1) балансовий;
- 2) нормативний;
- 3) розрахунково-аналітичний;
- 4) оптимізація планових розрахунків;
- 5) економіко-математичне моделювання;
- 6) експертних оцінок;
- 7) коефіцієнтів;
- 8) бюджетний.

Балансовий метод — полягає в тому, що балансуються не тільки підсумкові показники доходів і витрат, а для кожної статті витрат зазначаються конкретні джерела покриття. Застосовується при прогнозі надходжень і виплат їх грошових фондів, квартального плану доходів та витрат, платіжного календаря та ін. Взаємозв'язок потреби в капіталі та джерел його формування.

Нормативний — полягає в тому, що на основі встановлених норм та техніко-економічних нормативів (ставки податків, ставки тарифів, зборів та внесків, норми амортизаційних відрахувань, норми оборотних коштів) розраховується потреба господарського суб'єкта у фінансових ресурсах та визначаються джерела цих ресурсів. Нормативи встановлюються законодавчо, або науково обґрунтовані.

Розрахунково-аналітичний — планові показники розраховуються на основі аналізу фактичних фінансових показників, які беруться за базу, та індексів їх зміни у плановому періоді.

Оптимізація планових розрахунків — полягає у складанні кількох варіантів планових розрахунків та вибір оптимального. З метою отримання найоптимальнішого варіанта планових рішень проводять їх оптимізацію. Для цього можуть використовуватись різні критерії вибору:

- максимум прибутку на грошову одиницю вкладеного капіталу;
- мінімум фінансових витрат;
- мінімум поточних витрат;
- мінімум вкладень капіталу за максимально ефективного результату;
- максимум абсолютної суми одержаного прибутку.

Економіко-математичне моделювання – дає змогу знайти кількісне вираження взаємозв'язків між фінансовими показниками та факторами, які їх визначають. Економіко-математична модель – це точний математичний опис факторів, які характеризують структуру та закономірності зміни даного економічного явища і здійснюються за допомогою математичних прийомів.

Експертних оцінок – планування відбувається на основі отриманих відгуків та зауважень експертів.

Метод коефіцієнтів – планування показників фінансової стійкості підприємства на основі розрахунку коефіцієнтів.

Бюджетний – розробка бюджету підприємства з метою збалансування його доходів та видатків.

На підприємстві фінансове планування проводиться за трьома основними напрямками:

- перспективне фінансове планування;
- поточне фінансове планування;
- оперативне фінансове планування.

Усі підсистеми фінансового планування взаємопов'язані і взаємообумовлені та здійснюються у певній послідовності. Найважливішим етапом планування виступає прогнозування основних напрямків фінансової діяльності підприємства, яке здійснюється у процесі перспективного планування. На цьому етапі визначаються завдання і параметри поточного фінансового планування. У свою чергу для розробки оперативних фінансових планів служить саме поточне планування.

Тема 2. Процес бюджетування на підприємстві.

Мета: засвоєння, закріплення, поглиблення та систематизація знань про процес бюджетування в систему фінансового планування підприємства.

Методичні рекомендації

Бюджетування – це один із методів фінансового планування, який відноситься до короткострокового поточного планування, та є його головним інструментом.

Бюджет – це форма планового розрахунку, яка визначає докладну програму дій підприємства на майбутній період.

Основна **мета складання** бюджетів полягає:

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

Бюджетування розглядають з трьох основних позицій:

1. Процес трансформації планів діяльності підприємства в показники доходів і витрат, платежів і надходжень, тобто в фінансово-економічні показники;

2. Інструмент підвищення відповідальності керівників за витрати досягнення поставлених цілей і одержання конкретних результатів;

3. Технологію інформаційно-аналітичної підтримки управління, призначену для підвищення економічної обґрунтованості рішень, що приймаються керівництвом.

Останнім часом підприємства найчастіше застосовують систему бюджетного планування, яка впроваджується з метою економії фінансових ресурсів, скорочення невиробничих витрат, більшої гнучкості в управлінні і контролі за собівартістю продукції, а також для підвищення точності планових показників.

Впровадження принципів бюджетування надає ряд переваг:

– щомісячне планування бюджетів структурних підрозділів дає змогу одержати більш точні показники розмірів і структури затрат, ніж система бухгалтерського обліку та фінансової звітності, і, відповідно, більш точне планове значення розміру прибутку;

– в межах затвердження місячних бюджетів структурним підрозділам буде надана більша самостійність у витрачанні економії по бюджету фонду оплати праці, що підвищує матеріальну зацікавленість працівників в успішному виконанні планових завдань;

– бюджетне планування дозволить здійснити режим економії фінансових ресурсів підприємства.

Процес бюджетування можна умовно розділити на **4 етапи**:

1. Підготовчий – збір вхідної інформації про діяльність підприємства (зовнішнього та зовнішнього середовища), визначення майбутніх (стратегічних, поточних та оперативних) цілей.

2. Складання бюджету.

3. Виконання бюджету в плановому періоді.

4. Контроль над виконанням бюджету.

В процесі бюджетування на підприємстві створюється ряд бюджетів, які мають форму фінансового документа з прогнозом майбутніх періодів. Бюджет складаються в цілому на рік з щоквартальною (чи щомісячною) розбивкою.

Розрізняють два види бюджетів: гнучкі та фіксовані.

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

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

За способом розрізняють **два підходи до розрахунку бюджетів**:

1. Розробка кошторису з “нуля”. Застосовується у випадку, якщо проектується нове підприємство чи підприємство змінює профіль роботи.

2. Планування від досягнутого. Застосовується у випадку, якщо профіль роботи підприємства не змінюється.

При складанні бюджетів використовуються різноманітні **методи**:

– нормативний;

– розрахунково-аналітичний;

– балансовий;

– оптимізацій;

– моделювання.

1. Сутністю **нормативного методу** складання кошторису є розрахунок обсягу затрат і потреби в ресурсах шляхом множення норми витрат ресурсів на запланований обсяг економічного показника (реалізація, випуск продукції).

Нормативний метод планування є найпростішим методом.

Приклад:

Норма витрат матеріалу на виробництво одиниці продукції складає 0,7 кг. План випуску продукції дорівнює 10000 од. щоквартально.

Планова величина витрачання матеріалу за квартал складатиме 7000 кг (0,7 кг x 10000 од).

2. Сутність **розрахунково-аналітичного методу** полягає в тому, що розраховується обсяг витрат і потреба в ресурсах шляхом множення середніх витрат на індекс їх зміни у запланованому періоді.

В основу цього методу покладено експертну оцінку складових процесу, для якого проводиться бюджетування.

Експертна оцінка є результатом проведення експертизи, обробки і використання цього результату при обґрунтуванні значення імовірності. Прийняття експертної оцінки – це комплекс логічних і математично-статистичних методів і процедур, пов'язаних з діяльністю експерта по переробці інформації, необхідної для аналізу і прийняття рішень.

Приклад:

Фактичні залишки нереалізованої продукції на кінець кварталів передпланового періоду в днях обігу склали 10, 8, 11, 16 днів.

Експертна оцінка динаміки зміни запасів свідчить, що є тенденція до збільшення норми запасу. Тому за базовий показник приймаємо 16 днів.

Експертна оцінка перспектив розвитку господарського процесу в плановому кварталі показує, що попит на цю продукцію зростає. Це призводить до прискорення обігу. Тому вирішуємо знизити норму запасу на 1 день (16 – 1).

Одноденний обсяг обігу по даній продукції – 3 тис. грн.;

Норматив запасів продукції – 45 тис. грн. (15 x 3 тис. грн.).

3. Сутністю **балансового методу** є узгодження обсягу затрат і джерел розширення ресурсів (доходів).

Балансовий метод застосовується передусім при плануванні розподілу прибутку та інших фінансових ресурсів, плануванні потреби в надходженні коштів до фонду накопичення, фонду споживання тощо.

Приклад:

Залишок фонду накопичення на плановий період – 20 тис. грн. Протягом року за рахунок коштів фонду планується придбати обладнання на суму 100 тис. грн. Передбачається, що залишок фонду накопичення на кінець року складе 10 тис. грн.

Тоді план надходження коштів до фонду накопичення буде розрахований наступним чином:

$$H = B + Z_k - Z_n$$

$$H = 100 + 10 - 20 = 90 \text{ тис. грн.}$$

4. Сутністю **методу оптимізації** при складанні кошторису є багатоваріантність. З декількох кошторисів обирається найкращий з точки зору мінімальних затрат чи максимального можливого отриманого ефекту (результату).

Приклад

Існує 2 варіанти вкладення капіталу. За 1-им варіантом при капіталовкладеннях 100 тис.грн. річний прибуток складатиме 50 тис.грн., за 2-им варіантом при капіталовкладеннях 200 тис.грн. річний прибуток – 60 тис.грн.

В розрахунках використовується критерій максимуму приведенного прибутку (вимірювач прибутковості проекту, скоригованого з урахуванням тимчасового чинника NPV. Цей показник характеризує загальний абсолютний результат інвестиційної діяльності, її кінцевий ефект):

$$\Pi - E_n * K \rightarrow \max$$

де Π – прибуток, грн.;

K – капіталовкладення, грн.;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень ($E_n = 0,15$).

Приведений прибуток складе:

I варіант: 50 тис. грн. – 0,15 x 100 тис. грн. = 35 тис. грн.

II варіант: 60 тис. грн. – 0,15 x 200 тис. грн. = 30 тис. грн.

Таким чином, перший варіант вкладення капіталу є більш прибутковим.

5. Сутністю **методу моделювання** є аналіз функціональних зв'язків між різними елементами процесу виробництва. Наприклад, моделюється залежність прибутку від рівня затрат і обсягу реалізації продукції (виручки).

Впровадженню системи бюджетування на підприємстві необхідний ряд обов'язкових умов, без яких ця система не зможе працювати (рис. 1).

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

По-друге, для розробки бюджету, контролю й аналізу його виконання потрібна відповідна кількісна інформація про діяльність підприємства, достатня для того, щоб уявити собі його реальний фінансовий стан, рух товарно-матеріальних і фінансових потоків, основні господарські операції. Отже, на підприємстві повинна існувати система *управлінського обліку*, що реєструє факти господарської діяльності, необхідні для забезпечення процесу складання, контролю й аналізу зведеного бюджету.



Рис. 1. Блоки бюджетного процесу на підприємстві

По-третє, бюджетний процес реалізується через відповідну *організаційну структуру* і *систему управління*, що існують на підприємстві.

По-четверте, на середніх і великих підприємствах процес розробки, контролю й аналізу виконання бюджету передбачає реєстрацію й обробку значних масивів інформації, які важко зробити вручну. У бюджетному процесі рівень оперативності і якості обліково-аналітичної роботи істотно підвищується, а кількість помилок зменшується при використанні програмно-технічних засобів (комп'ютерної бази і програмного забезпечення). Програмно-технічні засоби, використовувані структурами підприємства, задіяними в бюджетному процесі, складають *програмно-технічний блок* (складова) системи бюджетування.

Тема 3. Види та особливості розробки бюджетів на підприємстві.

Мета: встановлення особливостей побудови бюджетів торговельного та промислового підприємства

Методичні рекомендації

Під бюджетною структурою розуміють систему бюджетів, що ведеться у відповідних розрізах діяльності (функціональних областях), які формують зведений бюджет підприємства, що є його фінансовим планом на плановий період діяльності.

Бюджетну систему на підприємстві розробляють за такими етапами:

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

Функціональні (операційні) бюджети утворюють бюджетну структуру, відповідно до якої формуються основні підсумкові (фінансові) бюджети.

Наведемо приклад складу бюджетів торговельного та виробничого підприємства.

Торговельне підприємство, що здійснює діяльність у декількох регіонах, реалізуючи товари через оптові бази, яка має централізовану систему закупівель, може складати наступні бюджети:

- Бюджети продажів по регіонах;
- Бюджет закупівель товарів;
- Бюджети комерційних витрат по регіонах;
- Бюджет адміністративних витрат;
- Бюджет інвестицій;
- Бюджет руху грошових коштів (Прогнозний Звіт про рух ГК, БРГК);
- Бюджет доходів / витрат (прогнозний Звіт про прибутки і збитки - БДВ);
- Бюджет балансу (Баланс).

Склад бюджетів для виробничого підприємства відрізняється від торговельного.

Виробниче підприємство, яке має два технологічні процеси виробництва двох груп продукції (А та Б), що здійснює продажі через дилерську мережу може складати такі бюджети:

- Бюджет продажів (структура бюджету поділена за групами продукції А та Б й в кожній товарній групі – за ділерами);
- Бюджет виробництва продукції групи А;
- Бюджет виробництва продукції групи Б;
- Бюджет собівартості продукції групи А (включає всі прямі і накладні витрати виробництва А);
- Бюджет собівартості продукції групи Б;
- Бюджет закупівель сировини та матеріалів;
- Бюджет загальнофірмових витрат;
- Бюджет інвестицій;
- Бюджет руху грошових коштів (прогнозний Звіт про рух ДС, БРГК);
- Бюджет доходів / витрат (прогнозний звіт про прибутки і збитки – (БДВ);
- Бюджет балансу (Баланс).

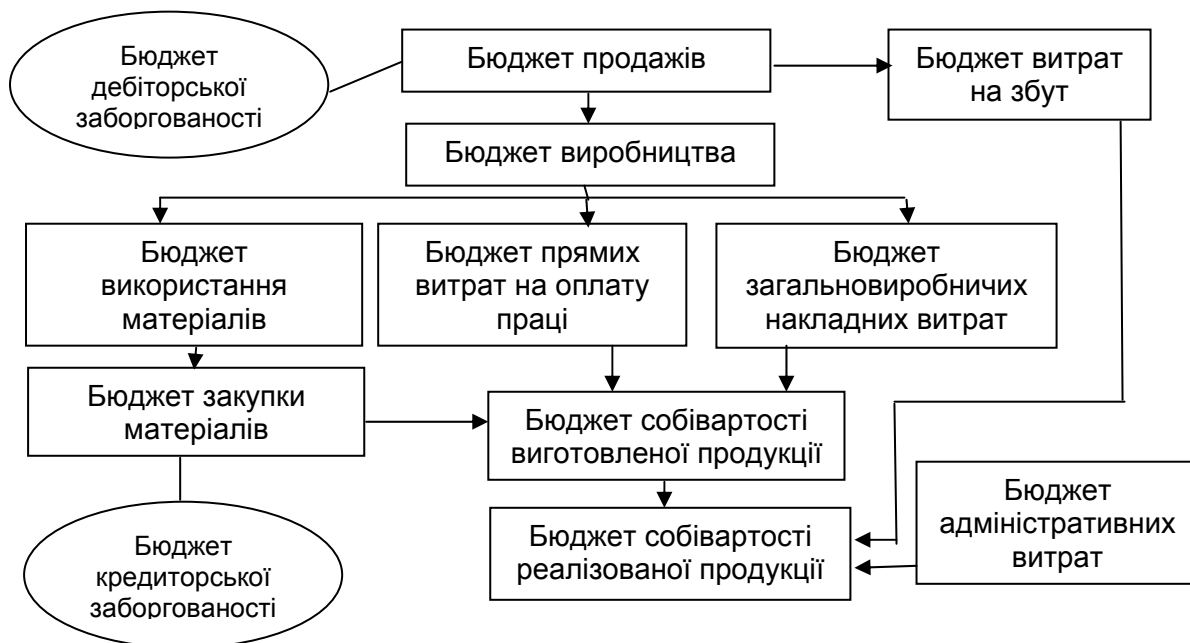


Рис. 2. Схема побудови операційних бюджетів промислового підприємства

Зведений бюджет виробничого підприємства складається з трьох бюджетів *першого рівня* – операційного, інвестиційного і фінансового (бюджет руху грошових коштів) (рис. 2).

