

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ

**Навчально-методичний посібник
для самостійного вивчення дисципліни**

За загальною редакцією Л. П. Батенко

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України*

УДК 336.144:658.1
ББК 65.291.-23я73
О 28

Авторський колектив

**Л. П. БАТЕНКО, Т. О. ЗІНЬКЕВИЧ, О. О. КИЗЕНКО,
С. В. ОНИЩЕНКО, Г. С. СКИТЬОВА, А. С. СЕРДЮК**

Рецензенти

В. Д. Рожок, д-р екон. наук, проф.
(Київський економічний інститут менеджменту)

О. М. Наконечний, д-р екон. наук, проф.
(Міжнародний інститут бізнесу)

О. А. Загородніх, канд. екон. наук., доц., директор
з розвитку промислової групи «ТАУРУС»

Редакційна колегія факультету економіки та управління

Голова редакційної колегії А. П. Наливайко, д-р екон. наук, проф.

Відп. секретар редакційної колегії Н. М. Євдокимова, канд. екон. наук, доц.

Члени редакційної колегії: В. І. Кириленко, д-р екон. наук, доц.; В. В. Лаврененко, канд. екон. наук, доц.; О. М. Мельник, д-р екон. наук, проф.; Т. С. Пенкіна, канд. техн. наук, доц.; С. В. Прохорова, канд. екон. наук, доц.; В. М. Фещенко, д-р екон. наук, проф.; С. М. Чистов, канд. екон. наук, доц.

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
Лист № 1/11-9730 від 30.11.09*

Основи бюджетування : навч.-метод. посіб. для самост. вивч.
О 28 дисц. / [Л. П. Батенко, Т. О. Зінькевич, О. О. Кизенко та ін.] ; за
заг. ред. Л. П. Батенко. — К. : КНЕУ, 2010. — 202, [6] с.
ISBN 978-966-483-272-1

Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни «Основи бюджетування» містить програму та тематичний план опрацювання курсу, методичні поради до вивчення кожної теми з викладенням основних питань і завдань для самоперевірки, практикум, який включає в себе питання для обговорення та дискусій, практичні завдання, ситуації (кейси), рольові ігри, що пропонуються для проведення семінарських та практичних занять. У посібнику наводиться можлива система контролю і оцінювання знань студентів, термінологічний словник, рекомендована література.

Пропонується для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, викладачів і всіх тих, хто прагне опанувати і використовувати сучасні інструменти економічного управління підприємством.

УДК 336.144:658.1
ББК 65.291.-23я73

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

© Л. П. Батенко, Т. О. Зінькевич,
О. О. Кизенко 2010
© КНЕУ, 2010

ISBN 978-966-483-272-1

ЗМІСТ

Передмова	5
ЧАСТИНА I. Навчальна програма дисципліни	9
ЧАСТИНА II. Методичні поради до вивчення тем курсу	15
Розділ 1. Загальна характеристика бюджетування як управлінської технології	15
<i>Тема 1.</i> Сутність бюджетного методу управління підприємством.	15
<i>Тема 2.</i> Типологія бюджетів підприємства. Бюджетна піраміда	21
<i>Тема 3.</i> Структуризація підприємства для цілей бюджетування	35
Розділ 2. Методичні основи розроблення та оцінювання бюджетів підприємства.	39
<i>Тема 4.</i> Технологія формування операційних бюджетів	39
<i>Тема 5.</i> Формування фінансових бюджетів підприємства	71
<i>Тема 6.</i> Аналіз та оцінювання виконання бюджетів	93
Розділ 3. Організаційні аспекти розроблення та функціонування системи бюджетування на підприємстві	109
<i>Тема 7.</i> Формування системи бюджетування на підприємстві	109

<i>Тема 8.</i> Організація бюджетного процесу на підприємствах . . .	114
<i>Тема 9.</i> Автоматизація процесу бюджетування на підприємствах	125
ЧАСТИНА III. Практикум	131
ЧАСТИНА IV. Система контролю та оцінювання знань студентів	180
Термінологічний словник	185
Література	187
Додаток	192

ПЕРЕДМОВА

Будь-яка економічна організація (від приватного підприємця до держави в цілому) не може існувати й із впевненістю дивитися в майбутнє, якщо вона не планує, а потім і не оцінює свої дії у вартісному вимірі, зіставляючи свої доходи та витрати як у довгостроковій перспективі, так і в розрізі короткострокового періоду. Розуміння того, чи живемо ми «за коштами» і як ми хочемо жити у майбутньому, дає змогу будь-якому господарюючому суб'єкту ставити цілі й формувати завдання щодо свого подальшого розвитку з метою досягнення бажаних для всіх його стейкхолдерів результатів. Саме бюджетування і допомагає сформуванню системи взаємопов'язаних цілей і планів діяльності, виражених у вартісних показниках, та оцінити їхній вплив на майбутній фінансово-економічний стан підприємства.

Поява цього посібника уможливлена значною мірою завдяки тим, хто, сподіваємося, читатиме його в першу чергу — студентам економічних спеціальностей. Справа в тому, що курс «Основи бюджетування» відповідно до існуючих навчальних планів підготовки бакалаврів за напрямом «Економіка та підприємництво» входить до блоку дисциплін, які вибираються студентами. Проте надзвичайно важлива роль бюджетних методів управління в забезпеченні ефективної діяльності та досягненні стратегічних і поточних цілей підприємств, з одного боку, та цілком

зрозумілий великий інтерес майбутніх фахівців-економістів практично всіх спеціальностей та їх намагання опанувати основи науки бюджетування — з іншого, сформуvalи такий попит на навчально-методичну літературу в цій царині, на який не можна було не відповісти, сподіваємось, адекватною пропозицією.

Мета дисципліни — озброїти студентів системними знаннями та практичними навиками щодо сутності, технології та організації бюджетування на підприємстві. Після вивчення курсу студенти

• **знатимуть:**

- основні цілі, функції та процеси бюджетування;
- складові та змістовне наповнення зведеного бюджету підприємства;
- технології розроблення операційного та фінансового бюджетів;
- методику аналізу та оцінювання виконання бюджетів;
- організаційні засади впровадження системи бюджетування;
- характеристику системи бюджетування та основні завдання щодо її автоматизації;

• **умітимуть:**

- формувати фінансову структуру підприємства з виділенням відповідних центрів фінансової відповідальності;
- розробляти операційний, фінансовий та зведений бюджети підприємства;
- визначати зміст бюджетів за центрами фінансової відповідальності;
- оцінювати виконання бюджетів на основі аналізу за відхиленнями;
- складати гнучкий бюджет підприємства;
- узгоджувати складові зведеного бюджету підприємства.

Курс «Основи бюджетування» є синтетичним, оскільки він тісно пов'язаний з такими дисциплінами, як «Менеджмент», «Стратегія підприємства», «Планування діяльності підприємства», «Управління витратами»,

«Управлінський облік», «Контролінг», «Фінансовий менеджмент» тощо.

Опанування дисципліни вимагає від майбутніх фахівців значних зусиль щодо самостійного вивчення теоретичного матеріалу та набуття навиків, умінь у зазначеній предметній області. Допомогти в цьому, маємо надію, зможе цей навчальний посібник, мета якого — супроводжувати студентів на всіх етапах і в усіх формах організації навчального процесу, що і зумовило його структуру та змістовне наповнення.

Частина I розкриває зміст навчальної програми дисципліни. За самостійного опанування матеріалу курсу радимо спиратися на **II частину** посібника. В ній наведено стислий зміст і методичні поради щодо вивчення кожної теми з посиланням на базові першоджерела. Перевірити широту і ступінь засвоєння матеріалу можна за допомогою контрольних запитань і завдань для самоперевірки знань.

Однією з найефективніших форм організації навчального процесу є семінарські, практичні та лабораторні заняття. Плідно використати той обмежений час, що виділяється для них, можна за допомогою матеріалів **III частини**. Вони містять питання для обговорення та дискусій, практичні і лабораторні завдання, ситуації (кейси), рольові ігри, що дає змогу заздалегідь ознайомитися з їх змістом і за необхідності підготувати індивідуальні або ж командні відповіді, які презентуватимуться та дискутуватимуться під час занять.

Частина IV артикулює «правила гри», тобто систему контролю та оцінювання знань студентів.

Посібник містить також термінологічний словник і перелік рекомендованої основної та додаткової літератури.

Навчально-методичний посібник підготовлено викладачами кафедри стратегії підприємств і кафедри фінансів підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»: канд. екон. наук, доц. Л. П. Батенко (загальна редакція, передмова, частини: I, II, теми 1, 3; III, теми

1, 3; IV), канд. екон. наук, ст. викладачем Т. О. Зінькевич (частини: II, теми 2, 6; III, теми 2, 6), канд. екон. наук, доц. О. О. Кизенко (частини: II, теми 6, 7, 9; III, теми 6, 7, 9), канд. екон. наук, доц. С. В. Онищенко. (частини: II, теми 2, 6; III, теми 2, 6), ст. викладачем Г. С. Скитьовою (частини: II, теми 2, 4, 5; III, теми 2, 4, 5), асистентом А. С. Сердюк (частини: II, тема 8; III, тема 8).