Операційний бюджет фокусується на моделюванні майбутніх витрат і доходів від *поточних* операцій за бюджетний період. Отже, об'єктом розгляду операційного бюджету, є *фінансовий цикл підприємства*.

Інвестиційний бюджет представляє напрями відновлення і вибуття капітальних активів (основних засобів і вкладень, довгострокових фінансових вкладень), що складає основу *інвестиційного циклу*.

Мета фінансового бюджету – планування балансу грошових надходжень і витрат, а в більш широкому змісті – балансу оборотних коштів і поточних зобов'язань для підтримки фінансової стійкості підприємства протягом бюджетного періоду.

"Вихідними" результатами бюджетного процесу є планові форми зведеної фінансової звітності. **До них відносять:**

- звіт про фінансові результати (прибутки і збитки) – "вихідна" форма операційного бюджету;
- звіт про рух грошових коштів і звіт про зміну фінансового стану – "вихідні" форми фінансового бюджету;
- звіт про інвестиції – "вихідна" форма інвестиційного бюджету;
- баланс – інтегральна "вихідна" форма, що поєднує результати всіх трьох основних бюджетів, що складають зведений бюджет підприємства.

Операційний бюджет складається з ряду бюджетів (або підбюджетів) *другого рівня*:

- бюджету продажів;
- бюджету виробництва;
- бюджету запасів готової продукції;
- бюджету загальновиробничих витрат;
- бюджету закупівель матеріалів тощо.

У свою чергу, деякі бюджети *другого рівня* складаються з *бюджетів третього рівня*. Бюджети *третього рівня* можуть розкладатись на бюджети *четвертого рівня* і т.д., залежно від масштабів і різноманіття господарських операцій підприємства.

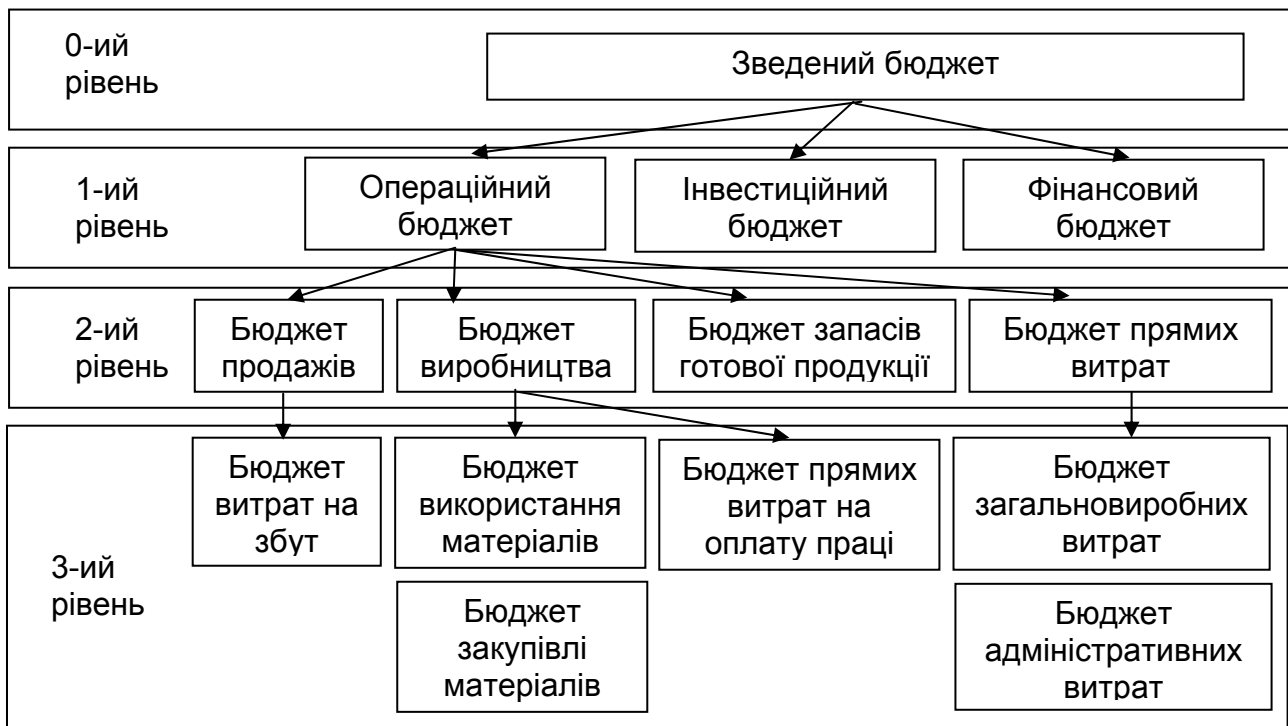


Рис. 3. Ієрархічна структура зведеного бюджету промислового підприємства

Тема 4. Розробка операційних бюджетів підприємства.

Мета: ознайомлення з принципами формування системи бюджетування на підприємстві та отримання навичок складання операційних бюджетів.

Методичні рекомендації

Операційні бюджети - це сукупність бюджетів витрат і доходів, які забезпечують складання бюджетного звіту про прибуток. До операційних бюджетів відносять бюджети продажу, виробництва, прямих матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, виробничих накладних витрат, собівартості готової продукції, витрат на збут, адміністративних витрат та бюджетний звіт про прибуток.

Бюджет продажу - операційний бюджет, що містить інформацію про запланований обсяг продажу, ціну й очікуваний дохід від продажу кожного виду продукції (товарів, послуг) по видах продукції в натуральному і вартісному вираженні.

Складається на підставі прогнозування спеціалістів про можливі обсяги реалізації та рівень цін у наступному бюджетному періоді.

При визначенні обсягу продажів продукції необхідно враховувати такі фактори:

- обсяг продажів у попередніх періодах;
- виробничі потужності підприємства;
- сезонні коливання попиту;
- цінова політика конкурентів;
- стабільність постачання сировини та матеріалів;
- економічна ситуація в країні (рівень інфляції);
- ніша на ринках збуту.

Приблизний вигляд бюджету продажу

Показник	Періоди (квартали)				Разом
	1	2	3	4	
Обсяг продажу, одиниць					
Ціна одиниці продукції, грн.					
Дохід від продажу продукції, грн.					

Планування продаж – це складний процес, при якому необхідно враховувати усі фактори: історію продаж, загальний стан економіки, цінову політику, результати маркетингових досліджень, виробничі потужності, конкуренцію, наявність обмежень з боку держави тощо.

Бюджет продаж є відправною точкою бюджетування, оскільки саме з визначення плану продаж розпочинається розробка операційного плану зведеного кошторису підприємства.

Це найбільш відповідальний момент планування, який передбачає дослідження ринку, визначення динаміки попиту з урахуванням сезонних коливань та інших факторів, вивчення стратегії конкурентів тощо.

Бюджет продаж операційного плану виробничого підприємства визначається не стільки виробничими можливостями підприємства, скільки можливостями збуту на ринку. При цьому враховують вплив наступних факторів:

- діяльність конкурентів;
- стабільність постачальників та покупців;
- результативність реклами;
- сезонні та інші коливання попиту;
- політика ціноутворення.

При прогнозуванні продажі у термінах „товар-ринок” **можна розглядати чотири можливі варіанти:**

1. Базовий прогноз – складають для реалізації існуючих товарів, що їх виготовляє підприємство, на існуючих ринках;

2. Прогноз А – це дослідження можливості охоплення товарами, що їх виготовляють на підприємстві, нових ринків збуту;

3. Прогноз В – складають з урахуванням виготовлення модифікаційних виробів і реалізація їх на традиційних ринках збуту;

4. Прогноз С – можливість виготовлення нових виробів і реалізація їх на нових ринках збуту.

Разом з бюджетом продажів складається і графік очікуваних надходжень коштів за продані товари – **бюджет дебіторської заборгованості**. Графік надходжень – необхідне доповнення для підприємств, які здійснюють продаж у кредит, тоді як бюджет продажів показує, на яку суму підприємство реалізувало товарів.

Планування дебіторської заборгованості є важливим етапом формування фінансових бюджетів: бюджету про рух грошових коштів та бюджетного балансу.

Прогнозування дебіторської заборгованості включає:

- визначення суми погашення заборгованості на початок прогнозного періоду – заборгованість минулих років;
- планування стану розрахунків з контрагентами на кінець періоду – поточна заборгованість.

Відповідно до п. 6 П(С)БО 10, у разі відстрочення платежу за продукцію, товари, роботи, послуги з утворенням від цього різниці між справедливою вартістю дебіторської заборгованості та номінальною сумою грошових коштів та/або їх

еквівалентів, що підлягають отриманню за продукцію, товари, роботи, послуги, така різниця визнається дебіторською заборгованістю за нарахованими доходами (процентами) у періоді її нарахування.

Сума поточної дебіторської заборгованості залежить від прогнозу продажів (бюджету продажів), з урахуванням умов оплати (відстрочки платежу).

Обсяг дебіторської заборгованості за певний період є розрахунковою величиною, яку можна визначити за формулою (2):

$$\text{Залишок ДЗ}_{к.п.} = \text{Залишок ДЗ}_{п.п.} + \text{Обсяг реалізації} - \text{Грошові надходження} \quad (2)$$

Таблиця 2

Приблизний вигляд бюджету дебіторської заборгованості

Показник	Періоди (квартали)				Разом
	1	2	3	4	
ДЗ на 01.01.	x				
Обсяг реалізації 1 кв.					
оплата в поточному кв.	x				
оплата в майбутньому кв.		x			
Обсяг реалізації 2 кв.					
оплата в поточному кв.		x			
оплата в майбутньому кв.			x		
Обсяг реалізації 3 кв.					
оплата в поточному кв.			x		
оплата в майбутньому кв.				x	
Обсяг реалізації 4 кв.					
оплата в поточному кв.				x	
Разом грошових надходжень					

Оскільки для багатьох промислових підприємств України дебіторська заборгованість складає значну долю в структурі оборотних активів, то її планування має бути ефективним.

Бюджет виробництва - це виробнича програма, що визначає номенклатуру та обсяг виробництва продукції в бюджетному періоді.

Складається він на основі даних бюджету продажу, але з врахуванням зміни залишків готової продукції на початок і кінець бюджетного періоду та визначається за формулою:

$$OB = OP + GP_k - GP_n, \quad (1)$$

де OB - обсяг виробництва продукції, одиниць;

OP - передбачуваний обсяг продажу продукції, одиниць;

GP_n, GP_k - запас готової продукції відповідно на початок і на кінець періоду, одиниць.

Бюджет виробництва складають у фізичному й у вартісному вираженні. Він враховує виробничі потужності, збільшення (зниження) запасів, а також величину зовнішніх закупівель.

Самий складний момент у складанні бюджету виробництва – обчислити прийнятний запас готової продукції на кінець планованого періоду (кварталу, року). *Найбільш простим і надійним способом визначення рівня запасів є вираження його у*

відсотках від рівня продажів наступного періоду. Бюджет виробництва повинний бути узгоджений з бюджетом продажів, щоб забезпечити збалансованість виробництва і реалізації продукції при яко можна більш оптимальному завантаженню виробничих потужностей.

Таблиця 3

Приблизний вигляд бюджету виробництва

Показник	Періоди (квартали)				Разом
	1	2	3	4	
Обсяг продажу, одиниць					
Запаси готової продукції на кінець періоду, одиниць					
Запаси готової продукції на початок періоду, одиниць					
Обсяг виробництва, одиниць					

Бюджет виробництва необхідний, якщо:

- запас готової продукції більший ніж необхідно;
- запас готової продукції менший, ніж необхідно.

У першому випадку, проблеми пояснюють тим, що надлишкові запаси зв'язують кошти, а також зростають витрати на зберігання надлишкової кількості готової продукції.

У другому випадку, можливі порушення графіків відвантаження продукції і як наслідок, падіння обсягів продажів. Замалі запаси готової продукції при отриманні короткострокових кредитів понижують коефіцієнт поточної ліквідності, що впливає на рішення про надання кредитів.

Одночасно з бюджетом виробництва варто скласти бюджет закупки/використання матеріалів. Він має відображати заплановані обсяги запасів сировини, матеріалів і готової продукції. Бюджет складається у вартісному вираженні і повинен враховувати можливі перебої у постачаннях сировини, неточності прогнозу продажу тощо. Інформація бюджету виробничих запасів використовується також при складанні прогнозного балансу і звіту про фінансові результати.

Бюджет закупки матеріалів – плановий документ, який містить розрахунок кількості і вартості матеріалів, що їх необхідно придбати в бюджетному періоді.

Потреба в матеріалах у натуральному вираженні визначається за формулою:

$$M = H \cdot OB, \quad (3)$$

де: H - норма витрати матеріалів на одиницю продукції, у натуральному вираженні;
OB - обсяг виробництва, одиниць.

Обсяг закупівель матеріалів розраховується за формулою:

$$З = M + M_k - M_n, \quad (4)$$

де: M_n , M_k – запас матеріалів відповідно на початок і кінець періоду, у натуральному вираженні.

Вартість закупівель матеріалів визначається за формулою:

$$C = З \cdot Ц_m, \quad (5)$$

де $Ц_m$ – ціна одиниці матеріалу.

Приблизний вигляд бюджету закупки матеріалів

Показник	Періоди (квартали)				Разом
	1	2	3	4	
Обсяг виробництва, одиниць					
Потреба в матеріалах, кг					
Запас матеріалів на кінець періоду, кг					
Запас матеріалів на початок періоду, кг					
Обсяг закупівлі сировини, кг					
Вартість закупівлі сировини, грн.					

Методика складання бюджету закупки матеріалів ґрунтується на таких положеннях:

- усі витрати на сировину і матеріали поділяються на прямі і непрямі;
- прямі витрати - витрати на сировину і матеріали, з яких виробляється кінцевий продукт;
- бюджет прямих витрат на сировину і матеріали складається на основі виробничого бюджету і бюджету продажу;
- обсяг закупівель сировини і матеріалів розраховується як обсяг використання плюс запаси на кінець періоду і мінус запаси на початок періоду;
- бюджет прямих витрат на сировину і матеріали складається з урахуванням термінів і порядку погашення кредиторської заборгованості за сировину і матеріали.

На додаток до бюджету закупки матеріалів складають графік оплати придбаних сировини та матеріалів. Форма його складання є аналогічної до бюджету дебіторської заборгованості (табл. 2).

Обсяг кредиторської заборгованості за певний період слід визначати за формулою (6):

$$\text{Залишок КЗ}_{\text{к.п.}} = \text{Залишок КЗ}_{\text{п.п.}} + \text{Обсяг закупівлі} - \text{Сума виплат} \quad (6)$$

Бюджет прямих витрат на оплату праці - це плановий документ, в якому відображено витрати на оплату праці, необхідні для виробництва товарів або послуг в бюджетному періоді.

Поряд з бюджетом на матеріали цей бюджет є найважливішим для підприємства, тому що витрати на оплату праці займають значну питому вагу у витратах виробництва.

Усі витрати на оплату праці поділяють на прямі і непрямі.

Прямі витрати включають всі витрати, які можна прямо, безпосередньо віднести на певний вид готової продукції. Аналогічно основним матеріалам прямі витрати праці відображають окремо в частині виробничих і збутових витрат. Використовують також два методи розробки бюджету: *нормативний* й *аналітичний*.

Непрямі витрати на оплату праці не можна прямо віднести на певний вид готової продукції. Це такі витрати, як заробітна плата підсобних працівників, менеджерів і майстрів, контролерів й іншого допоміжного персоналу. Подібно витратам на допоміжні матеріали, непрямі витрати на оплату праці включаються в бюджети:

- загальновиробничих витрат (заробітна плата допоміжного персоналу);
- управлінських витрат (заробітна плата адміністративно- управлінського персоналу);
- комерційних витрат (заробітна плата працівників відділу збуту).

Непрямі витрати на оплату праці відносять на собівартість окремих продуктів, розподіляючи пропорційно цих витрат на одиницю продукції.

При підготовці бюджету прямих витрат на оплату праці враховують:

а) бюджет виробництва, дані про продуктивність праці й ставки оплати праці основного виробничого персоналу;

б) розподіл прямих витрат на оплату праці на фіксовану і відрядну частини.

При визначені прямих затрат на оплату праці необхідно помножити очікуваний обсяг виробництва за кожний період на кількість годин роботи. Потрібних для виготовлення однієї одиниці виробу. Потім результат множать на вартість прямих затрат праці за годину, для отримання бюджетних загальних витрат на оплату праці.

Таблиця 5

Приблизний вигляд бюджету прямих витрат на оплату праці

Показник	Періоди (квартали)				Разом
	1	2	3	4	
Обсяг виробництва, одиниць					
Витрати праці на одиницю продукції,					
Загальні витрати праці, годин					
Тарифна ставка за годину, грн.					
Загальні витрати на оплату праці, грн.					

Розподіл витрат на оплату праці на прямі й непрямі значною мірою залежить від конкретних ситуацій. Так, якщо підприємство виробляє один виріб, то заробітна плата не тільки основного виробничого, але й управлінського персоналу може бути включена в бюджет прямих витрат на оплату праці.

Бюджет прямих витрат на оплату праці основного виробничого персоналу поділяють на дві складові частини:

- 1) відрядна (змінна);
- 2) фіксована (постійна).

Змінна частина оплати праці включає оплату операцій і робіт за відрядними нормами і розцінками, тарифними ставками або у відсотках від виручки відповідно до прийнятих на підприємстві формах й системах оплати праці.

Щоб розрахувати загальний час роботи основного виробничого персоналу, необхідно очікуваний обсяг виробництва в кожному періоді, трудомісткість виготовлення одиниці виробу й отриманий результат помножити на вартість однієї людино-години.

Зі зміною випуску продукції, як правило, змінюється заробітна плата, що враховують при розробці бюджету. Ця залежність не завжди є лінійною функцією – при зниженні обсягу виробництва не можна звільнити частину висококваліфікованих працівників лише на один квартал, а потім залучити їх на виконання цієї ж роботи. За зростання обсягу виробництва відносно незначним має бути зростання заробітної плати. За певних обставин (уведення в експлуатацію нового обладнання) до роботи на підприємстві повинні бути залучені нові працівники, щоб забезпечити виконання показників виробничого бюджету.

Якщо до моменту розробки даного бюджету нагромадилася кредиторська заборгованість з виплати заробітної плати, тоді складають графік її погашення. Такий графік розробляють за тією ж схемою, що й графік погашення заборгованості за матеріали.

Бюджет виробничих накладних (загальновиробничих) витрат – плановий документ, який відображає накладні витрати, що пов'язані з виробництвом продукції або послуг в бюджетному періоді (витрати на освітлення й опалення, ремонт і обслуговування, оренду тощо). Бюджет загальновиробничих накладних витрат виражає обсяг усіх витрат, пов'язаних з випуском продукції, за винятком прямих матеріальних витрат і прямих витрат на оплату праці.

Він включає такі витрати:

1. Умовно-постійні:

- оренду виробничого обладнання;
- страхування;
- додаткові виплати робітникам;
- оплату непродуктивного часу.

Амортизація – спеціальний вид накладних витрат, тому вона не має грошового виразу.

2. Умовно-змінних – які залежать від специфіки діяльності підприємства.

Постійна частина планується залежно від реальних потреб виробництва, а змінна частина використовує підхід, заснований на нормативах. Під нормативом розуміється сума витрат на одиницю базового показника. Для оцінки нормативів витрат використовують різні базові показники. Розрахунок нормативів проводиться на основі даних попередніх періодів з можливими коригуваннями на інфляцію і деякі кон'юнктурні фактори.

Таблиця 6

Приблизний вигляд бюджету виробничих накладних витрат

Показник	Періоди (квартали)				Разом
	1	2	3	4	
Обсяг виробництва, одиниць					
Ставка змінних накладних витрат на одиницю продукції, грн.					
Змінні накладні витрати, грн.					
- заробітна плата					
- освітлення та опалення					
- ремонт та обслуговування обладнання					
- інше					
Постійні накладні витрати, грн.					
- заробітна плата					
- освітлення та опалення					
- аренда					
- амортизація					
- ремонт та обслуговування обладнання					
- інше					
Разом виробничих накладних витрат, грн.					

До складу загальновиробничих витрат можуть входити:
 - витрати на утримання та експлуатацію устаткування;

- амортизація основних засобів і іншого майна, що використовується у виробництві;
- витрати зі страхування майна;
- витрати на опалення, освітлення й утримання приміщень;
- орендна плата за приміщення, машини, обладнання та ін. Використовувані у виробництві;
- оплата праці працівників, зайнятих обслуговуванням виробництва;
- інші, аналогічні за призначенням управлінські витрати.

Ставка змінних накладних витрат розраховується за формулою:

$$\text{Ставка ЗВ} = \frac{\sum \text{Змінні витрати}}{\sum \text{Обсяг вир-ва}} \quad (7)$$

Змінні витрати j-го кварталу розраховуються за формулою:

$$ЗВ_{jкв} = \text{Обсяг вир-ва} * \text{Ставка ЗВ} \quad (8)$$

Змінні витрати i-го виду у j-му кварталі розраховуються за формулою:

$$ЗВ_{i,жкв} = \frac{\sum ЗВ_i * \sum ЗВ_{жкв}}{\sum ЗВ_{річні}} \quad (9)$$

Бюджет собівартості виготовленої продукції – це плановий документ, в якому наведено розрахунок собівартості продукції, що її передбачається виготовити в бюджетному періоді. Бюджетну собівартість виготовленої продукції визначають на підставі бюджетів використання прямих матеріалів, прямих витрат на оплату праці та виробничих накладних витрат з урахуванням запланованих залишків незавершеного виробництва.

Таблиця 7

Приблизний вигляд бюджету собівартості виготовленої продукції

Показник	Періоди (квартали)				Разом
	1	2	3	4	
Незавершене виробництво на початок періоду, грн.					
Витрати на виробництво, грн.					
- прямі матеріали					
- пряма заробітна плата					
- виробничі накладні витрати					
Незавершене виробництво на кінець періоду, грн.					
Собівартість виготовленої продукції, грн.					

Бюджет собівартості реалізованої продукції — це плановий документ, який містить розрахунок собівартості продукції, що буде реалізована в бюджетному періоді. Бюджет собівартості реалізованої продукції складають на підставі бюджетів запасів готової продукції та собівартості виготовленої продукції.

Собівартість реалізованої продукції визначається за формулою:

$$C_{реал} = C_{вигот} + В_{ГПп} - В_{ГПк}, \quad (10)$$

де: $C_{вигот}$ - собівартість виготовленої продукції,

$V_{гпп}$, $V_{гпк}$ - вартість запасів готової продукції відповідно на початок і на кінець періоду.

Таблиця 8

Приблизний вигляд бюджету собівартості виготовленої та реалізованої продукції

Показник	Періоди (квартали)				Разом
	1	2	3	4	
Залишок готової продукції на початок періоду, грн.					
Виготовлено продукції у звітному періоді, грн.					
Залишок готової продукції на кінець періоду, грн.					
Собівартість реалізованої продукції, грн.					

Бюджет адміністративних витрат - це плановий документ, який відображає очікувані витрати на управління та обслуговування підприємства загалом.

Кошторис затрат на управління включає:

- поштово-телеграфні затрати на канцелярські товари;
- затрати на утримання та обслуговування ОЗ;
- заробітна плата адміністративного персоналу.

Бюджет затрат на управління складають виходячи з об'єднання бюджетів усіх відділів і служб управління підприємством та його господарського обслуговування.

Управлінські затрати – це всі затрати не пов'язані з виробничою або комерційною діяльністю підприємства.

Таблиця 9

Приблизний вигляд бюджету адміністративних витрат

Показник	Періоди (квартали)				Разом
	1	2	3	4	
Статті адміністративних витрат (зарплата, оренда...)					
Разом адміністративних витрат					

Оскільки статті даного бюджету різноманітні і пов'язані з діяльністю великого числа відділів підприємства, то і задача по складанню бюджету є складною. Допоміжні підрозділи не складають окремі бюджети, а планують витрати шляхом розробки службових заявок. Загальну їхню величину розглядає і затверджує економічний відділ, що зводить ці витрати в єдиний бюджет.

Бюджет витрат на збут — це плановий документ, у якому наведено постійні та змінні витрати, пов'язані зі збутом продукції у бюджетному періоді. Цей бюджет складають з огляду на бюджет продажу.

Бюджет витрат на збут (реклама, комісійні торгових агентів, транспортні послуги й ін.) повинен співвідноситися з обсягом продажів. *Не можна очікувати зростання обсягу продажів, одночасно плануючи зниження фінансування заходів, спрямованих на стимулювання збуту продукції.*

Багато статей бюджету витрат на збут планують у відсотках до обсягу продажів (за винятком оренди складських приміщень і транспортних послуг).

Величина прогнозного відсотка залежить від життєвого циклу готової продукції. Витрати на збут можна класифікувати за багатьма критеріями, ключовим з яких є:

- види продукції,
- категорії покупців,
- географія збуту,
- діяльність конкурентів на окремих сегментах товарного ринку.

Значну частину витрат на збут складають витрати на рекламу і просування товарів на ринок. При розробці бюджету витрат на збут доцільно передбачити витрати на упакування, транспортування, страхування, складування і збереження товарів на складі.

Кошторис затрат на збут включає наступні статті:

- затрати на утримання та експлуатацію основних засобів;
- затрати, пов'язані з транспортуванням та страхуванням ОЗ;
- затрати на дослідження ринку (маркетингу продукції);
- податки та збори встановлені законодавством України.

Таблиця 10

Приблизний вигляд бюджету витрат на збут

Показник	Періоди (квартали)				Разом
	1	2	3	4	
Дохід від продажу продукції, грн.					
Ставка змінних витрат на збут (комісійні), %					
Змінні витрати на збут, грн.					
Постійні витрати на збут, грн.					
Разом витрат на збут					

Бюджетний звіт про прибуток - є прогнозним звітом про прибутки і збитки, установлює співвідношення доходів і витрат підприємства на бюджетний період, і показує, з якою ефективністю (рентабельністю) буде працювати підприємство, за рахунок чого і скільки воно отримає собі прибутку.

Бюджетний звіт про прибуток складають на основі бюджетів продажу, собівартості реалізованої продукції, витрат на збут, адміністративних та інших операційних витрат.

Цей звіт складають для того, щоб урахувати виплату податків на прибуток у бюджеті. Прогнозний звіт про прибутки зводить разом планові перспективні оцінки різних позицій доходів і витрат на бюджетний період.

Це перший із документів зведеного бюджету, який показує той дохід, що планує отримати підприємство і ті затрати, які воно при тому матиме.

Валовий дохід – це дохід, який підприємство отримує від своєї основної діяльності - від продажу товарів або послуг споживачам.

Валовий дохід – це різниця між грошовою виручкою, отриманою від продажу товарів, і матеріальними витратами на їх виробництво.

Операційний дохід – це прибуток підприємства від основної (звичайної) діяльності, який дорівнює різниці між валовим доходом і операційними витратами.

Чистий прибуток – це частина балансового прибутку підприємства, що залишається в його розпорядженні після сплати податків, зборів, відрахувань і інших обов'язкових платежів до бюджету.

Нерозподілений прибуток - це частина чистого прибутку, яка залишається у розпорядженні підприємства після виплати доходів власникам у вигляді дивідендів, формування резервного капіталу, поповнення статутного капіталу.

Таблиця 11

Приблизний вигляд бюджетного звіту про прибуток (грн.)

Показник	Періоди (квартали)				Разом
	1	2	3	4	
Дохід від реалізації					
Собівартість реалізованої продукції					
Валовий дохід					
Операційні витрати					
- адміністративні витрати					
- витрати на збут					
Операційний дохід					
Податок на прибуток					
Чистий прибуток					
Дивіденди					
Нерозподілений прибуток					

На підставі бюджетного звіту про прибуток проводять аналіз і роблять висновки щодо ефективності виробничої діяльності підприємства.

Необхідність планування фінансових результатів зумовлена такими чинниками:

- потребою в інформації щодо майбутніх фінансових результатів і можливих джерел фінансування інвестицій і виплати дивідендів;
- необхідністю визначення потреби в капіталі для фінансування затрат у плановому періоді;
- необхідністю оцінки рівня податкового навантаження в плановому періоді.

Тема 5. Зміст і технологія складання фінансових бюджетів.

Мета: ознайомлення зі змістом фінансових бюджетів та цілями їх розрахунку, отримання навичок з технології складання фінансових бюджетів підприємства.

Методичні рекомендації

До складу фінансових бюджетів включають:

- бюджет руху грошових коштів;
- прогноз балансу активів і пасивів;

Розробка фінансових бюджетів дозволяє підприємству:

- вести облік руху грошових коштів у розрізі центрів фінансової відповідальності, а не тільки по підприємству в цілому;
- оперативно контролювати грошові потоки в розрахунковому періоді;
- використовувати інформацію про рух грошових коштів для управління активами і пасивами;
- аналізувати вплив прибутку на фінансову стійкість і платоспроможність підприємства (при використанні непрямого методу для розрахунку грошових потоків);
- вживати оперативні заходи по усуненню недоліків у фінансово-господарській діяльності.