ЧАСТИНА I. НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

Розділ 1. Загальна характеристика бюджетування як управлінської технології

ТЕМА 1. Сутність бюджетного методу управління підприємством

Поняття бюджету підприємства і процесу бюджетування. Введення. Мета, задачі, предмет та об'єкт курсу. Бюджетування і система цілей організації. Поняття бюджету. Характеристика бюджетування як управлінської технології, яка застосовується для фінансового обґрунтування управлінських рішень. Бюджетування як процес. Основні аспекти системи бюджетування. Значення системи бюджетування для підприємства.

Функції та завдання бюджетування. Функції бюджетування: планування і прийняття управлінських рішень на основі бюджетів підприємства, оцінювання всіх аспектів діяльності підприємства за фінансовими показниками, раціоналізація використання ресурсів організації з огляду на інтереси підприємства в цілому. Завдання бюджетування. Принципи бюджетування. Складові побудови системи бюджетування: технологія, організація, автоматизація. Основні кроки розроблення системи бюджетування.

Характеристика процесу бюджетування. Горизонти бюджетування: короткострокові, середньострокові та довгострокові. Плановий та фактичний, статичний та гнучкий бюджети. Методи бюджетування: по центрах фінансової відповідальності і на основі виділення бізнес-процесів. Основні підходи і методи розроблення бюджету. Ітераційний характер бюджетування. Етапи процесу бюджетування на підприємстві.

ТЕМА 2. Типологія бюджетів підприємства. Бюджетна піраміда

Основні підходи до класифікації бюджетів підприємства. Види бюджетів за методами розроблення: бюджет «з нуля», індексний бюджет, рамочний бюджет. Види бюджетів за прив'язкою до обсягів виробництва та реалізації продукції: статичні бюджети, гнучкі бюджети. Класифікація бюджетів за їхніми функціями

при плануванні та прийнятті управлінських рішень: операційні та фінансові бюджети; основні, спеціальні та допоміжні бюджети. Альтернативні класифікації бюджетів.

Ієрархічна структура бюджетів підприємства. Бюджетна піраміда. Ієрархія, взаємозв'язок і підпорядкованість бюджетів підприємства. Бюджетна піраміда: від операційних, спеціальних, допоміжних і фінансових бюджетів до основних. Значення цільових показників для обґрунтування управлінських рішень. Поняття головного (зведеного) бюджету підприємства. Етапи побудови головного бюджету підприємства.

Ризики в бюджетуванні та шляхи їх мінімізації. Характеристика та класифікація ризиків (ділові, фінансові, сукупні). Оцінка та значення ризиків, які впливають на точність планування та виконання бюджету підприємства. Класифікація та сутність основних методів оцінювання ризиків. Методи та заходи з мінімізації впливу ризиків при бюджетуванні.

ТЕМА 3. Структуризація підприємства для цілей бюджетування

Поняття фінансової структури підприємства. Фінансова структура підприємства як ієрархія центрів фінансової відповідальності. Види центрів фінансової відповідальності: центри доходів (продажу), центри затрат, центри прибутку, центри інвестицій, венчурні центри. Об'єкти бюджетування.

Формування фінансової структури підприємства. Критерії формування фінансової структури: організаційний, регіональний, процесний, технологічний, бізнесовий, продуктовий, збутовий. Підпорядкованість елементів фінансової структури підприємства.

Принципи виділення об'єктів бюджетування на основі організаційної підпорядкованості підрозділів підприємства: «один до одного», «декілька до одного», «один до багатьох». Взаємообумовленість фінансової структури і системи бюджетів підприємства.

Принципи узгодження структури бюджетів підприємства з його фінансовою структурою. Порівняльна характеристика об'єктів бюджетування за типами бюджетів, які використовуються, і контрольними показниками господарської діяльності. Взаємозв'язок системи цілей організації і системи контрольних показників у відповідних бюджетах центрів фінансової відповідальності.

Розділ 2. Методичні основи розроблення та оцінювання бюджетів підприємства

ТЕМА 4. Технологія формування операційних бюджетів

Послідовність розроблення операційних бюджетів. Структура та взаємозв'язок операційних бюджетів підприємства: бюджету продажу, бюджету виробництва, бюджету прямих витрат, бюджету накладних виробничих витрат, бюджету адміністративних витрат і витрат на збут. Роль операційних бюджетів у відображенні поточної діяльності підприємства та їх зв'язок з операційною діяльністю підприємства.

Етапи розрахунку бюджетів витрат, які формують собівартість продукції. Основні критерії класифікації витрат для розрахунку собівартості продукції: критерій поведінки витрат у зв'язку зі зміною обсягів продажу (умовно-постійні та умовно-змінні витрати); порядок віднесення на собівартість продукції (прямі та непрямі витрати). Методи розрахунку собівартості продукції. Взаємозв'язок бюджету виробництва та бюджетів витрат, що формують собівартість продукції.

Механізм консолідації операційних бюджетів при формуванні бюджету доходів і витрат підприємства. Сутність, мета і призначення бюджету доходів і витрат підприємства. Формат і основні складові елементи бюджету доходів і витрат. Залежність між показниками операційних бюджетів і структурою статей бюджету доходів і витрат підприємства. Механізм прогнозування фінансового результату від діяльності підприємства у бюджетному періоді на основі бюджету доходів і витрат підприємства: показники маржинального доходу, чистого прибутку, рентабельності продажу.

ТЕМА 5. Формування фінансових бюджетів підприємства

Види фінансових бюджетів і принципи їх побудови. Призначення і склад фінансових бюджетів підприємства: бюджет руху грошових коштів, бюджет капітальних вкладень, розрахунковий баланс.

Бюджет руху грошових коштів як інструмент управління грошовими потоками. Поняття грошових потоків. Види грошових потоків, приплив і відтік грошових коштів підприємства. Структура та етапи формування бюджету руху грошових коштів. Визначення необхідності додаткового фінансування. Платіжний календар.

Бюджет капіталовкладень: вибір варіанта довгострокового інвестування. Встановлення пріоритетів інвестиційного портфеля підприємства: критерії відбору інвестиційних проектів. Зв'язок бюджетних рішень зі стратегією підприємства. Корегування бюджету капіталовкладень відповідно до звіту про прибутки та збитки.

Особливості складання розрахункового балансу. Сутність і формат розрахункового балансу. Формування статей балансу за параметрами операційного та фінансового бюджетів. Оцінювання прогнозного балансу: оцінювання ліквідності, оцінювання структури залучених коштів, оцінювання руху статей балансу. Визначення та оптимізація джерел фінансування підприємства з урахуванням фінансового стану та системи цілей підприємства.

Тема 6. Аналіз та оцінювання виконання бюджетів

Бюджетний контроль. Загальна характеристика та завдання бюджетного контролю. Інформація, необхідна для бюджетного контролю. Формування системи показників оцінки бюджетів.

Загальна схема оцінювання виконання бюджету. Методика оцінювання виконання бюджетів за відхиленнями. Загальна схема бюджетного контролю. Види відхилень: відхилення внаслідок планування, відхилення внаслідок діяльності. Виявлення причин відхилень. Встановлення відповідальності. Обрахування загального відхилення фактичних показників від планових. Логіка факторного аналізу відхилень.

Гнучке бюджетування. Поняття та основні елементи гнучкого бюджетування. Відмінність між гнучкими та статичними бюджетами. Відхилення від гнучкого бюджету як показник ступеня ефективності діяльності підприємства. Відхилення за рахунок обсягу діяльності як показник ступеня результативності діяльності підприємства.

Оцінка результатів діяльності центрів відповідальності. Принципи формування системи показників оцінки діяльності менеджерів різних рівнів управління. Визначення відповідальних за відхилення. Розроблення заходів із запобігання відхиленням.

Мотивація в бюджетуванні. Поняття мотивації. Характеристика основних принципів побудови системи матеріального стимулювання як частини бюджетного процесу: використання бюджетних показників підрозділів підприємства як бази преміювання; вплив окремих підрозділів підприємства на визначення величини їхнього фонду преміювання; використання механізму

внутрішнього арбітражу при визначенні результатів діяльності підприємства та коефіцієнтів преміювання для окремих його підрозділів і працівників.

Розділ 3. Організаційні аспекти розроблення та функціонування системи бюджетування на підприємстві

ТЕМА 7. Формування системи бюджетування на підприємстві

Система бюджетування на підприємстві та взаємозв'язок її складових елементів. Сутнісно-змістовне наповнення поняття системи бюджетування на підприємстві. Складові елементи системи бюджетування: методологія бюджетування, організація бюджетного процесу, автоматизація бюджетування. Взаємозумовленість складових системи бюджетування.

Методи бюджетування. Централізоване та децентралізоване управління підприємством. Принципи формування системи бюджетів підприємства за методикою «зверху вниз» і «знизу вгору». Переваги, недоліки та особливості застосування основних методів бюджетування залежно від складності системи бюджетування.

Основні варіанти побудови систем бюджетування. Система бюджетування з виділенням центрів відповідальності як об'єктів бюджетування. Система централізованого бюджетування на підприємствах з лінійно-функціональною організаційною структурою. Система бюджетування за технологічними переділами. Система бюджетування за бізнес-процесами. Система бюджетування за проектами.

Система бюджетування підприємства у процесному, функціональному та структурно-ієрархічному аспектах. Узагальнююча системна характеристика бюджетування на підприємстві в процесному, функціональному та структурно-ієрархічному аспектах. Взаємозв'язок і взаємозумовленість трьох аспектів системи бюджетування (процесного, функціонального та структурно-ієрархічного). Цілісність системи бюджетування.