Бюджет руху грошових коштів (БРГК) – це план руху коштів на поточному рахунку і у касі підприємства, що відбиває всі прогнозовані надходження і витрати коштів у результаті звичайної діяльності підприємства. Він свідчить про передбачувані умовами договорів надходження передоплати за продукцію, що поставляється, затримку надходжень за відвантаженою раніше продукцію – дебіторську заборгованість.

Бюджет руху грошових коштів відображає потребу у зовнішньому фінансуванні (обсяг кредитів, інвестицій), а також забезпечує більш точне його визначення. Його призначення полягає у забезпеченні збалансованості надходжень коштів (відповідних плану доходів) і їхнього використання (відповідно до плану витрат) за бюджетними періодами.

Якщо виявиться, що залишки коштів на початок бюджетного періоду (вхідне сальдо) і очікувані надходження коштів протягом періоду будуть недостатні для покриття витрат, відповідно до бюджету доходів і витрат, а також інших видів витрат у відповідний бюджетний період (наприклад, на капітальні інвестиції), то для даного бізнесу необхідно починати пошук додаткових джерел коштів на відповідний бюджетний період (взяти кредит у банку) чи знайти іншу форму залучення зовнішніх фінансових джерел, здійснити залік для зниження дебіторської чи кредиторської заборгованості і т.п.).

Таблиця 12

Приблизний вигляд бюджету руху грошових коштів (грн.)

Показник	Періоди (квартали)				Разом
	1	2	3	4	
Залишок коштів на початок періоду					
Надходження від реалізації продукції					
Придбання матеріалів					
Виплата заробітної плати					
Орендна плата					
Комунальні послуги					
Ремонт і обслуговування обладнання					
Реклама					
Прибуток від основної діяльності					
Інші доходи					
Інші витрати					
Податок на прибуток					
Придбання обладнання та устаткування					
Дивіденди					
Залишок на кінець періоду					

Основне призначення БРГК полягає в наступному:

- забезпечення стабільної платоспроможності підприємства;
- аналіз взаємозв'язку отриманого фінансового результату і зміни величини грошових коштів;
- проведення ефективної політики в сфері залучення позикових грошових коштів;
- раціональне розміщення вільних грошових коштів;
- здійснення обліку, аналізу і планування грошових потоків підприємства й центрів фінансового обліку, що їх утворюють;

– виявлення величини та здійснення контролю за динамікою позитивного і негативного сальдо грошових коштів як по підприємству в цілому, так і по кожному центру фінансового обліку.

Бюджет активів і пасивів (бюджетний баланс)

Розробка бюджетного балансу чи прогнозного балансу активів і пасивів, є завершальним етапом бюджетування. Прогнозний баланс активів і пасивів являє собою звичайний бухгалтерський баланс, що постійно складає підприємство, але в укрупненому вигляді. Він складається з найбільш важливих з позиції фінансового обліку статей. Значення прогнозного балансу полягає в тому, що він дозволяє комерційним службам оцінити, як буде виглядати фінансовий стан підприємства після закінчення відповідного періоду (кварталу).

Прогнозний баланс дозволяє одержати наступну інформацію:

- установити можливі негативні для підприємства фінансові наслідки рішень, прийнятих на планований період;
- перевірити правильність складання бюджету руху грошових коштів (у математичному аспекті);
- провести прогнозний аналіз фінансового стану підприємства на кінець розрахункового періоду (кварталу) на основі розрахунку планових коефіцієнтів платоспроможності і ліквідності з позиції вимог фінансового ринку;
- структурно виділити майбутні джерела фінансових ресурсів і зобов'язання підприємства.

Таблиця 13

Прогнозний баланс

АКТИВ	Сума	ПАССИВ	Сума
1. Основні засоби		1. Власний капітал	
1.1. Первісна вартість		1.1. Статутний капітал	
1.2. Знос		1.2. Нерозподілений прибуток	
1.3. Залишкова вартість		2. Зобов'язання	
2. Оборотні активи		2.1. Довгострокові позики	
2.1. Матеріали		2.2. Короткострокові позики	
2.2. Готова продукція		2.3. Кредиторська заборгованість	
2.3. Короткострокова дебіторська заборгованість		2.3.1. з постачальниками товарів	
2.4. Грошові кошти		2.3.2. з персоналом з оплати праці	
		2.3.3. інша	
Баланс		Баланс	

Методика складання зведеного прогнозного балансу наведена у табл. 14

Методика розрахунку основних статей прогнозного балансу

Рядок балансу	Методика розрахунку	Джерело даних
АКТИВ		
Основні засоби		
- первісна вартість	дані на 01.01. поточного року + придбання обладнання та устаткування за рік	Бюджет руху грошових коштів
- знос (амортизація)	дані на 01.01. поточного року + амортизація	Бюджет витрат на збут, адміністративних витрат, загальнопромислових витрат
- залишкова вартість	Первісна вартість ОЗ – знос ОЗ	
Матеріали	дані на 01.01. поточного року + загальні витрати на придбання матеріалів - прямые материальные затраты на производство продукции	Бюджет закупки матеріалів
Незавершене виробництво	дані на 01.01. поточного року + незавершене виробництво поточного року	Бюджет собівартості виготовленої продукції
Готова продукція	дані на 01.01. поточного року + собівартість виготовленої продукції – собівартість реалізованої продукції	Бюджет собівартості виготовленої продукції, бюджет собівартості реалізованої продукції
Короткострокова дебіторська заборгованість	дані на 01.01. поточного року + дохід від продажів - разом грошових надходжень	Бюджет продажів, бюджет дебіторської заборгованості
Грошові кошти	Залишок коштів на кінець 4 кварталу поточного року	Бюджет руху грошових коштів
Баланс		
ПАСИВ		
Статутний капітал	дані на 01.01. поточного року	
Нерозподілений прибуток	дані на 01.01. поточного року + нерозподілений прибуток поточного року	Бюджетний звіт про прибуток
Кредиторська заборгованість		
- з постачальниками за сировину та матеріали	дані на 01.01. поточного року + комунальні платежі + загальні витрати на придбання матеріалів – разом платежі за матеріали	Бюджет адміністративних витрат, загальнопромислових витрат, закупки матеріалів, кредиторської заборгованості
- з оплати праці	дані на 01.01. поточного року + нарахована заробітна плата – виплачена заробітна плата	Розрахунок грошових витрат на виплату заробітної плати
Баланс		

Після формування основних заключних бюджетів – БДВ, БРГК і Балансу, здійснюють їхній аналіз на відповідність виконання поставлених керівництвом цільових показників (рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність тощо).

Тема 6. Аналіз та оцінка виконання бюджетів підприємства.

Мета: засвоєння методів оцінки виконання бюджетів та отримання навичок з проведення бюджетного контролю.

Методичні рекомендації

В практичній діяльності мають місце різні типи центрів відповідальності.

Виділяють п'ять основних типів ЦФВ:

1. Центри витрат
2. Центри доходу
3. Центри маржинального доходу
4. Центри прибутку
5. Центри інвестицій.

Основою такої класифікації є поділ ЦФВ за видами доходів / витрат, які визначають, виходячи з функціональної діяльності центру.

Кожний з вказаних центрів несе таку відповідальність:

Центри витрат відповідають тільки за здійснені витрати в процесі своєї діяльності. До центрів витрат відносять різні виробничі підрозділи і функціональні служби (бухгалтерія, реклама, охорона), в задачі яких не входить одержання доходу. Центри витрат визначають видаткову частину бюджету підприємства.

Центри доходу відповідають за доход, який вони приносять підприємству в результаті своєї діяльності і визначають дохідну частину бюджету. Центром доходу може виступати підрозділ підприємства, який займається реалізацією готової продукції, (товарів і послуг), тобто функціонально призначений для одержання доходу у вигляді виручки (відділ продажів, склад-магазин, оптова база, мережа фірмових магазинів тощо). Оскільки центри доходу мають і визначені витрати, наприклад (заробітна плата працівників, реклама, оренда, транспорт), то залежно від цільових настанов, які визначають предмет відповідальності центра можливі два варіанти його відповідальності за витрати.

Перший варіант. Склад витрат такий, що від їхньої величини рівень «принесеного доходу» майже не залежить. Тоді витрати визначає вищестоящий підрозділ (саме він визначає обсяг і напрями здійснення витрат). Це характерно, наприклад для власного фірмового магазину, де заробітна плата усім працівникам призначена за штатним розписом чи за контрактом, оренда приміщення фіксована, устаткування та завезення товару забезпечено своїм транспортом. Отже витрати є як би фіксованими, магазин ними не управляє, і тому за їхній рівень відповідальності не несе. Зате він має право варіювати асортиментом товарів та цінами, і таким чином впливати на рівень "принесеного" доходу.

Другий варіант. Витрати, наприклад відділу продажів, формуються ним безпосередньо (витрати на відрядження, заробітна плата, реклама тощо), і їхня величина впливає на рівень "принесеного" доходу. Наприклад, з метою зростання обсягу продажів, проводили рекламну кампанію і центр відповідає за витрати на

рекламу. Ці витрати необхідно контролювати, щоб вони не стали надзвичайно великими, і забезпечували певну частку "принесеного" доходу. Тобто такий центр несе відповідальність як за величину "принесеного" доходу, так і за рівень понесених витрат. Однак він буде все одно відноситись до типу "центр доходу", тому що це є його основним функціональним призначенням.

Центри маржинального доходу відповідають за величину одержуваного маржинального доходу (маржинального прибутку). Такі центри створюють на тих підприємствах, де є підрозділи, які здійснюють складніший вид діяльності – не лише одне виробництво (як центри витрат), і не лише одну торгівлю (як центри доходу), а, наприклад, замаються виробництвом і реалізацією продукції, тобто фактично є бізнесами-напрямами, які відповідають за ефективність діяльності, контролюючи дохідну і видаткову частини напрямку. Мірою ефективності виступають вже не окремо доходи і витрати бізнес-напряму, а різниця між ними у формі маржинального доходу. Під маржинальним доходом (прибутком) розуміють різницю між виручкою бізнес-напряму і його змінними (які змінюються залежно від обсягу діяльності) витратами, тобто тими витратами, що поніс безпосередньо сам бізнес-напрямок. Отриманий дохід спочатку направляється на покриття накладних витрат окремого напрямку, потім підприємства, і далі на формування прибутку. Найвигіднішим для підприємства є бізнес-напрямок, який приносить найбільший маржинальний дохід. Таким чином, підприємство забезпечує ефективність діяльності своїх окремих напрямків бізнесу встановивши їм відповідальність – рівень маржинального доходу.

Центри прибутку відповідають перед керівництвом отриманою його сумою. Як і центри маржинального доходу вони контролюють видаткову і дохідну сторону діяльності не окремого бізнес-напряму, а всього підприємства. Відповідно, центром прибутку виступає підприємство, як самостійний господарюючий суб'єкт, так і в складі багаторівневої структури, наприклад, холдингу.

Центри інвестицій – це вершина усієї фінансової структури. Вони управляють не тільки оборотним капіталом (відповідають за обсяг заробленого прибутку), але й необоротними активами, здійснюють інвестиції (і дезінвестиції). Це проявляється зокрема в будівництві нового цеху, заміні застарілого обладнання, а у великих масштабах – це купівля підприємства, продаж бізнесу тощо. Центр інвестицій контролює окупність цих інвестицій, і таким чином відповідає за рентабельність всіх активів підприємства. Центр інвестицій представляє завжди тільки підприємство, як самостійний господарюючий суб'єкт, або головна компанія багаторівневої структури.

Бюджетний контроль – це порівняння фактичних показників фінансово-господарської діяльності з плановими (бюджетними) з метою перевірки їх узгодженості за величиною і термінами, а також аналіз причин відхилень з метою вироблення пропозицій щодо коригування бюджетів чи фінансово-господарської діяльності підприємства.

Бюджетний контроль є дієвим інструментом стимулювання підвищення фінансової відповідальності та продуктивності як окремих працівників, центрів прибутковості, структурних підрозділів, так і підприємства в цілому.

Об'єктом бюджетного контролю – є всі бюджети підприємства (операційний, фінансовий, інвестиційний), які складає підприємство у звітному періоді та на перспективу.

Основними джерелами бюджетного контролю є – економіко-правова структура бюджетів суб'єктів підприємницької діяльності: пасив – джерела надходження коштів, і актив – напрямки вкладання коштів (інвестування).

Завдання бюджетного контролю:

1. Визначення суттєвих фактичних відхилень в діяльності підприємства;
2. Аналіз причин цих відхилень з метою їх подальшого усунення;
3. Управління відхиленнями та доцільність проведення коригуючих змін у діяльності підприємства;
4. Періодичне проведення планових ревізій і перевірок фінансової діяльності підприємства;
5. Інформування про факти порушень бюджетної дисципліни та притягнення винних до відповідальності.

Для здійснення контролю за виконанням бюджетів, як правило, використовують **дворівневу систему контролю**.

Нижній рівень – це контроль за виконанням часткових (функціональних) бюджетів структурних підрозділів підприємства, який безпосередньо здійснюється економічними службами цих підрозділів; при цьому контролюються як окремі показники зведеного бюджету, так і його складові, тобто функціональні бюджети.

Верхній рівень – контроль за виконанням бюджетів усіх структурних підрозділів, центрів відповідальності та зведених бюджетів по підприємству в цілому, який здійснюється безпосередньо службами контролінгу.

До основних елементів системи контролю відносять:

- об'єкти контролю – бюджети структурних підрозділів, часткові (функціональні) та зведені бюджети;
- предмети контролю – окремі показники витрат та доходів. Надходжень та видатків (дотримання бюджету ліквідності, оплати праці, витрат сировини і матеріалів);
- суб'єкти контролю – служби контролінгу, що здійснюють контроль за дотриманням бюджетів та підрозділи чи окремі працівники, відповідальні за виконання бюджетів;
- інструменти контролю – методи, процедури, які використовуються в процесі бюджетного контролю (аналіз відхилень, SWOT- аналіз тощо).

Етапи проведення бюджетного контролю включають:

1. Ідентифікація фактичних даних;
2. Розрахунок відхилень;
3. Визначення причин і факторів відхилень;
4. Розробка (підбір) каталогу заходів щодо коригування планів і діяльності в цілому;
5. Оцінка запропонованих заходів;
6. Ініціювання рішень щодо коригування планів;
7. Контроль виконання скоригованих планів.

Належний бюджетний контроль можливий лише за умови обліку всіх операцій, пов'язаних з грошовими надходженнями і виплатами, доходами і витратами. Ідентифікація фактичних показників і визначення відхилень здійснюється на основі даних управлінського обліку, який є своєрідним продовженням і деталізацією фінансового обліку.

Розрахунок відхилень фактичних показників від планових (бюджетних) може проводитися як в абсолютних, так і відносних величинах. Він здійснюється як у розрізі окремих періодів, так і кумулятивно, тобто з урахуванням певної сукупності звітних періодів. Виявлені в процесі контролю відхилення сигналізують про необхідність корекції планів чи фінансово-господарської діяльності в цілому. Конкретні рекомендації щодо коригування планів повинні формуватися лише після ретельного факторного аналізу причин відхилень та їх інтерпретації, що є найскладнішим елементом бюджетного контролю.

Результати бюджетного контролю доцільно оформляти у вигляді **звіту (рапорту) про виконання бюджетів** (табл. 15).

Аналіз відхилень - є процесом систематичного порівняння бюджетних (стандартних) і фактичних показників діяльності та пояснення причин відхилень і здійснюється.

Існують певні причини виникнення відхилень:

1. Зовнішні причини:

- економічні, соціальні, юридичні і політичні зміни;
- зміни в конкуренції;
- зміна умов поставок.

2. Внутрішні причини:

- зміна методів управління;
- неефективне використання ресурсів;
- неякісне складання бюджету.

Таблиця 15

Звіт про виконання бюджетів

Показники	Бюджет	Фактично	Відхилення	Пояснення причин відхилення
Доходи (за видами)				
Витрати (за видами)				
Прибуток (збиток)				

Всі причини відхилень рекомендується систематизувати в розрізі трьох функціональних рівнів:

1. Рівень планування:

- помилкова оцінка розвитку зовнішнього середовища;
- неправильні прогнози щодо причинно-наслідкових взаємозв'язків між діяльністю підприємства та зовнішніми факторами впливу;
- дефіцити в інформаційному забезпеченні чи обробці інформації, які призвели до нереальних прогнозів.

2. Рівень прийняття рішень:

- акцептування помилкових планових альтернатив, побудованих на заздалегідь неправильних пропозиціях;
- затвердження планових альтернатив, відмінних від тих, які згідно із обґрунтуванням є найреальнішими до виконання.

3. Рівень реалізації:

- дефіцити в якісному та кількісному забезпеченні матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами, які призвели до зриву виконання планових показників;
- дефіцити у виробничому процесі;
- слабкі місця в організації виробничо-господарської діяльності;
- недостатня мотивація до виконання планових показників.

Аналізуються відхилення за допомогою факторного аналізу відхилень фактичних фінансових результатів від бюджетних.

Тема 7. Відповідальність та мотивація в бюджетуванні.

Мета: засвоєння принципів та підходів мотивації працівників у бюджетуванні, отримання практичних навичок з розроблення «дерева цілей» підприємства для досягнення ним стратегічних, поточних та оперативних цілей

Методичні рекомендації

Для відображення цілей діяльності підприємства треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня системи управління та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та завдань, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, кількісно визначені завдання, які покладено в основу конкретних видів робіт.

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

«Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності.

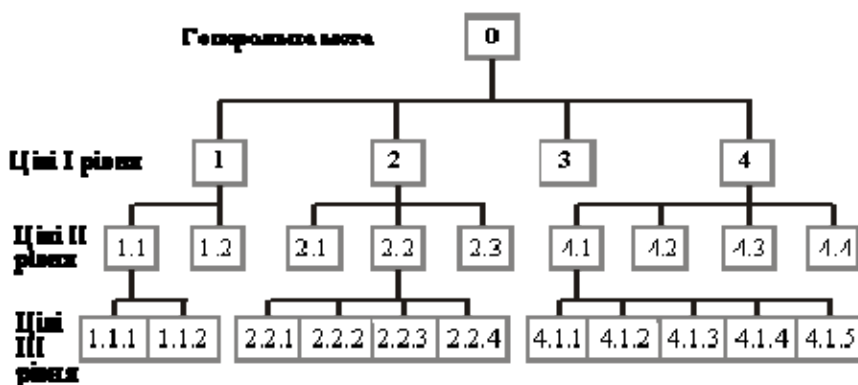


Рис. 3. «Дерево цілей» підприємства

Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», від його уявлення про поставлені перед ним завдання, та сприйняття їхнього взаємозв'язку.

Основне правило побудови «дерева цілей» – це «повнота редукції».

Повнота редукції — процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такі елементи системного підходу:

1. мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня;

2. цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути подані так, щоб їх сукупність забезпечувала досягнення початкової мети.

Вимоги до побудови «дерева цілей» такі:

- повнота відображення процесу або явища;
- на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня;

- несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;

- декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом;

- усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт.

«Дерево цілей» будується на основі координації цілей.

Вертикальна координація цілей дає змогу узгоджувати непов'язані між собою напрямки діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства.

Горизонтальна координація цілей забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікованих кадрів, що працюють у різних підрозділах, різних видів ресурсів, типізації «know-how» для їх використання в різних напрямках діяльності, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з метою створення умов для скорочення витрат тощо).

Дерево цілей організації (the objective tree) - це:

- структурований перелік, схема організаційних цілей;

- ієрархія різнорівневих цілей;

- модель, яка дозволяє впорядкувати і об'єднати цілі в єдиний комплекс

Мета складання дерева цілей — це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, щодо якого її встановлено, і має відбивати об'єктивні умови його існування, а також коригування структури об'єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому мова має йти про сукупність цілей. Може носити суто економічний або соціально-економічний характер.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» — декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнювання) — це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. У даному випадку мова йде про систему цілей організації.

Продуктом застосування даного методу стратегічного планування повинна стати логічна і проста схема управління підприємством. Дерево цілей дає можливість обґрунтувати генеральну мету і робить подцели більш досяжними.

Система цілей визначається організаційною структурою. Величезна структура, велика кількість відділів і робочих ліній зажадають розробки складного «гіллястого» дерева з багатьма декомпозиційні рівнями.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Тема 1. Фінансове планування, як основа бюджетування діяльності підприємства.

1. Наведіть визначення фінансового планування.
2. Назвіть основні принципи фінансового планування.
3. Охарактеризуйте етапи фінансового планування.
4. Які методи фінансового планування Вам відомі?
5. В чому полягає сутність балансового методу фінансового планування?
6. Розкрийте сутність методу економіко-математичного моделювання в фінансовому плануванні.
7. В чому переваги та недоліки балансового методу фінансового планування?
8. Дайте визначення оперативного фінансового планування.
9. Дайте визначення фінансовій стратегії підприємства.

Тема 2. Процес бюджетування на підприємстві.

1. Дайте визначення бюджету при плануванні діяльності підприємства.
2. Яке призначення бюджетування?
3. Які можливості отримує підприємство після впровадження бюджетування?
4. Назвіть переваги та недоліки бюджетування на підприємстві.
5. Які функції притаманні бюджетуванню?
6. Розкрийте принципи бюджетування.
7. Охарактеризуйте інфраструктуру бюджетного процесу та його складові.
8. В чому полягає роль бюджетування при прийнятті управлінських рішень?

Тема 3. Види та особливості розробки бюджетів на підприємстві.

1. Дайте визначення бюджетної структури підприємства.
2. Охарактеризуйте чинники, що впливають на систему бюджетування підприємства.
3. Розкрийте особливості моделі бюджетування виробничого та торгівельного підприємства.
4. Охарактеризуйте типову бюджетну структуру виробничого підприємства.
5. Перелічіть етапи формування зведеного бюджету підприємства.

Тема 4. Розробка операційних бюджетів підприємства.

1. Що представляє собою бюджет продажів?
2. Охарактеризуйте бюджет виробництва.
3. Дайте визначення бюджету прямих витрат на матеріали.
4. Розкрийте сутність бюджету витрат на оплату праці.
5. Що включається до змінної та умовно-змінної частини бюджету витрат на оплату праці?
6. В чому відмінність бюджету загальновиробничих витрат та бюджету управлінських витрат?
7. Які основні статті включають до бюджету витрат на збут?

Тема 5. Зміст і технологія складання фінансових бюджетів.

1. Дайте визначення зведеного бюджету доходів і витрат.
2. Охарактеризуйте бюджет руху грошових коштів.
3. Що таке прогнозний баланс?
4. Яка основна мета складання прогнозного балансу?

Тема 6. Аналіз та оцінка виконання бюджетів підприємства.

1. Що таке центри відповідальності на підприємстві?
2. Наведіть класифікацію центрів відповідальності на підприємстві.
3. В чому полягає завдання проведення бюджетного контролю?
4. Назвіть ймовірні причини невиконання бюджетів на підприємстві.
5. Охарактеризуйте систему показників оцінки виконання бюджетів.
6. Розкрийте основні методи факторного аналізу бюджетних відхилень.

Тема 7. Відповідальність та мотивація в бюджетуванні.

1. Що таке бюджетна мотивація?
2. В чому полягає мета складання «дерева цілей» підприємства?
3. Наведіть приклад «дерева цілей».
4. Які існують системи мотивації працівників?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

Тема 1. Фінансове планування, як основа бюджетування діяльності підприємства.

1.1. Що таке фінансове планування?

- а) це науковий процес обґрунтування на певний період руху фінансових ресурсів підприємства і відповідно фінансових відносин;
- б) це забезпечення оптимальних можливостей для успішної господарської діяльності, отримання необхідних для цього коштів і в кінцевому підсумку досягнення прибутку підприємства;
- в) всі відповіді вірні;
- г) немає правильної відповіді.

1.2. Яка основна мета фінансового планування?

- а) суть планування полягає в обґрунтуванні цілей і способів їх досягнення, а також у визначенні необхідних ресурсів та ефективних дій;
- б) за допомогою фінансового планування прогнозуються доходи, їх раціональний розподіл з урахуванням інтересів кожного учасника та кінцевих результатів.
- в) це процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників для забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності у перспективі;
- г) немає правильної відповіді.

1.3. Які завдання виконує фінансове планування?

- а) забезпечення необхідними фінансовими ресурсами виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності. виявлення внутрішньогосподарських резервів збільшення прибутку за рахунок економного використання грошових коштів;
- б) визначення шляхів ефективного вкладання капіталу, оцінка ступеня раціонального їх використання; встановлення раціональних фінансових відносин з бюджетом, банками та іншими підприємствами;
- в) дотримання інтересів акціонерів та інших інвесторів; контроль за фінансовим станом, платоспроможністю та кредитоспроможністю підприємства;
- г) всі відповіді вірні.

1.4. Основні елементи фінансового планування?

- а) цілі, програми, норми, правила, процедури, ліміти;
- б) цілі, програми, норми, правила, процедури, нормативи;
- в) цілі, програми, норми, правила, процедури;
- г) правильної відповіді немає.

1.5. Які є принципи фінансового планування?

- а) об'єктивної необхідності, ефективності, комплексності та єдності мети, науковості, повноти, реальності, гнучкості, економічності;
- б) об'єктивної необхідності, ефективності, комплексності та єдності мети, науковості, повноти, обґрунтованості, реальності, економічності;
- в) об'єктивної необхідності, ефективності, комплексності та єдності мети, науковості, повноти, обґрунтованості, реальності, гнучкості.
- г) немає правильної відповіді.

1.6. Що означає принцип ефективності у фінансовому плануванні?

- а) використання фінансового планування для управління фінансами підприємства – означає, що даний процес стає необхідним та обов'язковим як найважливіший інструмент і спосіб визначення фінансових можливостей підприємства, прогнозування раціональних вартісних пропорцій, відносин, відповідно і руху грошових ресурсів для виконання відповідних програм і завдань;
- б) відображає якісну сторону даного процесу та орієнтує його на досягнення позитивних фінансових результатів за окремими операціями від діяльності кожного підрозділу підприємства на досягнення бажаного економічного і соціального ефекту;
- в) вимагає, щоб розроблена система планів мала можливість коригування при зміні фінансово-економічних умов у суспільстві;
- г) всі відповіді вірні.

1.7. Що означає принцип науковості у фінансовому плануванні?

- а) підсумовує основні риси планування, забезпечує реальність, ефективність запланованих завдань;
- б) передбачає узгодження виробничих та фінансових ресурсів, планів на різних рівнях управління виробництвом;
- в) означає що розроблені плани (бюджети) та показники повинні охоплювати всі сфери та види діяльності;
- г) немає правильної відповіді.

1.8. Що означає принцип інтегрованості у фінансовому плануванні?

- а) необхідності орієнтації на існуючий фінансово-економічний стан, на соціально-економічні завдання та потреби ринку;
- б) ґрунтується на урахування всіх лімітів фінансових ресурсів, на основі раціональних норм і нормативів, на використанні прогресивних методів їх розробки;
- в) зумовлюється необхідністю тісного взаємозв'язку між різними видами планів (бюджетів) із тим, щоб виконання планів нижчого рівня найбільшою мірою сприяло виконанні планів вищого рівня;
- г) немає правильної відповіді.

1.9. Які є методи фінансового планування?

- а) балансовий, нормативний, розрахунково-аналітичний, статистичний, економіко-математичний;
- б) балансовий, нормативний, розрахунково-аналітичний, економіко-математичний;
- в) балансовий, розрахунково-аналітичний, статистичний, економіко-математичний;
- г) балансовий, нормативний, статистичний, економіко-математичний.

1.10. Балансовий метод фінансового планування...

- а) полягає у використанні для розвитку планових фінансових показників, зокрема витрат на виробництво і реалізацію продукції та прогнозованої фінансової звітності норм витрат видів ресурсів (сировини, матеріалів тощо) на одиницю продукції;

б) ґрунтується на забезпеченні відповідальності між фінансовими ресурсами підприємства та існуючою потребою в них з метою координації пропорцій економічного зростання підприємства;

в) відображають взаємозв'язок між найважливішими параметрами та показниками виробничого процесу, дають можливість, враховуючи значну кількість параметрів, побудувати алгоритм досягнення оптимальних значень планових показників не виходячи за межі реальних значень вихідних параметрів;

г) правильної відповіді немає.

1.11. В чому полягає економіко-математичний метод фінансового планування?

а) у відображенні взаємозв'язку між найважливішими параметрами та показниками виробничого процесу, враховуючи значну кількість параметрів, дають можливість побудувати алгоритм досягнення оптимальних значень планових показників не виходячи за межі реальних значень вихідних параметрів;

б) передбачає розрахунок планових значень фінансових показників на основі їх значень за попередні звітні періоди;

в) у використанні для розвитку планових фінансових показників, зокрема витрат на виробництво і реалізацію продукції та прогнозної фінансової звітності норм витрат видів ресурсів (сировини, матеріалів тощо) на одиницю продукції;

г) всі відповіді вірні.

Тема 2. Процес бюджетування на підприємстві.

2.1. Що є бюджетування?

а) зорієнтоване в основному на фіксацію та координацію показників у короткостроковому періоді, а планування – на прогнозування шляхів і засобів досягнення поставлених цілей як у коротко-, так і довгостроковій перспективі;

б) це процес складання бюджетів та контролю за їх виконанням;

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

г) немає правильної відповіді.

2.2. Що таке бюджет?

а) бюджет – це сума коштів, які є у розпорядженні для виконання визначених функцій та проведення певних заходів у рамках загально фірмового планування;

б) це сума коштів, які є у розпорядженні для виконання визначених функцій та проведення певних заходів у рамках загального планування;

в) це сума коштів, які є у розпорядженні підприємства для виконання визначених функцій та проведення певних заходів у рамках загально фірмового планування;

г) немає правильної відповіді.