ТЕМА 8. Організація бюджетного процесу на підприємствах

Учасники процесу бюджетування на підприємстві та їх функції. Характеристика основних учасників складання та виконання бюджетів. Роль стейкхолдерів бюджетування внутрішніх (генерального директора, фінансового директора, бюджетного

комітету, проектного менеджера, функціонального менеджера, працівників підприємства) та зовнішніх (власників, акціонерів, кредиторів, постачальників, податкових та статистичних служб, громадськості).

Регламентація функціонування системи бюджетування на підприємстві за структурою об'єктів бюджетування. Характеристика базових документів, які регламентують функціонування системи бюджетування на підприємстві за структурними компонентами. Положення про фінансову структуру підприємства.

Регламентація процесу бюджетування у часі. Бюджетний цикл і бюджетний процес. Поняття бюджетного періоду і принципи його встановлення на підприємстві. Співвідношення понять «бюджетний процес» і «бюджетний цикл»: взаємозв'язок і фактори, що їх визначають для конкретного підприємства. Поняття регламенту в системі бюджетування. Положення про бюджетування на підприємстві.

ТЕМА 9. Автоматизація процесу бюджетування на підприємстві

Особливості автоматизації процесу бюджетування на підприємстві залежно від принципів побудови його облікової політики. Об'єктивна необхідність використання комп'ютерної техніки в процесі бюджетування. Взаємозв'язок системи бюджетування і системи бухгалтерського обліку на підприємстві. Регламентація збирання та оброблення внутрішньої інформації про доходи і витрати підприємства в обліковій політиці. Способи формування планової та фактичної інформації про діяльність підприємства в системі бюджетування, які впливають на вибір програмних засобів автоматизації бюджетування. Вимоги щодо розроблення технічного завдання на впровадження автоматизованої системи бюджетування.

Типи комп'ютерних програм, які використовуються для автоматизації системи бюджетування на підприємстві. Загальна характеристика автоматизованих систем бюджетування на підприємстві. Функціональні можливості програм. Види комп'ютерних програм автоматизації бюджетування за масштабністю.

Проблеми автоматизації бюджетування на підприємстві. Проблеми вибору управлінської технології, що повною мірою відповідає потребам підприємства. Проблеми наявності на ринку інформаційних послуг спеціалізованої комп'ютерної програми, яка дає змогу розраховувати бюджети саме в тих форматах, які потрібні керівникам підприємства для прийняття управлінських рішень.

ЧАСТИНА II. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ КУРСУ

Розділ 1. Загальна характеристика бюджетування як управлінської технології

ТЕМА 1. Сутність бюджетного методу управління підприємством

У результаті вивчення теми студенти повинні

- **знати:**

—сутність, роль і функції бюджетування;

- **розуміти:**

—логіку та основні етапи розроблення бюджетів підприємства.

Опановування дисципліни варто розпочати із з'ясування сутності та призначення системи бюджетування на підприємстві. Потреба в системі бюджетування викликана тим, що будь-яке підприємство (організація) не може розраховувати на довгострокове функціонування без здійснення перспективного (стратегічного) і поточного планування своєї діяльності. Система планів підприємства охоплює всі його підрозділи і відображає ті дії та заходи, що зумовлять досягнення цілей, поставлених власниками (акціонерами) і топ-менеджерами. З одного боку, власників і вище керівництво передусім хвилюють питання отримання запланованих фінансових результатів, які оцінюються рівнем капіталізації, прибутковістю, рентабельністю, ліквідністю підприємства тощо. З іншого боку, кожний підрозділ підприємства виконує свої функціональні завдання, які не завжди можна безпосередньо оцінити кінцевими фінансовими показниками. Наприклад, плани виробничих підрозділів передусім відображатимуть заплановані обсяги виробництва продукції певного рівня якості в натуральному вимірі; плани маркетингової служби — проведення рекламних і промо-акцій, участь у виставках; плани ремонтної служби — кількість і працемісткість ремонтних робіт для підтримання устаткування в належній формі. Яким чином звести всі ці різноманітні плани і визначити їхній вплив на єдиний кінцевий результат діяльності підприємства? Як узгодити цілі, часто конфліктуючі, різних підрозділів? Саме для цього й складається бюджет.

У відповідних джерелах зокрема [2, 6 10, 14], наводяться різні визначення бюджету. Одне з найпоширеніших — таке: *бюджет* — це план компанії на певний період часу, виражений у кількісних, переважно фінансових показниках. Тобто бюджет підприємства

показує, які будуть отримані доходи від запланованої діяльності всіх підрозділів по досягненні встановлених цілей, які при цьому будуть понесені затрати і які фінансові результати одержить підприємство. Бюджет розглядається як економічний прогноз, як основа для контролю результатів діяльності підприємства і його підрозділів, як засіб координації, як основа для постановки завдань, як засіб делегування повноважень [24, с. 194, 195].

Бюджет формується за допомогою процесів *бюджетування*. Цей термін означає процес підготовки бюджету і здійснення контролю за його виконанням. Сучасна концепція бюджетування розглядає його, з одного боку, як процес складання і контролю бюджетів, а з іншого — як управлінську технологію, спрямовану на розроблення та обґрунтування управлінських рішень [10, с. 21, 22].

Бюджетування як процес — це послідовні дії з розроблення, виконання, контролю та аналізу бюджету з подальшим можливим корегуванням як планів, так і цілей підприємства [6, с. 92].

Бюджетування як управлінська технологія спрямоване на розроблення та підвищення саме фінансово-економічної обґрунтованості різноманітних управлінських рішень. Воно дає можливість спланувати, а потім дати економічну оцінку наслідкам запроваджених заходів, управляти фінансовими результатами як підприємства в цілому, так і окремих бізнес-підрозділів, визначати напрями, масштаби і темпи його розвитку, виражені у фінансових показниках (обсягах і джерелах фінансування як поточної діяльності, так і різноманітних проектів) [10, с. 21]. У [6, с. 91, 92] наводиться розширене трактування поняття бюджетування. Воно розглядається як:

- технологія фінансового управління;
- процес розроблення бюджетів відповідно до цілей і завдань оперативного планування;
- складова фінансового планування;
- система узгодженого управління підрозділами підприємства;
- процес складання та реалізації бюджетів;
- система розподілу ресурсів між підрозділами підприємства.

Ефективна система бюджетування проявляє себе в таких аспектах [4, с. 92—106]: як спрямовуюча сила підприємства; як стиль мислення; як інструмент оперативного управління; як інструмент контролю; як правило гри; як образ життя; як елемент віри; як символ прогресу; як конкурентна перевага.

Система бюджетування підвищує рівень керування підприємством, його ресурсами; сприяє поліпшенню фінансових результа-

тів, підвищує ефективність і результативність інвестиційних проєктів з огляду на зростання обсягів продажу, продуктивності праці, зниження собівартості продукції; посилює фінансову дисципліну та економічне мислення менеджерів [4, кн. 1, с. 89; ширше див.: 10, с. 29—31].

Функції та завдання бюджетування варто вивчати за [4, т. 1, с. 50—56; 6, с. 188; 10, с. 15—18, 27—36;].

Основними цілями бюджетування є:

- формування інформаційної бази для фінансового аналізу та фінансового управління;
- підвищення фінансової обґрунтованості управлінських рішень;
- підвищення ефективності використання обмежених ресурсів підприємства;
- уможливлення оцінювання інвестиційної привабливості окремих бізнесів підприємства;
- визначення напрямів інвестиційної політики підприємства та підвищення обґрунтованості виділення фінансових та інших ресурсів;
- підвищення «фінансової прозорості» підприємства;
- зміцнення фінансової дисципліни,
- посилення моніторингу і контролю за результатами прийнятих рішень і діяльності підприємства в цілому.

При побудові системи бюджетування необхідно передбачити виконання нею таких функцій, як планування, організація, координація, контроль, мотивація щодо:

- 1) прогнозування фінансового стану, ресурсів, доходів і витрат підприємства;
- 2) формування нормативної бази (системи норм і лімітів затрат ресурсів, нормативів рентабельності та ефективності) по окремих видах товарів і послуг, видах бізнесу і структурних підрозділах підприємства (компанії);
- 3) оцінювання всіх аспектів діяльності підприємства за допомогою фінансових показників;
- 4) раціоналізації та оптимізації використання ресурсів організації з огляду на інтереси підприємства в цілому.

Завданнями бюджетування є:

- прогнозування фінансово-економічного стану підприємства;
- гармонізація цілей підприємства та його підрозділів з планами їхніх дій;
- узгодження з підрозділами та затвердження планових фінансово-економічних показників;

— закріплення фінансових повноважень і відповідальності за учасниками бюджетного процесу;
— розроблення засобів мотивації;
— облік, контроль та аналіз фінансово-економічного стану підприємства.

Побудова системи бюджетування вимагає дотримання таких принципів:

- безперервне складання і корегування бюджетів;
- збалансованість;
- конфіденційність;
- уніфікованість форматів, процедур, регламентів;
- послідовність та узгодженість;
- залучення менеджерів усіх рівнів і підрозділів до розроблення, контролю та аналізу бюджетів.

Для створення системи бюджетування необхідні дії за такими напрямками:

1. Розроблення технології бюджетування (цільових показників і завдань, видів бюджетів, схем консолідації, форматів бюджетів, принципів бюджетування).

2. Організація бюджетного процесу (формування фінансової структури; розроблення регламенту планування і контролю бюджетів, графіка документообігу; визначення масиву розпорядчих і нормативних документів; розподіл функцій і відповідальності між управлінськими структурами).

3. Автоматизація процесів бюджетування (визначення вимог до програмного забезпечення, до первинної інформації, оснащення та навчання користувачів програмного забезпечення).

Розроблення системи бюджетування підприємства передбачає такі кроки [6, с. 188]:

1. Аналіз (визначення) організаційної структури підприємства.
2. Визначення центрів фінансової відповідальності.
3. Розроблення класифікатора бюджетів.
4. Розроблення бізнес-процесу «бюджетування».
5. Складання регламентів бюджетування і бізнес-процесу «бюджетування».
6. Побудова системи управлінського обліку, яка дає змогу отримувати необхідну для бюджетування інформацію.
7. Розроблення положення про систему бюджетування.
8. Визначення параметрів для контролю виконання бюджетів.
9. Визначення періодичності контролю.
10. Визначення схем мотивації для центрів фінансової відповідальності.

Характеристику процесу бюджетування найбільш детально викладено у [6, с. 107—114, 188].

Щодо *горизонтів бюджетування*, то найтипівішими є:

— довгострокові (стратегічні) бюджети зі строком від 3 до 5 (інколи 10) років (з розбивкою по роках); їх називають також індикативними бюджетами;

— середньострокові (тактичні) бюджети на 1 рік (з розбивкою по кварталах і місяцях);

— короткострокові (оперативні) бюджети на 1 місяць (з розбивкою по декадах і по днях).

Слід зазначити, що горизонти окремих видів бюджетів можуть різнитися. Наприклад, оперативний бюджет руху грошових коштів може мати розбивку по днях, а бюджетний баланс — тільки по місяцях. Варто ознайомитись, яка інформація притаманна кожному з цих видів бюджетів і якими є ступінь її деталізації [4, кн. 3, с. 25].

Розрізняють бюджети планові та фактичні, статичні та гнучкі [2, розд. 7].

На теперішній час склалися два принципових методичних підходи до бюджетування: на основі фінансової структуризації підприємства — по центрах фінансової відповідальності і так званий *ABB-підхід* (*activity-based budgeting*) — побудова бюджетів на основі виділення бізнес-процесів підприємства. Перший метод, більш поширений, передбачає складання та зведення бюджетів компанії по всіх підрозділах — центрах фінансової відповідальності — із закріпленням за їх керівниками належної відповідальності та повноважень. *ABB-метод* вимагає чіткого визначення бізнес-процесів підприємства, власників цих процесів із наданням їм повноважень і відповідальності за споживання цими процесами відповідних ресурсів і отримання відповідних результатів [6, с. 107, 108].

Бюджети можна розробляти на основі «прирістного підходу», тобто відштовхуючись від попередніх досягнутих результатів і бюджетів, або «з нуля» — обґрунтовуючи кожного разу бюджетні показники виходячи тільки із встановлених завдань, не зважаючи на попередні досягнення та витрати; вони можуть бути одно- чи багатоваріантні (які враховують можливості оптимістичного, очікуваного і песимістичного перебігу подій). Переваги та недоліки кожного з цих підходів можна вивчити за [2, с. 348—351; 3, с. 78—83].

Ітераційний характер бюджетування передбачає, що складені на початку бюджети можуть кілька разів переглядатися та уточнюватися до їх остаточного затвердження. При цьому важливо

пам'ятати, що планування, як правило, здійснюється в двох напрямках: «зверху вниз» — коли керівництво доводить до структурних одиниць цільові показники і завдання, що покладаються в основу їхніх бюджетів, або ж свої зауваження щодо поданих підрозділами пропозицій, і «знизу вгору» — коли підрозділи розробляють і подають на вищий щабель керівництва свої пропозиції та розроблені бюджети або ж доопрацьовані бюджетні плани після їх попереднього розгляду вищими керівниками.

Основними етапами розроблення бюджетів підприємства є:

- встановлення узагальнюючих показників (індикаторів) розвитку підприємства і доведення їх до осіб, відповідальних за розроблення бюджетів;
- попереднє складання бюджетів;
- обговорення, корегування та узгодження представлених бюджетів (у кілька ітерацій);
- затвердження остаточного бюджету;
- контроль, аналіз і корегування бюджетів під час їх виконання.

Література для самостійного вивчення теми: [2; 4; 6; 7; 10; 24; 56].

Питання та завдання для самоперевірки знань

1. Доведіть необхідність та обґрунтуйте цілі розроблення бюджетів.
2. Розкрийте зміст бюджетування як процесу і як управлінської технології.
3. Опишіть основні функції та завдання складання бюджетів.
4. Обґрунтуйте основні принципи розроблення бюджетів.
5. Які кроки має здійснити підприємство для розроблення системи бюджетування?
6. За якими двома методиками розробляються бюджети підприємства? Яка з них поширеніша?
7. Які методи розроблення бюджетів Ви знаєте?
8. Які існують часові горизонти бюджетування?
9. У чому полягають відмінності планового, фактичного, статичного та гнучкого бюджетів?
10. Що означає термін «ітераційний характер бюджетування»?
11. Які існують етапи складання бюджетів?

Основні терміни та поняття

Бюджет
Бюджетування
Метод АBB

ТЕМА 2. Типологія бюджетів підприємства. Бюджетна піраміда

Після вивчення цього розділу студенти повинні:

• **знати:**

- основні підходи до класифікації бюджетів підприємства;
- методи розроблення бюджетів;
- ієрархію, взаємозв'язок і підпорядкованість бюджетів підприємства;
- принципи формування системи бюджетів підприємства;
- склад і послідовність побудови бюджетної піраміди;

• **уміти:** класифікувати бюджети за методами розроблення; прив'язкою до обсягів виробництва та реалізації продукції, цільовим призначенням і функціями при плануванні та прийнятті управлінських рішень;

— визначати потрібну кількість бюджетів відповідно до специфіки внутрішніх і зовнішніх умов господарювання підприємств;

— вибирати найбільш зручний формат розроблення бюджетів підприємства виходячи із цілей бюджетування.

Основні підходи до класифікації бюджетів підприємства

На теперішній час існує багато класифікацій типів і видів бюджетів підприємства. Розглянемо основні з них: за методами розроблення; за прив'язкою до обсягів виробництва та реалізації продукції; за функціями бюджетів при плануванні та прийнятті управлінських рішень.

Види бюджетів за методами розроблення.

Серед методів, застосовуваних для розроблення бюджетів, виділимо такі:

- бюджетування через приріст («від досягнутого»);
- бюджетування «з нуля» (нуль-бюджетування);
- ситуаційне бюджетування.

Відповідно до цих методів виділяють і види бюджетів, а саме:

- індексний бюджет;
- бюджет «з нуля»;
- рамковий бюджет.

Бюджетування «від досягнутого» полягає у перенесенні планових або фактичних значень статей минулих періодів на поточний з певними корегуваннями залежно від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Перевагою такого методу є його простота, оскільки він не потребує значних зусиль і затрат часу на розраху-

нок. Проте суттєвою вадою методу є те, що характер бюджетування в цьому випадку має ретроспективний характер: фінансові менеджери, які розробляють бюджет, спираються на попередній досвід фінансово-господарської діяльності підприємства без належного оцінювання перспективної стратегії його розвитку. Досягнуті результати можуть переносити на наступний період, скорегувавши їх на певні коефіцієнти (індекси) від попереднього бюджету, або ж без перегляду його основ. Тому бюджети, розроблені за методом «від досягнутого», називають прирістними, або індексними бюджетами.

Бюджетування «з нуля» передбачає обґрунтування складу та структури статей бюджету заново, без урахування попередніх результатів діяльності, так, ніби діяльність здійснюється вперше. Такі вимоги змушують кожний центр фінансової відповідальності та керівництво підприємства дуже ретельно планувати результуючі показники діяльності підприємства. Цей метод порівняно з попереднім значно дорожчий і працемісткий, потребує значних затрат часу. Зрозуміло, що цей метод придатний і для новостворених підприємств, які ще не мають досвіду попередньої діяльності. Розроблені за цим методом бюджети називають «нуль»-бюджетами.

Ситуаційне моделювання — це метод, за яким припускаються зміни запланованих показників з відповідним перерахуванням бюджетних статей, у результаті чого розробляються кілька варіантів бюджетів — оптимістичний, реалістичний та песимістичний. За ситуаційного моделювання задаються певні рамки бюджетів — від найменших до найбільших значень та обчислюється ймовірність розвитку кожного з варіантів сценарію. Розроблені за таким методом бюджети називають рамковими. *Рамкові бюджети* також можуть застосовуватися при розрахунку бюджетів за методами нечітких множин, коли обчислюються інтервали значень кожної статті бюджету та визначається можливість отримання максимальних або мінімальних їх значень. Такі бюджети необхідні в ситуаціях, коли існує ризик скорочення рівня діяльності й стають можливими ризики зміни обсягів продажу.

Окрім цього, для розроблення всіх видів бюджетів використовуються загальнонаукові кількісні (економіко-математичні та статистичні) та якісні (експертні) методи розроблення та аналізу бюджетів; найкращі результати дає поєднання кількох методів.

Детальніше про це можна прочитати у В. Ковальова [40], Дж. К. Шима [12] та В. Савчука [7].