2.3. Бюджет підприємства – це:

а) план діяльності підприємства в кількісному виразі;

б) сукупність матеріальних та грошових ресурсів;

в) джерело заробітної платні на підприємстві;

г) немає правильної відповіді.

2.4. Основними причинами, що зумовлюють необхідність впровадження бюджетування, є:

- а) вирішення проблем із платоспроможністю підприємства;
- б) низька кваліфікація працівників;
- в) застаріла технологія виробництва;
- г) нецільове використання ресурсів організації.

2.5. Які основні функції бюджетування?

- а) регулювання, прогнозування, координація, мотивація;
- б) регулювання, прогнозування, координація, стимулювання;
- в) регулювання, управління, координація, мотивація;
- г) немає правильної відповіді.

2.6. До недоліків бюджетування можна віднести:

- а) складність та коштовність системи;
- б) сприяє процесам комунікації на підприємстві;
- в) сприяє точності планування на підприємстві;
- г) правильної відповіді немає.

2.7. Бюджетування створює для підприємства такі переваги:

- а) забезпечує цільове використання та економію ресурсів організації;
- б) вирішує проблеми технічного переоснащення;
- в) сприяє модернізації основних виробничих фондів;
- г) зміцнення фінансової дисципліни на підприємстві.

2.8. Які етапи формування основного бюджету підприємства виділяють?

- а) формування, планування, виконання, реалізація, контроль;
- б) формування, планування, виконання, контроль;
- в) формування, планування, виконання, реалізація;
- г) формування, планування, контроль.

2.9. Які є учасники процесу бюджетування?

- а) внутрішні, зовнішні, опосередковані;
- б) системні та комплексні;
- в) внутрішні та зовнішні;
- г) вірні відповіді б) та в).

2.10. Хто є зовнішніми учасниками процесу бюджетування?

- а) генеральний директор, фінансовий директор, функціональний менеджер, працівники фірми;
- б) власники фірми, акціонери, кредитори, постачальники, податкові, статистичні органи, громадськість;
- в) всі відповіді вірні;
- г) немає правильної відповіді.

2.11. В чому полягає принцип декомпозиції у бюджетуванні?

- а) передбачає, що бюджети повинні складатися таким чином, щоб усі задіяні в їх виконанні особи чітко уявляли завдання, що перед ними поставлені, та мали стимули до їх виконання;
- б) всі операції та результуючі з них грошові надходження і виплати повинні базуватися на реальних прогнозах;

в) кожний бюджет нижчого рівня є деталізацією бюджету більш високого рівня, тобто бюджети цехів є вкладеними в зведений бюджет виробництва;
г) немає правильної відповіді.

2.12. В чому полягає принцип централізації у бюджетуванні?

а) кожний бюджет нижчого рівня є деталізацією бюджету більш високого рівня, тобто бюджети цехів є вкладеними в зведений бюджет виробництва;
б) всі операції підприємства повинні відображатись в бюджеті;
в) передбачає, що бюджетування є важливим інструментом фінансового управління підприємством, яке повинно здійснюватися з єдиного центру;
г) всі відповіді вірні.

2.13. На які два основні поділяються бюджети?

а) поточні і фінансові;
б) операційні і фінансові;
в) всі відповіді вірні;
г) немає правильної відповіді.

2.14. Якщо у бюджеті ресурсна частина відповідає частині потреб, то він:

а) збалансований;
б) дефіцитний;
в) профіцитний;
г) плинний.

2.15. Бюджети, які розробляються на визначений бюджетний період та не корегуються протягом періоду виконання, називають:

а) гнучкі;
б) неперервні;
в) фіксовані;
г) актуалізовані.

2.16. Що таке гнучкий бюджет?

а) планові розрахунки затрат і фінансових результатів прив'язуються до обсягів виробництва та реалізації продукції;
б) показники не змінюються зі зміною обсягів виробництва, тому його використовують для планування частково регульованих витрат;
в) він показує розмір витрат та результати за різних обсягів діяльності відповідного центру відповідальності;
г) немає правильної відповіді.

2.17. Гнучкий бюджет – це:

а) бюджет, який показує розміри витрат і результати при різному обсязі діяльності відповідно центру відповідальності;
б) бюджет, який складається на основі статистики минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства;
в) бюджет, який складається на тривалий період і коригується в процесі виконання;
г) всі відповіді вірні.

2.18. Методи бюджетного планування - це:

а) способи та прийоми розроблення бюджетів в організації;
б) способи впливу керуючої системи організації на керувану;

- в) інструменти аналізу виконання бюджетних показників;
- г) процедури корегування бюджетів підприємства.

2.19. В основі балансового підходу лежить:

- а) рівноважне узгодження потреб та ресурсів;
- б) формування адресних завдань з виробництва певних видів продукції;
- в) виявлення залишків запасів на складах;
- г) формування програми розвитку підприємства.

2.20. Норми - це:

а) встановлені величини, що характеризують витрати праці, сировини, матеріалів, використання засобів праці, фінансову стійкість підприємства в умовах найбільш раціонального релевантного діапазону ділової активності з урахуванням організаційних, техніко-технологічних, виробничо-господарських, соціальних, фінансових та інших умов функціонування;

б) регламентовані розрахункові величини витрат праці, режимів роботи обладнання, чисельності тощо;

- в) показники нормативів;
- г) показники місткості.

2.21. Нормативи - це:

а) встановлені величини, що характеризують витрати праці, сировини, матеріалів, використання засобів праці, фінансову стійкість підприємства в умовах найбільш раціонального релевантного діапазону ділової активності з урахуванням організаційних, техніко-технологічних, виробничо-господарських, соціальних, фінансових та інших умов функціонування;

б) регламентовані розрахункові величини витрат праці, режимів роботи обладнання, чисельності тощо;

- в) показники норм;
- г) показники віддачі.

Тема 3. Види та особливості розробки бюджетів на підприємстві.

3.1. Першим етапом розробки фінансового плану на наступний період (квартал, рік) є:

- а) здійснення спеціальних розрахунків і таблиць до фінансового плану;
- б) аналіз фінансових показників за минулий (звітний) період;
- в) розробка звітів про виконання фінансових планів;
- г) характеристика підприємства.

3.2. Бюджетний цикл –це:

а) термін та порядок розробки, узгодження, надання, обробки та затвердження бюджетів;

б) термін, на який складається бюджет;

в) період, по закінченні якого складаються звіти про виконання раніше розроблених та затверджених бюджетів;

г) процедура аналізу та оцінки ефективності виконання бюджету.

3.3. Графік бюджетування – це:

а) термін та порядок розробки, узгодження, надання, обробки та затвердження бюджетів;

б) термін, на який складається бюджет;

- в) період, по закінченні якого складаються звіти про виконання раніше розроблених та затверджених бюджетів;
- г) процедура аналізу та оцінки ефективності виконання бюджету.

3.4. Бюджетний період –це:

- а) термін та порядок розробки, узгодження, надання, обробки та затвердження бюджетів;
- б) термін, на який складається бюджет;
- в) період, по закінченні якого складаються звіти про виконання раніше розроблених та затверджених бюджетів;
- г) процедура аналізу та оцінки ефективності виконання бюджету.

3.5. Основним методичним підходом до складання бюджетів є:

- а) бюджетування через приріст;
- б) бюджетування через балансування;
- в) бюджетування через нормування;
- г) бюджетування через аналіз.

3.6. До внутрішніх чинників, що впливають на систему бюджетування на підприємстві, належать:

- а) законодавство;
- б) конкуренти;
- в) ресурси;
- г) клієнти.

3.7. Які є етапи бюджетування на підприємстві?

- а) Вироблення (уточнення) стратегічних цілей, розробка спеціальних первинних форм, за якими проводиться збір інформації та доведення цих форм до відповідальних за їх заповнення працівників, координація показників різних бюджетів, збалансування планів шляхом оптимального поєднання наявних альтернатив;
- б) Оформлення та доведення до менеджерів верхньої і середньої ланок бюджетної резолюції, заповнення первинних форм і направлення їх до відділу контролінгу, бюджетний контроль: визначення відхилень фактичних показників від планових та аналіз причин відхилень, рапортування (підготовка проміжних і кінцевих звітів) про результати виконання бюджетів;
- в) всі відповіді вірні.

Тема 4. Розробка операційних бюджетів підприємства.

4.1. Які складові включає операційний бюджет?

- а) бюджет продаж; бюджет виробництва; бюджет прямих матеріальних витрат; бюджет прямих матеріальних витрат; бюджет прямих затрат на оплату праці; бюджет виробничих накладних витрат; бюджет запасів на кінець звітного періоду;
- б) бюджет виробничої собівартості готової продукції; бюджет собівартості готової продукції; бюджет витрат на збут; бюджет адміністративних витрат; бюджет прибутку;
- в) всі відповіді вірні;
- г) немає правильної відповіді.

4.2. Який з перерахованих бюджетів не відноситься до операційних бюджетів?

- а) план грошових потоків;
- б) бюджет прибутків і збитків;
- в) бюджет реалізації;
- г) бюджет комерційних витрат.

4.3. Бюджет продажів – це...

- а) операційний бюджет, що містить інформацію про запланований обсяг продажів, ціну і очікуваний дохід від реалізації кожного виду продукції;
- б) виробнича програма підприємства, яка визначає заплановані номенклатуру і обсяг виробництва продукції у бюджетному періоді в натуральних показниках;
- в) визначає кількість матеріалів, необхідних для виробництва запланованого обсягу продукції і кількість матеріалів, які необхідно закупити протягом запланованого періоду;
- г) всі відповіді вірні.

4.4. Які фактори враховують при складанні бюджету продажів?

- а) обсяг продажів попередніх періодів; виробничі потужності підприємства; залежність продажу від загальноекономічних показників, рівня зайнятості, цін, можливостей споживання; відносну прибутковість продукції;
- б) вивчення ринку, рекламну компанію; цінову політику, якість продукції; конкуренцію; сезонні коливання; довготривалі тенденції продажів для різних товарів;
- в) всі відповіді вірні;
- г) немає правильної відповіді.

4.5. Що таке бюджет виробництва?

- а) це бюджет затрат на заробітну плату виробничого персоналу;
- б) відображає обсяг усіх витрат, пов'язаних з управлінням та обслуговуванням виробництва, забезпеченням необхідних умов функціонування технологічного обладнання, освітлення, опалення будівель та іншими затратами;
- в) виробнича програма підприємства, яка визначає заплановані номенклатуру і обсяг виробництва продукції у бюджетному періоді в натуральних показниках;
- г) немає правильної відповіді.

4.6. Коли необхідно складати бюджет виробництва?

- а) запас готової продукції більший, ніж необхідно;
- б) запас готової продукції менший, ніж необхідно;
- в) запас готової продукції дорівнює нулю;
- г) вірні відповіді а) та б).

4.7. Яка існує формула для розрахунку обсягу закупок?

- а) $\text{Обсяг закупок} = \text{обсяг використання} + \text{запаси на кінець періоду} + \text{запаси на початок періоду}$;
- б) $\text{Обсяг закупок} = \text{обсяг використання} + \text{запаси на кінець періоду} - \text{запаси на початок періоду}$;
- в) $\text{Обсяг закупок} = \text{обсяг використання} - \text{запаси на кінець періоду} + \text{запаси на початок періоду}$;
- г) $\text{Обсяг закупок} = \text{обсяг використання} + \text{запаси на кінець періоду}$.

4.8. Який з перерахованих бюджетів являє собою прогноз майбутніх доходів і є основою для всіх інших бюджетів підприємства:

- а) бюджет продажів;
- б) бюджет виробництва;
- в) бюджет прибутків і збитків;
- г) бюджет загальногосподарських витрат.

4.9. Що таке бюджет витрат виробництва?

- а) операційний бюджет, що містить інформацію про запланований обсяг продажів, ціну і очікуваний дохід від реалізації кожного виду продукції;

б) визначає кількість матеріалів, необхідних для виробництва запланованого обсягу продукції і кількість матеріалів, які необхідно закупити протягом запланованого періоду;

в) узгоджує всі витрати за основними розділами плану діяльності підприємства в грошовій формі;

г) всі відповіді вірні.

4.10. Які витрати включає бюджет загальновиробничих витрат?

а) умовно-постійні, умовно-змінні, накладні;

б) умовно-постійні, умовно-змінні;

в) змінні, накладні, виробничі;

г) немає правильної відповіді.

4.11. Бюджет, який включає цехові витрати та витрати на утримання та експлуатацію обладнання – це:

а) бюджет загальновиробничих витрат;

б) бюджет продажів;

в) бюджет адміністративних витрат;

г) бюджет виробництва.

4.12. Що являє собою бюджет запасів готової продукції?

а) це плановий документ, в якому наведені затрати, пов'язані зі збутом продукції у бюджетному періоді і відображені очікувані затрати на обслуговування та управління підприємством в цілому;

б) він визначає кількість матеріалів, необхідних для виробництва запланованого обсягу продукції і кількість матеріалів, які необхідно закупити протягом запланованого періоду;

в) він містить інформацію, необхідну для підготовки двох останніх фінансових документів основного бюджету;

г) немає правильної відповіді.

4.13. Який з наведених показників характеризує обсяг випуску товарної продукції, що коригується на зміну запасів незавершеного виробництва?

а) запас готової продукції;

б) обсяг товарної продукції;

в) обсяг випуску валової продукції;

г) обсяг реалізованої продукції.

Тема 5. Зміст і технологія складання фінансових бюджетів.

5.1. Звіт про фінансові результати – це...

а) це документ, який містить прогнозну інформацію щодо формування фінансових результатів діяльності підприємства в майбутньому на основі даних про доходи і витрати;

б) це документ, який містить прогнозну інформацію щодо формування фінансових результатів діяльності підприємства на основі даних про доходи і витрати;

в) це документ, який містить інформацію щодо формування фінансових результатів діяльності підприємства в майбутньому на основі даних про доходи і витрати;

г) немає правильної відповіді.

5.2. Який з перерахованих бюджетів відноситься до фінансових планів?

- а) бюджет прибутків і збитків;
- б) бюджет комерційних витрат;
- в) бюджет матеріальних витрат;
- г) операційний бюджет.

5.3. Що представляє собою прогнозний баланс?

- а) форма фінансової звітності, що містить інформацію про майбутній стан підприємства, який очікується внаслідок запланованих операцій;
- б) форма фінансової звітності, що містить інформацію про минулий стан підприємства, який очікується внаслідок запланованих операцій;
- в) форма фінансової звітності, що містить інформацію про теперішній стан підприємства, який очікується внаслідок запланованих операцій;
- г) немає правильної відповіді.

5.4. Що являє собою прогнозований звіт про прибуток (збиток)?

- а) це форма фінансової звітності, складена на початок звітного періоду, яка відображає фінансовий результат запланованої діяльності;
- б) це перший із документів зведеного бюджету, який показує той дохід, що планує отримати підприємство і ті затрати, які воно при цьому матиме;
- в) всі відповіді вірні;
- г) немає правильної відповіді.