За прив'язкою до обсягів виробництва та реалізації продукції розрізняють стабільний (статичний) та змінний (гнучкий) бюджети.

Стабільний (або статичний, бюджет) розрахований на певний рівень ділової активності організації. Він не змінюється залежно від зміни обсягів діяльності підприємства. Прикладом статичного бюджету може бути бюджет витрат забезпечення охорони підприємства.

У статичному бюджеті доходи і витрати плануються виходячи з визначеного обсягу реалізації.

Порівнянням статичного бюджету з фактично досягнутими результатами враховується реальний рівень діяльності організації, тобто всі фактичні результати порівнюються з прогнозованими.

Гнучкий бюджет — це бюджет, який складається не для певного (конкретного) рівня ділової активності, а для її визначеного діапазону. Гнучкий бюджет передбачає встановлення поточних або капітальних витрат не в твердо фіксованих сумах, а у вигляді нормативу витрат, «прив'язаних» до відповідних показників обсягів діяльності. По реальних інвестиційних проєктах таким показником може бути обсяг будівельно-монтажних робіт. Аналогічним показником операційної діяльності може виступати обсяг випуску або реалізації продукції. Гнучкий бюджет являє собою динамічну базу для порівняння фактичних результатів із запланованими показниками.

На основі порівняння статичного і гнучкого бюджетів фінансові керівники підприємства мають можливість аналізувати відхилення розміру його прибутку залежно від обсягів продажу, а також залежно від зміни цін і прямих витрат на виробництво та реалізацію продукції (детальніше це розглядатиметься у темі 6).

За цільовим призначенням бюджетів та їхніми функціями при плануванні та прийнятті управлінських рішень бюджети поділяють на операційний та фінансові. Серед них вирізняють основні, спеціальні та допоміжні бюджети.

Загальноприйнятою класифікацією бюджетів є їх розподіл на операційний та фінансовий бюджети, кожен з яких складається з окремих бюджетів у певній логічній послідовності.

Операційний бюджет відображає планові операції на бюджетний період як для всього виробництва, так і для сегменту виробництва, товарно-асортиментної групи, окремої функції або процесу підприємства.

Під час підготовки операційного бюджету прогнозовані обсяги продажу та виробництва трансформуються в кількісні оцінки доходів і витрат для кожного підрозділу підприємства. В структуру операційного бюджету входять такі бюджети:

- бюджет продажу;
- бюджет виробництва;

- бюджет виробничих запасів (запасів готової продукції, запасів напівфабрикатів);
- бюджет закупівель;
- бюджет прямих витрат на сировину і матеріали;
- бюджет прямих витрат на оплату праці;
- бюджет загальновиробничих витрат;
- бюджет загальних та адміністративних витрат (бюджет витрат на управління підприємством);
- бюджет витрат на маркетинг і збут (бюджет комерційних витрат);
- прогнозний бюджет доходів і витрат (прогнозний бюджет щодо прибутків і збитків).

Фінансовий бюджет — це план, в якому показуються напрями руху грошових коштів підприємства, джерела та напрями інвестицій, а також відображаються результати діяльності підприємства. Фінансовий бюджет складається з:

- бюджету руху грошових коштів;
- інвестиційного бюджету (бюджету капітальних витрат);
- прогнозного (розрахункового) балансу.

Виділяють також допоміжні та додаткові (спеціальні) бюджети.

Допоміжні бюджети розробляються для обґрунтування базових інвестицій та обсягів зовнішнього фінансування. Такими бюджетами є:

- бюджет розвитку підприємства;
- кредитний план;
- бюджети проектів і програм;
- платіжний календар та ін.

До *спеціальних бюджетів* відносять бюджети, які мають конкретне цільове призначення. Часто вони розробляються під певний проект розвитку підприємства чи для обґрунтування окремого управлінського рішення. Такими бюджетами є:

- податковий бюджет;
- бюджет НДВКР;
- бюджет технічної реконструкції виробництва;
- бюджет амортизаційних відрахувань та інші бюджети.

Незважаючи на те, що рішення про доцільність розроблення і формат тих або тих бюджетів приймається підприємством самостійно, є низка бюджетів, розроблення яких є обов'язковими для кожного підприємства.

Основними (обов'язковими) бюджетами для прийняття управлінських рішень підприємства є:

- бюджет доходів і витрат (операційний бюджет);

- бюджет руху грошових коштів;
- розрахунковий баланс (фінансові бюджети).

На основі цих документів можна планувати майбутній фінансовий стан підприємства, оптимізувати розмір і характер змін протягом бюджетного періоду.

Набір інших операційних, фінансових, допоміжних і спеціальних бюджетів кожного підприємства залежить від специфіки бізнесу, цілей підприємства, структури собівартості продукції та інших факторів.

Існують і інші підходи до класифікації бюджетів підприємства. Розглянуті вище бюджети є достатньо деталізованими. Американський фінансист Джай К. Шим [12] радить підприємствам, крім зазначених вище, розробляти й укрупнені бюджети — модифікований, стратегічний та цільовий.

Модифікований бюджет є оптимістичним і використовується у разі проектування продажу на високому рівні. Він рідко використовується для прогнозування витрат, оскільки при проектуванні витрати мають відповідати стандартному рівню продажу. Кількісні значення показників модифікованого бюджету можуть бути формальними та неформальними. Менеджери оперативного рівня не повинні відповідати за них.

Стратегічний бюджет інтегрує елементи стратегічного планування і бюджетного контролю. Він є достатньо укрупненим і особливо корисний у періоди невизначеності та нестабільності ринку.

Цільовий бюджет — це бюджет, який класифікує головні напрями витрачання коштів і пов'язує їх із завданням підрозділів.

Дж. Ван Хорн [22] пропонує додаткову класифікацію бюджетів — *за об'єктами бюджетування*. Він вирізняє:

- бюджети на виготовлення окремих виробів, виконання замовлень, реалізацію проектів;
- бюджети різних функціональних підрозділів;
- зведені бюджети підприємства.

За В. В. Бочаровим [1; 19], Д. Дойлом [28] та багатьма іншими фінансистами, бюджети додатково слід поділяти на поточні та капітальні — з урахуванням *характеру витрат*.

За горизонтами бюджетування бюджети поділяють на короткострокові (до 1 року), середньострокові (1—3 роки) та довгострокові (понад 3 роки).

Узагальнену класифікацію типів і видів бюджетів наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

КЛАСИФІКАЦІЯ ОСНОВНИХ ТИПІВ І ВИДІВ БЮДЖЕТІВ

Класифікаційна ознака	Тип і вид бюджету
За методами розроблення	прирістний (індексний) бюджет; бюджет «з нуля»; рамковий бюджет
За прив'язкою до обсягів виробництва та реалізації продукції	статичний бюджет; гнучкий бюджет
За цільовим призначенням	операційний бюджет; фінансовий бюджет; головний бюджет; допоміжний бюджет; спеціальний бюджет
За ступенем деталізації	деталізований бюджет; модифікований бюджет; стратегічний бюджет; цільовий бюджет
За видами витрат	поточний бюджет; капітальний бюджет
За об'єктом бюджетування	бюджет на виготовлення кожного виробу, замовлення; функціональні бюджети підрозділів; зведені бюджети
За горизонтами бюджетування	короткостроковий бюджет; середньостроковий бюджет; довгостроковий бюджет

Ієрархічна структура бюджетів підприємства. Бюджетна піраміда. Сукупність усіх бюджетів, що розробляються на підприємстві, утворює бюджетну структуру (або **структуру бюджетів**) підприємства.

Елементи цієї структури мають певну *послідовність розроблення* (наприклад, не можна обчислити бюджет прямих витрат на оплату праці або прямих витрат на сировину та матеріали, не знаючи виробничої програми, розрахованої у бюджеті виробництва) та *ієрархію бюджетів* (тобто, яким чином деталізується та консолідується інформація у бюджетах).

Структура бюджетів підприємства, спрямована на досягнення виражених у фінансовій формі цілей підприємства, побудованих за певною послідовністю бюджетного циклу, утворює **бюджетну піраміду** підприємства.

Схематично структуру бюджетної піраміди підприємства унаочнює рис. 2.1.