5.5. Який бюджет дозволяє зробити висновки про оптимальність системи бюджетів підприємства та необхідності коригувань?

- а) бюджет прибутків і збитків;
- б) бюджет продажів;
- в) бюджет загальновиробничих витрат;
- г) бюджет комерційних витрат.

Тема 6. Аналіз та оцінка виконання бюджетів підприємства.

6.1. Що таке бюджетний контроль?

- а) це порівняння фактичних показників фінансово-господарської діяльності з метою перевірки їх узгодженості за величиною і термінами, а також аналіз причин відхилень з метою вироблення пропозицій щодо коригування бюджетів чи фінансово-господарської діяльності підприємства;
- б) це порівняння фактичних показників фінансово-господарської діяльності з плановими (бюджетними) з метою перевірки їх узгодженості, а також аналіз причин відхилень з метою вироблення пропозицій щодо коригування бюджетів чи фінансово-господарської діяльності підприємства;
- в) це порівняння фактичних показників фінансово-господарської діяльності з плановими (бюджетними) з метою перевірки їх узгодженості за величиною і термінами, а також аналіз причин відхилень з метою вироблення пропозицій щодо коригування бюджетів чи фінансово-господарської діяльності підприємства;
- г) немає правильної відповіді.

6.2. Що є об'єктом бюджетного контролю?

- а) всі бюджети підприємства (операційний, фінансовий, інвестиційний), які складає підприємство у звітному періоді та на перспективу;
- б) економіко-правова структура бюджетів суб'єктів підприємницької діяльності: пасив – джерела надходження коштів, і актив – напрямки вкладання коштів (інвестування);
- в) вірної відповіді немає;
- г) всі відповіді вірні.

6.3. Які завдання виконує бюджетний контроль?

- а) визначення суттєвих фактичних відхилень в діяльності підприємства, аналіз причин цих відхилень з метою їх подальшого усунення; управління відхиленнями та доцільність проведення коригуючих змін у діяльності підприємства;
- б) періодичне проведення планових ревізій і перевірок фінансової діяльності підприємства; інформування про факти порушень бюджетної дисципліни та притягнення винних до відповідальності;
- в) всі відповіді вірні;
- г) немає правильної відповіді.

6.4. Що таке аналіз відхилень в процесі бюджетування?

- а) процес систематичного порівняння бюджетних (стандартних) і фактичних показників діяльності та пояснення причин відхилень;
- б) визначення позитивних та негативних відхилень;
- в) визначення можливих резервів збільшення прибутку суб'єкта господарювання;
- г) немає правильної відповіді.

6.5. Які причини відносять до внутрішніх при виникненні відхилень у процесі бюджетування?

- а) економічні, соціальні, юридичні і політичні зміни; зміни в конкуренції; зміна умов поставок;
- б) зміна методів управління; неефективне використання ресурсів; неякісне складання бюджету;
- в) всі відповіді вірні;
- г) немає правильної відповіді.

6.6. Які причини відносять до зовнішніх при виникненні відхилень у процесі бюджетування?

- а) економічні, соціальні, юридичні і політичні зміни; зміни в конкуренції; зміна умов поставок;
- б) зміна методів управління; неефективне використання ресурсів; неякісне складання бюджету;
- в) всі відповіді вірні;
- г) немає правильної відповіді.

6.7. За етапами контролю бюджетних процесів виділяють:

- а) попередній бюджетний контроль;
- б) кількісний бюджетний контроль;
- в) суцільний бюджетний контроль;
- г) перманентний бюджетний контроль.

6.8. За рівнем охоплення контролем об'єктів виділяють:

- а) поточний бюджетний контроль;
- б) вибірковий бюджетний контроль;
- в) децентралізований бюджетний контроль;
- г) якісний бюджетний контроль.

6.9. За періодичністю проведення виділяють:

- а) завершальний бюджетний контроль;
- б) суцільний бюджетний контроль;
- в) централізований бюджетний контроль;
- г) перманентний бюджетний контроль.

Тема 7. Відповідальність та мотивація в бюджетуванні.

7.1. Що таке мотивація у бюджетному плануванні?

- а) наявні та мобілізовані фінансові ресурси повинні спрямовуватися на досягнення цілей, визначених у стратегії розвитку підприємства;
- б) в бюджетах знаходять свій фінансовий вираз майбутні операції підприємства;
- в) виконання бюджетних показників є критерієм ефективності діяльності окремих осіб, структурних підрозділів тощо;
- г) всі відповіді вірні.

7.2. Принцип складання «дерева цілей» полягає у:

- а) спочатку формулюється генеральна мета, яка потім розбивається на цілі першого, другого та третього рівнів;
- б) формування «дерева цілей» починається зі встановлення цілей кожного окремого підрозділу підприємства;
- в) формування «дерева цілей» передбачає одночасне встановлення цілей на всій ієрархічній структурі управління;
- г) вірної відповіді немає.

7.3. Очікувані результати після впровадження бюджетування:

- а) підприємство та його керівники отримують процедури регулярного фінансового планування і контролю над виконанням бюджету;
- б) здійснення контролю за зміною фінансової ситуації на підприємстві;
- в) оцінка інвестиційної привабливості підприємства;
- г) складання реальних прогнозів фінансово-господарської діяльності.

7.4. До показників майнового стану підприємства належать:

- а) коефіцієнт зносу основних засобів;
- б) коефіцієнт бюджетної автономії;
- в) коефіцієнт оборотності активів;
- г) коефіцієнт покриття.

7.5. До показників ліквідності належать:

- а) чистий оборотний капітал;
- б) коефіцієнт рентабельності реалізації;
- в) коефіцієнт покриття;
- г) коефіцієнт фінансування.

7.6. До показників фінансової стійкості належать:

- а) коефіцієнт оновлення основних засобів;
- б) коефіцієнт покриття;
- в) коефіцієнт оборотності активів;
- г) коефіцієнт маневреності власного капіталу.

7.7. До показників ділової активності належать:

- а) коефіцієнт вибуття основних засобів;
- б) коефіцієнт швидкої ліквідності;
- в) коефіцієнт фінансування;
- г) період погашення дебіторської заборгованості.

ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

Задача 1

Розрахувати бюджет продажу, графік очікуваних грошових надходжень від продажу; бюджет використання матеріалів, бюджет придбання матеріалів, графік очікуваних виплат за матеріали.

Назва показників	Значення показників			
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1.Обсяг продажу, шт.	23800	17900	28400	28200
2. Ціна за од., грн.	34	38	41	49
3.Продаж, %	70	89	90	95
4.Матеріальні витрати на од., кг	5	5	5	5
5.Середньозважена ціна матеріалів, грн. /кг	15	15	15	15
6. Початковий запас матеріалів, кг	23200	18900	22400	23780
7. Витрати на закупівлю, грн.	3,27	3,27	3,27	3,27
8. Платежі за матеріали, %	65	85	85	90
9. Необхідний запас готової продукції на кінець періоду, шт.	10% обсягу продажу наступного кварталу			2600
10. Необхідний початковий запас готової продукції, шт.	10% обсягу продажу поточного кварталу			

Задача 2

Розрахувати бюджет продажу, графік очікуваних грошових надходжень від продажу.

Назва показників	Значення показників			
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1. Обсяг продажу, шт.	57800	56900	43400	64000
2. Ціна за од., грн.	23	24	28	35
3. Продаж, %	80	80	90	90
4. Запас готової продукції на початок періоду, шт.	32400	33570	29850	32800

Задача 3

Скласти бюджет виробничих накладних витрат підприємства.

Назва показників	Значення показників			
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1.Обсяг виробництва, шт.	5420	6230	6890	5970
2. Змінні витрати за рік, грн.	62800			
2.1. заробітна плата	60% суми змінних витрат за рік			
2.2. комунальні платежі	25% суми змінних витрат за рік			
2.3. ремонт обладнання	15% суми змінних витрат за рік			
3. Постійні витрати за рік, грн.	115450			
3.1. заробітна плата	45% суми постійних витрат за рік			
3.2. оренда	15% суми постійних витрат за рік			
3.3. амортизація	20% суми постійних витрат за рік			
3.4. інші прями витрати	20% суми постійних витрат за рік			

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Правові особливості застосування бюджетування в Україні.
2. Економічні, технічні, організаційні та соціальні проблеми впровадження та застосування бюджетних систем на підприємстві.
3. Особливості формування терміна “бюджет” в історичному ракурсі.
4. Основні завдання, що переслідують власники підприємства, фахівці, інвестори та фінансово-кредитні установи від отримання та використання бюджетної інформації.
5. Вимоги до структури бюджетів підприємства
6. Процедури консолідування бюджетних показників на підприємствах.
7. Сутність, переваги та недоліки застосування на підприємстві методу гнучкого бюджетного планування.
8. Сутність, переваги та недоліки застосування на підприємстві методу бюджетного планування з нульової бази.
9. Сутність, переваги та недоліки застосування на підприємстві нормативного методу бюджетного планування.
10. Послідовність формування основних бюджетів експортноорєнтованого підприємства.
11. Ризики внутрішнього та зовнішнього середовища при бюджетуванні.
12. Бюджетна мотивація: сутність, призначення та доцільність застосування в бюджетуванні.
13. Особливості процесу бюджетування та малих, середніх та великих підприємствах.
14. Переваги та недоліки бюджетування як інструменту фінансового планування.
15. «Гнучке» бюджетування: сутність, переваги та недоліки.

Основні вимоги до написання та оформлення рефератів

Реферат виконується на стандартних аркушах паперу А4. Робота повинна бути виконана на комп'ютері, рядки розташовані через 1,5 інтервала, шрифтом 14 кегля (Times New Roman). Абзацний відступ – 1,2. Обсяг реферату – 10-15 пронумерованих сторінок. Текст розміщується вирівнюванням по ширині паперу з полями: ліворуч 30 мм, праворуч – 10 мм, знизу і зверху – по 20 мм.

Реферат має містити такі структурні елементи: титульний аркуш (оформлений згідно зі стандартами), план, вступ, основний текст (розділи, підрозділи), висновки, список використаних джерел, додатки (за необхідності).

З відома лектора студент може виконати реферат за темою, не передбаченою в переліку тем рефератів.

Завершений реферат студент здає викладачу для перевірки в установлені графіком терміни. Після його рецензування викладачем робота допускається до захисту, який здійснюється на основі індивідуальної бесіди зі студентом.

ВИХІДНІ ДАНІ ДО ІНДИВІДУАЛЬНОГО РОЗРАХУНКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАВДАННЯ

Порядок виконання завдання

1. На підставі вихідних даних, що наведені у табл. 16, скласти операційні бюджети з плануванням даних по кварталам:

- бюджет продажу,
- бюджет дебіторської заборгованості;
- бюджет виробництва,
- бюджет закупки матеріалів,
- бюджет кредиторської заборгованості;
- бюджет прямих витрат на оплату праці,
- бюджет загальновиробничих накладних витрат,
- бюджет собівартості виготовленої продукції,
- бюджет собівартості реалізованої продукції,
- бюджет адміністративних витрат,
- бюджет витрат на збут,
- бюджетний звіт про прибуток підприємства.

2. На підставі операційних бюджетів та даних табл. 17 скласти бюджет руху грошових коштів та бюджетний баланс.

3. Провести аналіз кожного зі складених бюджетів (зробити, за необхідності додаткові розрахунки, скласти графіки, зробити висновки):

3.1. Бюджет продаж:

- проаналізувати структуру виручки від реалізації в кожному кварталі й річну та зіставити дані зі структурою обсягу продажів продукції;
- проаналізувати динаміку зміни виручки від реалізації за кожним окремим видом продукції та загальний обсяг виручки від реалізації на основі показників абсолютного відхилення та темпу приросту;
- побудувати відповідні графіки та зробити висновки.

3.2. Бюджет дебіторської заборгованості:

- проаналізувати на скільки змінюються грошові надходження (згідно бюджету дебіторської заборгованості) в кожному кварталі в порівнянні з бюджетом продаж;
- побудувати відповідні графіки та зробити висновки.

3.3. Бюджет виробництва:

- проаналізувати динаміку змін обсягу виробництва кожного окремого виду продукції та показників, що враховуються при його розрахунку (обсяг продажів, запас готової продукції на кінець періоду, запас готової продукції на початок періоду) на основі показників абсолютного відхилення та темпу приросту;
- проаналізувати структуру виробництва продукції в кожному кварталі й річну;
- побудувати відповідні графіки та зробити висновки.

3.4. Бюджет закупки матеріалів:

- розрахувати витрати підприємства на закупівлю сировини для виготовлення однієї одиниці кожного виду продукції, проаналізувати їх динаміку;

- проаналізувати структуру прямих витрат на матеріали в кожному кварталі та річну, визначити, яка продукція займає найбільшу частку в структурі витрат, а яка – найменшу;

- побудувати відповідні графіки та зробити висновки.

3.5. Бюджет кредиторської заборгованості:

- проаналізувати наскільки змінюються витрати на закупівлю матеріалів (згідно бюджету кредиторської заборгованості) в кожному кварталі в порівнянні з бюджетом закупки матеріалів;

- побудувати відповідні графіки та зробити висновки.

3.6. Бюджет прямих витрат на оплату праці:

- визначити зарплатовіддачу по кожному виду продукції в кожному кварталі та річну (кількість продукції, яку необхідно виготовити розділити на обсяг прямих витрат на оплату праці);

- проаналізувати структуру прямих витрат на оплату праці в кожному кварталі та річну;

- побудувати відповідні графіки та зробити висновки.

3.7. Бюджет загальновиробничих накладних витрат:

- проаналізувати структуру накладних витрат в розрізі умовно-постійні та умовно-змінні;

- провести вертикальний аналіз загальновиробничих накладних витрат в кожному кварталі за річний;

- побудувати відповідні графіки та зробити висновки.

3.8. Бюджет собівартості виготовленої продукції:

- проаналізувати структуру собівартості виготовленої продукції;

- провести горизонтальний аналіз кожної зі статей, що формує собівартість виготовленої продукції (прямі витрати на матеріали, прямі витрати на зарплатну плату, виробничі накладні витрати) та самої собівартості, проаналізувати залежності між зміною цих показників;

- провести вертикальний аналіз собівартості виготовленої продукції в кожному кварталі за річний;

- розрахувати собівартість *оддиниці* виготовленої продукції;

- побудувати відповідні графіки та зробити висновки.

3.9. Бюджет собівартості реалізованої продукції:

- провести горизонтальний аналіз кожної зі статей, що формує собівартість реалізованої продукції (залишки готової продукції на початок та на кінець періоду, обсяг виготовленої в поточному періоді продукції) та самої собівартості, проаналізувати залежності між зміною цих показників;

- провести вертикальний аналіз собівартості реалізованої продукції в кожному кварталі за річний;

- побудувати відповідні графіки та зробити висновки.