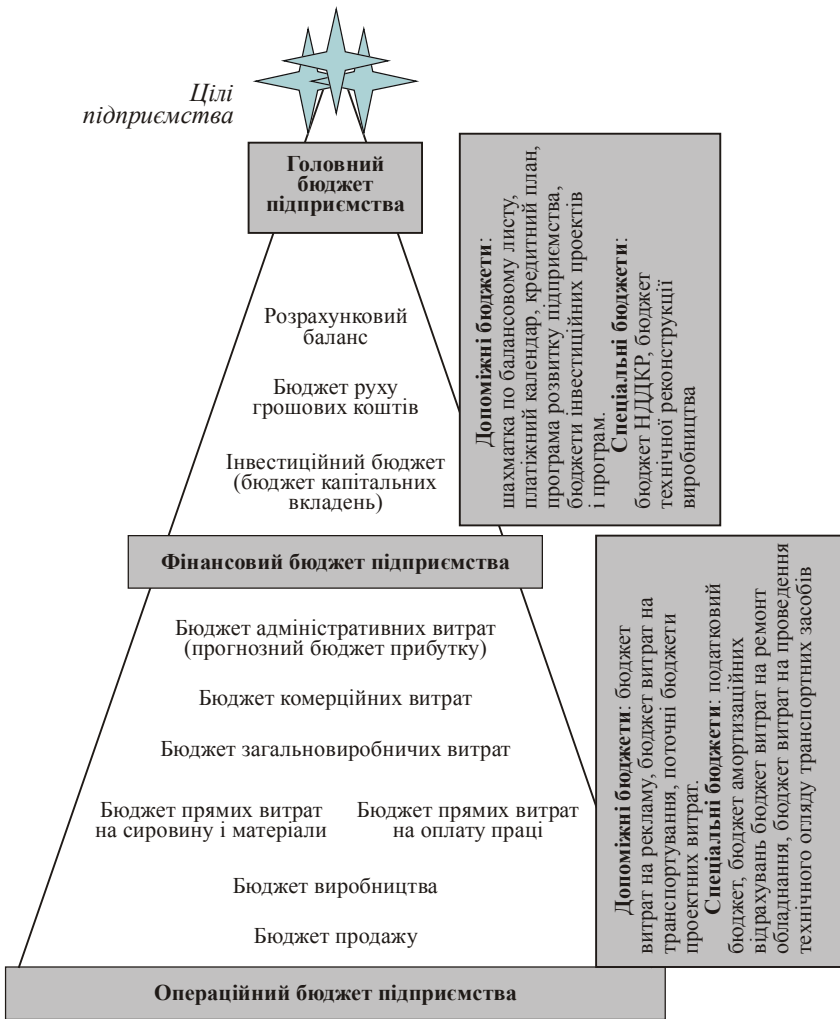


Рис. 2.1. Бюджетна піраміда підприємства

Нижній рівень бюджетної піраміди утворюють операційні бюджети, основними з яких є: бюджет продажу, бюджет виробництва, різноманітні бюджети витрат: бюджет прямих виробничих витрат

(на сировину та матеріали, на оплату праці), бюджет непрямих загально-виробничих витрат, бюджет витрат на управління, бюджет комерційних витрат. Результати бюджетних прогнозів консолідуються у бюджеті розрахунку виробничої та повної собівартості продукції та бюджеті доходів і витрат. Бюджет доходів і витрат є одним із трьох обов'язкових бюджетів, які розробляються підприємством.

За необхідності, паралельно з розробленням базових операційних бюджетів, на підприємстві розробляються спеціальні та додаткові бюджети. Наприклад, при формуванні бюджету доходів і витрат необхідно розрахувати обсяг коштів, спрямованих на виплату різних податків (нарахування на фонд оплати праці, відрахування податку з прибутку та ін.). Тоді будується податковий бюджет, у якому деталізуються обсяги та періоди сплати податків, і ці дані надалі враховуються в бюджеті руху грошових коштів.

Верхній рівень бюджетної піраміди утворюють фінансові бюджети — бюджет руху грошових коштів, інвестиційний бюджет (бюджет капітальних вкладень) і розрахунковий баланс. Ці бюджети також можуть доповнюватися спеціальними та додатковими бюджетами. Наприклад, часто розроблення інвестиційного бюджету підприємства супроводжується розробленням бюджетів окремих інвестиційних проєктів, прийнятих до реалізації у бюджетному періоді, бюджету науково-дослідних і конструкторських робіт, бюджету розвитку підприємства.

Операційні та фінансові бюджети окремих функціональних підрозділів за напрямками бізнесу об'єднуються в узагальнюючому документі, який стає важливим інструментом прийняття тактичних і стратегічних рішень підприємства. Такий документ називається Головним (зведеним) бюджетом підприємства.

Бюджети розробляються як для структурних підрозділів, так і для підприємства в цілому. Бюджети підрозділів зводяться в єдиний консолідований бюджет підприємства, який є *Головним (зведеним) бюджетом* підприємства (американські фінансові менеджери називають його Майстер-бюджетом — *Master Budget*).

Головний бюджет підприємства — це узгоджений з усіма підрозділами план роботи підприємства на певний бюджетний період (як правило, на рік).

Підготовка документів для розроблення основного бюджету складається з двох частин, кожна з яких є самостійним етапом бюджетного планування. Ними є: 1) операційний бюджет; 2) фінансовий бюджет.

Послідовність виконання етапів розроблення Головного бюджету підприємства наведено на рис. 2.2.

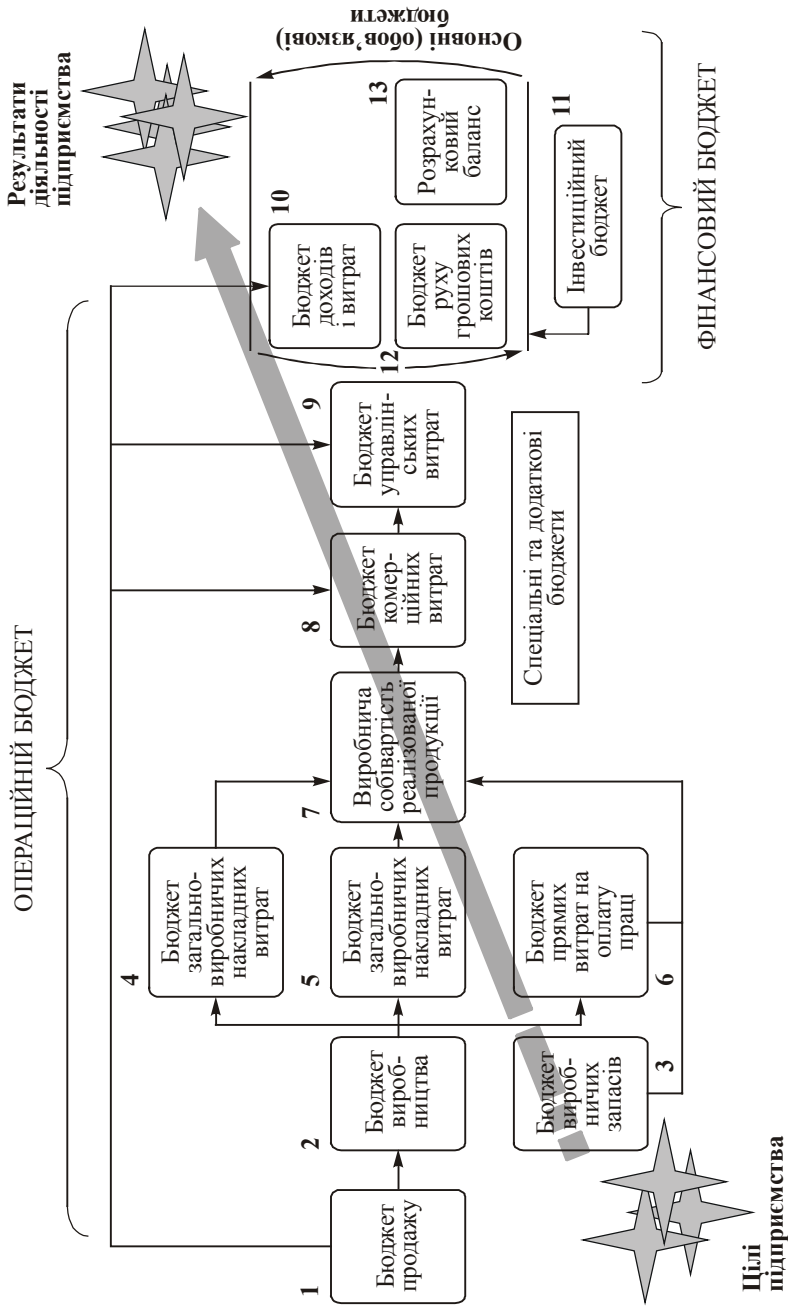


Рис. 2.2. Структура і послідовність розроблення Головного (зведеного) бюджету підприємства

Розроблення Головного бюджету підприємства починається з уточнення фінансових цілей підприємства, виражених за допомогою *абсолютних і відносних* показників.

Абсолютні показники досягнення цілей можуть бути виражені у натуральній і грошовій формі (наприклад, отримати чистий прибуток у розмірі 1 млн грн за рік; обсяг продажу певного виду товарів у розмірі 100 тис. од. за рік).

Прикладом відносних показників продуктивності та результативності діяльності підприємства (виражених через індекси, проценти, частки) може бути: досягнення рентабельності продажу на рівні 40 %; розширення частки ринку на 5 %; зниження частки непродуктивних витрат на 1,2 %.

Після визначення цілей підприємство приступає до формування бюджетів. Для виробничо-торговельного підприємства розроблення операційних бюджетів підприємств починається з розрахунку бюджету продажу. Далі розробляються бюджет виробництва та бюджет закупівлі сировини і матеріалів. На основі сформованої виробничої програми розраховуються бюджети прямих і непрямих виробничих витрат і бюджети невиробничих (управлінських і комерційних) витрат. Дані цих бюджетів консолідуються у бюджеті доходів і витрат, розроблення та аналіз даних якого є важливою віхою у процесі розроблення Головного бюджету підприємства.

На основі розрахованого бюджету доходів і витрат аналізуються показники прибутковості операційної діяльності підприємства, робиться факторний аналіз прибутку (на скільки різні фактори, зокрема обсяги продажу, ціни, розмір витрат, впливають на величину прибутку підприємства).

Залежно від специфіки галузі, в якій працює підприємство, набір операційних бюджетів і послідовність їх розроблення можуть видозмінюватися.