3.10. Бюджетний звіт про прибуток:

- проаналізувати динаміку прибутку та основних економічних показників (виручки від реалізації продукції, собівартості виготовленої продукції, адміністративних витрат);

- розрахувати темп приросту кожного показника за кожний квартал (1-ий – 2-ий квартал, 2-ий – 3-ій квартал, 3-ій – 4-ий квартал);

- побудувати відповідні графіки та зробити висновки.

3.11. Бюджет руху грошових коштів:

- проаналізувати динаміку основних показників бюджету (надходження від реалізації продукції, закупка матеріалів, виплата заробітної плати, залишок коштів на кінець періоду);
- розрахувати темп приросту кожного показника за кожний квартал (1-ий – 2-ий квартал, 2-ий – 3-ій квартал, 3-ій – 4-ий квартал);
- побудувати відповідні графіки та зробити висновки.

3.12. Бюджетний баланс:

- в разі незбалансованості бюджету (актив не дорівнює пасиву) представити можливі причини такого дисбалансу;
- на основі даних прогнозного балансу розрахувати фінансові показники діяльності підприємства та зіставити їх з даними минулого періоду, проаналізувати виявлені відхилення.

Таблиця 16

Вихідні дані

ПОКАЗНИК	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Обсяг продажів, нат.од.				
1. Панелі стінові, м3	2500	3000	3370	2441
2. Плити перекриття, м3	2600	3700	3700	3180
3. Інша продукція, т	1744	3000	3100	1900
Ціна за одиницю, грн.				
1. Панелі стінові, м3	566	збільшується щокварталу на 5%		
2. Плити перекриття, м3	1246			
3. Інша продукція, т	1032			
Запас готової продукції на кінець періоду, нат.од.				
1. Панелі стінові, м3	5% від запланованого обсягу продажу наступного кварталу			143,75
2. Плити перекриття, м3				149,5
3. Інша продукція, т				100,28
Запас готової продукції на початок періоду, нат.од.				
1. Панелі стінові, м3	5% від запланованого обсягу продажу поточного кварталу			
2. Плити перекриття, м3				
3. Інша продукція, т				
Прямі витрати на матеріали, грн./од.				
1. Панелі стінові, м3	341	збільшується щокварталу на 5%		
2. Плити перекриття, м3	657,5			
3. Інша продукція, т	693			

ПОКАЗНИК	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Запас матеріалів на кінець періоду, грн.				
1. Панелі стінові, м3	2% від прямих витрат на матеріали наступного кварталу			15% від запасу матеріалів на початок 1 кварталу
2. Плити перекриття, м3				
3. Інша продукція, т				
Запас матеріалів на початок періоду, грн.				
1. Панелі стінові, м3	2% від прямих витрат на матеріали поточного кварталу			
2. Плити перекриття, м3				
3. Інша продукція, т				
Прямі витрати на оплату праці на одиницю продукції				
1. Панелі стінові, грн./м3	40	40	збільшується на 20% по відношенню до 2 кварталу	
2. Плити перекриття, грн./м3	137	137		
3. Інша продукція, грн./т	77	77		
Змінні накладні витрати на рік, грн.	1 104 000			
1. Заробітна плата	60%			
2. Комунальні платежі	25%			
3. Ремонт обладнання	15%			
Постійні накладні витрати на рік, грн.	3 696 000			
1. Заробітна плата	45%			
2. Оренда	15%			
3. Амортизація	20%			
4. Інші постійні прямі витрати	20%			
Адміністративні витрати на рік, грн	2 443 000			
1. Заробітна плата	40%			
2. Оренда	10%			
3. Амортизація	12%			
4. Комунальні платежі	32%			
5. Інші постійні адміністративні витрати	6%			
Витрати на збут змінні, грн.	8% в квартал від обсягу реалізації продукції			
Витрати на збут постійні на рік, грн.	47 000			
1. Заробітна плата	55%			
2. Реклама	25%			
3. Амортизація	8%			
4. Інші постійні прямі витрати на збут	12%			

ПОКАЗНИК	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Норматив погашення дебіторської заборгованості	80% в поточному періоді, 20% в наступному			
Норматив погашення кредиторської заборгованості	70% в поточному періоді, 30% в наступному			
Інші доходи	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Інші видатки	300 000	300 000	300 000	300 000
Обсяг запланованих капітальних вкладень	від обсягу нерозподіленого прибутку підприємства			
	3%	5%	5%	2%
Дивіденди	23% від чистого прибутку			
Залишок грошових коштів на початок періоду	2142000	розрахункова одиниця		

Таблиця 17

Баланс на початок поточного року, тис. грн.

АКТИВ	Сума	ПАССИВ	Сума
1. Основні засоби		1. Капітал	31882
1.1. Первісна вартість	45232	2. Позикові кошти	31988
1.2. Знос	8755	2.1. Довгострокові позики	0
1.3. Залишкова вартість	36477	2.2. Короткострокові позики	1951
2. Оборотні активи		2.3. Кредиторська заборгованість	30037
2.1. Матеріали	77	2.3.1. з постачальниками товарів	560
2.2. Готова продукція	289	2.3.2. з персоналом з оплати праці	0
2.3. Короткострокова дебіторська заборгованість	24885	2.3.3. з виплати дивідендів	105
2.4. Грошові кошти	2142	2.3.4. інша	29372
Баланс	63870	Баланс	63870

ГЛОСАРІЙ

Бюджет – це план діяльності підприємства або підрозділу в кількісних (здебільшого у грошових) вимірниках.

Бюджет адміністративних витрат – це плановий документ, який відображає очікувані витрати на управління та обслуговування підприємства загалом.

Бюджет виробництва – це виробнича програма, що визначає номенклатуру та обсяг виробництва продукції в бюджетному періоді.

Бюджет виробничих накладних витрат – плановий документ, що відображає накладні витрати, які пов'язані з виробництвом продукції або послуг в бюджетному періоді (витрати на освітлення й опалення, ремонт і обслуговування, оренду).

Бюджет витрат на збут – це плановий документ, у якому наведено постійні та змінні витрати, пов'язані зі збутом продукції у бюджетному періоді. Цей бюджет складають з огляду на бюджет продажу.

Бюджет грошових коштів – це проформа фінансової звітності (форми №3), що відображає очікувані платежі і надходження грошових коштів за бюджетний період.

Бюджетний баланс – це проформа фінансової звітності (форми №1), що містить інформацію про майбутній фінансовий стан підприємства, який очікується в результаті запланованих операцій. Бюджетний баланс складають на підставі балансу на початок бюджетного періоду, бюджетів операційних витрат та бюджету грошових коштів.

Бюджетний звіт про прибуток – це проформа фінансової звітності (форми №2), складена до початку звітного періоду, яка відображає фінансовий результат передбачуваної діяльності.

Бюджет потреби у матеріалах – плановий документ, що визначає кількість і номенклатуру матеріалів, необхідних для виконання виробничої програми бюджетного періоду.

Бюджет придбання матеріалів – плановий документ, який містить розрахунок кількості матеріалів, що їх необхідно придбати в бюджетному періоді.

Бюджет продажу – операційний бюджет, що містить інформацію про запланований обсяг продажу, ціну й очікуваний дохід від продажу кожного виду продукції (товарів, послуг) по видах продукції в натуральному і вартісному вираженні.

Бюджет прямих витрат на оплату праці – це плановий документ, в якому відображено витрати на оплату праці, необхідні для виробництва товарів або послуг в бюджетному періоді.

Бюджет собівартості виготовленої продукції – це плановий документ, в якому наведено розрахунок собівартості продукції, що її передбачається виготовити в бюджетному періоді.

Бюджет собівартості реалізованої продукції – це плановий документ, який містить розрахунок собівартості продукції, що буде реалізована в бюджетному періоді.

Бюджет собівартості реалізованої продукції – складають на підставі бюджетів запасів готової продукції та собівартості виготовленої продукції.

Бюджетування – це процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

Генеральний (зведений) бюджет – це сукупність бюджетів, що узагальнюють майбутні операції підрозділів підприємства.

Гнучкий бюджет – бюджет, що показує розміри витрат і результати праці за різних обсягів діяльності певного центру відповідальності.

Змінні витрати – витрати, які змінюються відповідно до зміни обсягу виробництва.

Інформаційні потоки – це фізичне переміщення інформації від одного співробітника підприємства до іншого або від одного підрозділу до іншого.

Операційні бюджети - це сукупність бюджетів витрат і доходів, які забезпечують складання бюджетного звіту про прибуток (бюджет продажу, виробництва, прямих матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці, виробничих накладних витрат, собівартості готової продукції, витрат на збут, адміністративних витрат і бюджетний звіт про прибуток).

Планування – це процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, та шляхи досягнення таких цілей.

Постійні витрати – витрати, які залишаються незмінними зі зміною обсягу виробництва.

Релевантність (істотність) інформації – означає, що інформація повинна допомагати приймати рішення.

Фіксований бюджет – бюджет, що залишається сталим незалежно від змін рівня ділової активності.

Фінансові бюджети – сукупність бюджетів, що відображають заплановані грошові потоки та фінансовий стан підприємства (бюджет капітальних інвестицій, грошових коштів і бюджетний баланс).

Центр відповідальності – це структурний підрозділ підприємства, який повністю контролює ті чи інші аспекти формування й використання прибутку, а його керівник (менеджер) самостійно приймає управлінські рішення в межах цих аспектів і несе повну відповідальність за контрольовані ним показники.

Центр витрат – це підрозділ, керівник якого відповідає тільки за витрати.

Центр доходів (виручки) – це підрозділ, керівник якого відповідає тільки за доходи (виручку), але не за витрати (за витрати тільки в обмеженому обсязі).

Центр інвестицій – це підрозділ, керівник якого відповідає за використання виділених йому інвестиційних ресурсів і отримання необхідного прибутку від інвестиційної діяльності.

Центр прибутку – це підрозділ, керівник якого відповідає як за витрати, так і за прибуток, приклад: підприємство, що входить до складу великого об'єднання.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЗАЛІКУ

1. Розкрийте передумови виникнення бюджетування.
2. Надайте змістове означення терміна “бюджетування”.
3. Охарактеризуйте сутність та елементи бюджетної системи підприємства.
4. Яка основна ціль впровадження бюджетної системи на підприємстві?
5. Назвіть основні причини, що зумовлюють необхідність впровадження бюджетування на підприємствах.
6. Назвіть основні результати, які отримуються підприємствами від впровадження та використання бюджетування.
7. Які переваги створює бюджетування для підприємств?
8. Наведіть ознаки класифікації бюджетів підприємства.
9. Які види бюджетів виділяють за цільовим призначенням?
10. Охарактеризуйте послідовність реалізації бюджетування як управлінської технології.
11. Назвіть та охарактеризуйте етапи поточного планування на підприємстві.
12. Розкрийте сутність та призначення принципів бюджетного планування.
13. Надайте змістове визначення терміна “норма”.
14. Надайте змістове визначення терміна “норматив”.
15. Поясніть, як пов'язані між собою норми та нормативи.
16. Наведіть методикку розроблення плану виробництва на підприємстві.
17. Охарактеризуйте зміст та структуру кошторисів прямих витрат на матеріали та оплату праці.
18. Охарактеризуйте зміст та структуру кошторисів загальновиробничих, адміністративних, інших операційних, інших витрат та витрат на збут.
19. Чому виникає необхідність у формуванні планів-графіків надходжень та виплат грошових коштів?
20. Розкрийте зміст та структуру інвестиційного бюджету підприємства.
21. Розкрийте зміст, структуру та призначення бюджету доходів та витрат.
22. Розкрийте зміст, структуру та призначення бюджету руху грошових коштів.
23. Розкрийте зміст, структуру та призначення бюджету активів і пасивів.
24. Надайте означення терміна “центр відповідальності”.
25. Охарактеризуйте види центрів відповідальності за різними класифікаційними ознаками.
26. Охарактеризуйте попередній, поточний та завершальний бюджетний контроль.
27. Наведіть приклади об'єктів, предметів та суб'єктів бюджетного контролю.
28. Розкрийте послідовність здійснення бюджетного контролю.
29. Охарактеризуйте інструментарій бюджетного контролю.
30. Наведіть та охарактеризуйте принципи та методи бюджетного контролю.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література:

1. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник / С. Ф. Голов. – К. : Лібра, 2003. – 704 с.
2. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун. – Х. : Фактор, 2005. – 336 с.
3. Кузьмін О. Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади [Текст] : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Кондор, 2007. – 234 с.
4. Кузьмін О. Є. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Кондор, 2008. – 312 с
5. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства : навч. посіб. / В. А. Панков, С. Я. Слецький, Е. М. Михайличенко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2007. – 112 с.
6. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
7. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД «ІНЖЕК». – 2006. – 496 с.
8. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. – Київ.: 2005. – 312 с.
9. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Харків : Вид. ХДНУ, 2002. – 364 с.
10. Цопа Н. В. Управление развитием промышленных предприятий: методология, модели, методы : монография / Н. В. Цопа. – Донецк-Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2010. – 320с.

Додаткова література:

1. Букреєва Д. С. Трансформація процесу бюджетування, як інструменту підвищення ефективності контролінгу на промисловому підприємстві, з використанням оптимізаційних блоків / Д. С. Букреєва // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – №23. – С. 59-63.
2. Букреєва Д. С. Фактори прямого впливу на показники бюджету підприємства, як основного інструментарію механізму контролінгу / Д. С. Букреєва // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – №12. – С. 127-132.
3. Вініченко М. М. Технологія бюджетування як засіб управління матеріальними та фінансовими ресурсами підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / М. М. Вініченко. – Дніпропетровськ, 2005. – 21 с.
4. Гришанов Д. Г. Методологический подход к формированию согласованных механизмов бюджета продаж / Д. Г. Гришанов, К. В. Наумов, Д. А. Щелоков // Экономические науки. – 2010. – №5. – С. 224-228
5. Дмитриева И. Процессно-ориентированное бюджетирование [Электронный ресурс] / Финансовый директор. – 2008. – №3. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/finance/fin151.html>. – Загол. з екрана.
6. Попов А. А. Бюджетирование как инструмент финансового планирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/finance/budget/budget_planning.shtml. – Загол. з екрана.
7. Савчук В. Контроль выполнения бюджета [Электронный ресурс] / Финансовый директор. - 2005. - №5. - Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/finances/section_12/article_2490/. – Загол. з екрана.

Букреєва Дар'я Сергіївна

БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Методичні рекомендації
до самостійної роботи студентів з практичних занять

*(для студентів освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів
галузі знань «Управління та адміністрування» напряму підготовки
072 Фінанси, банківська справа та страхування)*

Видано в редакції автора.

Підписано до друку 26.05.2017. Формат 30x42/4.
Папір офсетний. Ризографія. Ум. друк. арк. 3,2.
Обл.-вид. арк. 3,2. Тираж 10 прим. Зам. №

Підготовлено до друку та видруковано
у Державному ВНЗ «Національний гірничий університет».
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 1842 від 11.06.2004.
49005, м. Дніпро, просп. Д. Яворницького, 19.