Так, для підприємства, яке здійснює виключно виробничу діяльність, розроблення операційних бюджетів починається з бюджету виробництва, минуючи бюджет продажу. Бюджет комерційних витрат у цьому випадку також може не розроблятися, а бюджет доходів і витрат не матиме дохідної частини від операційної діяльності підприємства.

Для торговельного підприємства, яке не займається виробництвом, бюджет виробництва трансформується у бюджет закупівлі товарів і послуг, а прямі витрати на оплату праці розраховуються в бюджеті витрат на просування та збут (комерційних витрат).

Після розроблення бюджету доходів і витрат Головний бюджет підприємства доповнюється фінансовими бюджетами — бюджетом руху грошових коштів, бюджетом капітальних вкладень і розрахунковим балансом. За потребу, три фінансових бюджети доповнюються допоміжними і спеціальними бюджетами, які дають змогу деталізувати джерела та напрями використання коштів. Наприклад, бюджет руху грошових коштів доповнюється платіжним календарем, у якому прописуються конкретні дати і види надходження та витрачання грошових коштів підприємства. Послідовність розроблення фінансових бюджетів може бути різною. Найчастіше спочатку розробляють бюджет руху грошових коштів, а розрахунковий баланс готують як кінцевий документ Головного бюджету підприємства.

Отже, зведений Головний бюджет підприємства складається з трьох основних (обов'язкових) бюджетів — бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових коштів і розрахункового балансу. На основі цих бюджетів менеджмент компанії планує свою діяльність у короткостроковому та довгостроковому періодах, а також відстежує ступінь досягнення цілей підприємства, аналізуючи показники результативності та ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Ризики в бюджетуванні та шляхи їх мінімізації

Для рішень, які приймаються в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності, в тому числі й при бюджетуванні, характерні невизначеність та обмеженість в інформації. Тому ризик у прийнятті рішень на різних рівнях управління існує як суб'єктивно, так і об'єктивно, незалежно від того, враховують його чи ні при виконанні управлінських рішень і в процесі бюджетування. Ризик існує на всіх рівнях управління (стратегічний, поточний, оперативний) та в центрах відповідальності й виникає внаслідок наявності факторів невизначеності, заздалегідь непередбачених обставин. Проте ризик може мати місце не тільки там, де є можливість вибору, але й там, де реальні альтернативи відсутні.

Ризик — це невизначеність, яка має ймовірнісний характер настання. Її можна змінити, а отже, й запобігти їй і, як наслідок, уникнути чи мінімізувати відповідні втрати. **Невизначеність** — це відсутність чіткого уявлення щодо умов діяльності в майбутньому, що формується під впливом контрольованих і неконтрольованих обставин зовнішнього і внутрішнього середовища. Невизначеність у ринкових умовах є об'єктивною. Вона є підставою для виникнення ризикової ситуації.

Ризик визначається як відхилення очікуваних результатів від середнього чи прогнозного значення. Його можна розглядати як імовірність отримання збитків при оцінюванні змін очікуваного доходу. В зарубіжній та вітчизняній спеціалізованій літературі ризик розглядається як імовірнісна категорія.

Фактори ризику — це умови, які можуть спонукати виникнення причин ризику, при цьому причини є прогнозованими, а фактори піддаються управлінню. Основні фактори ризику наведено на рис. 2.3.

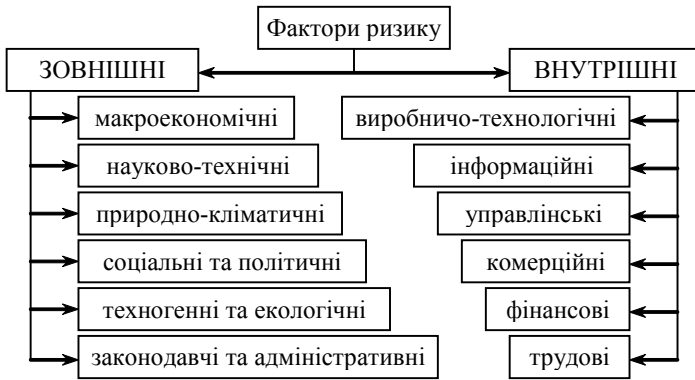


Рис. 2.3. Класифікація факторів виникнення ризику

До **зовнішніх факторів ризику** відносяться фактори, які зумовлені причинами, не пов'язаними безпосередньо з діяльністю даного підприємства, залежать від економічного і політичного стану в країні, техногенних і стихійних впливів. Імовірність їх настання та обсяги впливу на бюджетні показники під час їх затвердження та складання бюджету можуть бути невідомими. Проте підприємству необхідно враховувати ймовірність їх настання та можливі наслідки, вдаючись до експертних оцінок чи методів кількісного прогнозування та моделювання.

Внутрішніми факторами ризику є фактори, що виникають у результаті діяльності організації (структурного підрозділу, працівників), тобто такі, що пов'язані з об'єктами управління (неналежне виконання функціональних обов'язків працівниками, прийняття хибних рішень керівниками підрозділів-центрів фінансової відповідальності, невиконання зобов'язань постачальниками та замовниками тощо), і можуть призвести до суттєвих відхилень значень бюджетних показників від фактично отриманих.

З допомогою моделей управління ризиками вирішуються такі завдання:

1) виявлення причини виникнення надзвичайних ситуацій та проведення їх класифікації;

2) розроблення методики та вибір методів визначення коефіцієнтів важливості причин виникнення надзвичайних та аварійних ситуацій;

3) визначення видів заходів зі зниження ризиків і здійснення їх класифікації;

4) розроблення методики та вибір методів визначення коефіцієнтів вагомості заходів зі зниження можливих ризиків;

5) визначення допустимих показників ризиків;

6) вибір методів оцінювання рішень щодо визначення заходів зі зниження ризиків для конкретних ситуацій та оцінювання прийнятих рішень;

7) визначення способів взаємодії моделей управління ризиками з існуючими моделями обґрунтування та вибору рішень без урахування впливу ризиків.

Управління ризиком присутнє в кожному управлінському рішенні, яке розробляється чи приймається. *Управління ризиком* — це процес підготовки і реалізації заходів зі зниження ймовірності настання певних обставин і мінімізація їхнього впливу на об'єкти бюджетування. Процес управління ризиком у бюджетуванні складається з технологічних та управлінських операцій. Це зокрема:

1) виявлення ризику (виявлення джерел ризику, можливих ризикових ситуацій, пов'язаних з несприятливим розвитком певних ситуацій і результатом яких може бути недосягнення поставлених цілей);

2) ідентифікація ризику (віднесення ризику до певної класифікаційної групи ризиків, що дає змогу встановити склад ризиків і характер їхнього впливу);

3) аналіз ризику (аналізується можливість і направленість прояву ризику в їх системному взаємозв'язку);

4) оцінювання ризику (оцінюються ймовірність настання певних несприятливих ситуацій та можливі наслідки);

5) вибір способу запобігання ризику чи мінімізації його впливу (розроблення організаційно-технічних заходів із метою уникнення настання несприятливих ситуацій чи мінімізації втрат);

6) оцінювання економічної ефективності зниження ризику (здійснюється порівняльна оцінка витрат на превентивні заходи з прогнозованими збитками від настання ризикових ситуацій. Встановлюються зони допустимого ризику).

Для поглибленого вивчення сутності ризиків у бюджетуванні на підприємстві рекомендуються джерела [28; 37; 40].

Література для самостійного вивчення теми: [7; 12; 19; 22; 28; 37; 40; 49].

Питання та завдання для самоперевірки знань

1. Назвіть основні методи розроблення бюджетів.
2. Поясніть відмінність у розробленні індексних бюджетів і бюджетів з «нуля».
3. Наведіть приклади, коли доцільно застосовувати рамочні бюджети.
4. Дайте визначення статичного бюджету.
5. Що таке «гнучкий бюджет» і для яких цілей він використовується?
6. Назвіть основні фактори, що впливають на формування бюджетної структури підприємства.
7. Яке призначення операційних бюджетів? Фінансових бюджетів підприємства?
8. Який склад операційних і фінансових бюджетів?
9. Які бюджети називають основними? Поясняйте, чому вони є обов'язковими для прийняття управлінських рішень.
10. Які бюджети називають допоміжними? Наведіть приклади, коли розробляються допоміжні бюджети.
11. Чи є податковий бюджет основним операційним бюджетом підприємства? Які ще спеціальні бюджети Ви знаєте?
12. Визначте послідовність розроблення Головного бюджету підприємства.
13. Назвіть основні цільові показники діяльності підприємства та поясніть, яке значення вони мають для обґрунтування управлінських рішень.
14. З розроблення якого бюджету починається розроблення операційних бюджетів на виробничому підприємстві? А на торговельному?
15. Чи можливо спочатку розробити фінансові бюджети, а потім перейти до планування операційних? Поясніть свою думку.
16. Дайте визначення ризику.
17. Які дії з управління ризиками в бюджетуванні Ви вважаєте необхідними?

Основні терміни і поняття

Бюджет «з нуля»	Основні (обов'язкові) бюджети
Бюджетна піраміда	Операційний бюджет
Гнучкий бюджет	Рамковий бюджет
Головний (зведений) бюджет	Спеціальний бюджет
Допоміжний бюджет	Статичний бюджет
Індексний бюджет	Фінансовий бюджет

ТЕМА 3. Структуризація підприємства для цілей бюджетування

У результаті вивчення теми студенти повинні

• **знати:**

— сутність, призначення та принципи формування фінансової структури підприємства;

• **володіти:**

— концепцією ключових показників діяльності;

• **вміти:**

— визначити центри фінансової відповідальності та об'єкти бюджетування;

— формувати відповідну систему бюджетів залежно від характерних рис та особливостей діяльності конкретного підприємства.

Концепцію фінансової структури підприємства радимо вивчати за такими джерелами: [2; 6; 8; 10].

Формування системи бюджетів і контроль за їх виконанням потребують розроблення фінансової структури підприємства. Її необхідність пояснюється тим, що фінансовий результат діяльності підприємства (передусім прибуток) формується в процесі роботи його підрозділів щодо отримання необхідних доходів і, зрозуміло, понесення певних витрат, за які вони відповідають. *Фінансова структура* підприємства — це структура формування його доходів і витрат по підрозділах, а також у розрізі їхніх джерел (продуктів, проектів тощо) [6, с. 189]. Формування фінансової структури є механізмом делегування повноважень і розподілу відповідальності за фінансово-економічні показники діяльності між керівниками структурних підрозділів підприємства. Ці структурні підрозділи називають *центрами фінансової відповідальності* (ЦФВ). Забезпечувати досягнення фінансових цілей керівництво підприємства може саме через управління діяльністю ЦФВ.

Метою формування фінансової структури є більш точне, деталізоване планування доходів і витрат, їх управлінський облік, стимулювання зниження видатків та ув'язування їх з кінцевими результатами роботи кожного ЦФВ. Фінансова структура підприємства впливатиме на систему бюджетування [11, с. 172]: вибір видів бюджетів підприємства, формати і технології бюджетування, порядок консолідації бюджетів структурних підрозділів, порядок (регламент) складання бюджетів і підготовки звітів про їх виконання та корегування.

Як правило, у фінансовій структурі підприємства виділяють такі центри фінансової відповідальності:

- центри доходів (або центри виручки, центри продажу);
- центри витрат, центри маржинального доходу (або маржинального прибутку);
- центри прибутку;
- центри інвестицій.

Деяким підприємствам притаманні також венчурні центри. Детальніше ознайомитися з їх характеристиками можна за [25, с. 45—51; 6, с. 190—192; 2, с. 406—410].

Особливості фінансової структури підприємств із різними організаційно-правовими формами (холдингів, компаній з дивізіональними оргструктурами тощо), критерії виділення структурних одиниць у центри фінансової відповідальності радимо вивчити за [10, с. 173—175].

Об'єктами бюджетування, тобто одиницями, щодо яких розробляються бюджети, можуть виступати:

- підприємство в цілому (холдинг, компанія);
- окремі бізнес-одиниці підприємства;
- підрозділи підприємства — центри фінансової відповідальності;
- сегмент ринку або група клієнтів;
- продуктові групи;
- бізнес-процеси;
- проекти.

Їх характеристику можна вивчити за [6, с. 105—107].

Формування фінансової структури підприємства може здійснюватися за такими критеріями:

- організаційним — відповідно до організаційної структури підприємства;
- регіональним (географічним) — відповідно до регіонального розташування;
- процесним — відповідно до бізнес-процесів;
- технологічним — відповідно до технологічних процесів виробництва;
- бізнесовим — за напрямками бізнесу;
- продуктовим — за продуктовими лінійками (групами);
- збутовим — за каналами збуту.

На практиці найчастіше використовується організаційний критерій.

Визначені центри фінансової відповідальності об'єднуються у відповідну ієрархічну структуру за рівнями відповідальності: центри інвестицій і прибутку на вищому рівні, центри продажу та маржинального прибутку — на нижчих рівнях, центри витрат — ще нижче. Безумовно, залежно від організаційної побудови підприємств їхні фінансові структури можуть суттєво різнитися.

При формуванні фінансової структури застосовуються такі принципи виділення об'єктів бюджетування на основі організаційної підпорядкованості підрозділів підприємства:

«один до одного» — центр фінансової відповідальності формується з одного підрозділу;

«кілька до одного» — з одного підрозділу формуються кілька ЦФВ;

«один до багатьох» — в один ЦФВ входять кілька підрозділів. Більш детально ознайомитися з цими підходами можна за [6, с. 196—199].

Визначення фінансової структури підприємства з виділенням відповідних центрів фінансової відповідальності та їх підпорядкованості допомагають сформувати відповідну систему бюджетів. Тобто, для центрів затрат будуть встановлені відповідні бюджети витрат по тих статтях, на які вони мають безпосередній вплив; для центрів продажу розроблятимуться бюджети продажу з необхідною деталізацією та групуванням по об'єктах бюджетування (сегментах ринку, групах клієнтів тощо). Фінансова структура покаже також, як мають бути консолідовані (зведені в одне ціле) окремі складові основного бюджету (наприклад, бюджет адміністративних витрат складатиметься з бюджетів окремих центрів затрат апарату управління підприємства).

Принципи узгодження структури бюджетів підприємства з його фінансовою структурою. Кожний об'єкт бюджетування повинен мати свій бюджет чи набір бюджетів. При цьому принципово є вимога, щоб до цих бюджетів включалися тільки ті елементи чи складові, які безпосередньо стосуються цього об'єкта бюджетування. Радимо визначити, які бюджети будуть притаманні кожному із зазначених вище об'єктів бюджетування.

Як вже зазначалося, одним із ключових завдань бюджетування є планування, узгодження та контроль щодо досягнення цільових показників діяльності, так званих КРІ (*Key Performance Indicators* — ключових показників діяльності) підприємства за допомогою системи їх «каскадування». Це означає створення системи взаємопов'язаних цільових параметрів діяльності для всіх підрозділів, виконання яких забезпечує досягнення запланованих показників

діяльності підприємства в цілому. Ці показники можуть бути абсолютними (обсяги реалізації, чистий прибуток, рівень витрат тощо) та відносними (рентабельність продажу, рентабельність капіталу, частка ринку тощо), директивними (такими, що не підлягають корегуванню) та орієнтовними (такими, що можуть переглядатися протягом бюджетного періоду). Важливим завданням є гармонізація цих цілей та показників і доведення їх до відповідних центрів фінансової відповідальності, які мають безпосередній вплив на них [10, с. 185—188]. Необхідно, крім того, визначити права та відповідальність ЦФВ за досягнення цих показників і обов'язково узгодити ці умови із системою мотивації.

Принципи розроблення і встановлення цих показників для ЦФВ (взаємозв'язок із цілями підприємства, баланс короткострокових і довготермінових цілей, відображення ключової діяльності керівництва та результатів діяльності працівників, зрозумілість для працівників, можливість використання для оцінювання та заохочення працівників, об'єктивність і відносна простота розрахунку, послідовність і регулярність використання) викладені у [2, с. 411, 412]. Етапи розроблення та завдання системи управління по ЦФВ на основі КРІ можна вивчити за [6, с. 204—211].

Література для самостійного вивчення теми: [2; 6; 8; 10; 11; 25].

Питання та завдання для самоперевірки знань

1. Що таке «фінансова структура підприємства»? З якою метою вона розробляється?
2. Які центри фінансової відповідальності Ви знаєте? Наведіть приклади на основі інформації про підприємство, з діяльністю якого Ви знайомі.
3. Визначте центри фінансової відповідальності для невеликого магазину, що знаходиться поблизу будинку, в якому Ви мешкаєте.
4. Чи може один і той самий підрозділ підприємства виступати водночас двома або більше центрами фінансової відповідальності? Наведіть приклади.
5. За якими критеріями можуть визначатися центри фінансової відповідальності?
6. Дайте визначення об'єкта бюджетування.
7. Які є об'єкти бюджетування?
8. Що влягатиметься основними об'єктами бюджетування на промисловому підприємстві? В інжиніринговій компанії? В консалтинговій фірмі? В торговельній компанії?
9. Що означають принципи «один до одного», «один до багатьох», «кілька до одного»? Наведіть приклади.
10. Поясніть зв'язок між фінансовою структурою підприємства та його системою бюджетів.

11. Що таке *KPI* та як Ви розумієте їх каскадування? Наведіть приклади.
12. Якщо в умовах реалізації підприємством стратегії низьких витрат перед її керівництвом поставлено завдання знизити собівартість певного виду продукції на 5 %, то які *KPI* слід установити центрам фінансової відповідальності, аби забезпечити досягнення цієї мети?

Основні терміни та поняття

Ключові показники діяльності (KPI)
Фінансова структура підприємства
Центр фінансової відповідальності

Розділ. 2. Методичні основи розроблення та оцінювання бюджетів підприємства

ТЕМА 4. Технологія формування операційних бюджетів

У результаті вивчення теми студенти повинні

• **знати:**

- послідовність розроблення та зміст операційних бюджетів підприємства;
- основні критерії класифікації витрат для розрахунку собівартості продукції;
- методи обчислення виробничої та повної собівартості продукції;
- формат і структуру бюджету доходів і витрат підприємства;

• **вміти:**

- обчислювати базові показники прибутковості операційної діяльності підприємства;
- визначати кількість і формат представлення операційних бюджетів;
- формувати операційні бюджети (бюджет продажу, бюджет виробництва, бюджет прямих витрат на сировину та матеріали, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет загальногосподарських витрат, бюджет комерційних та адміністративних витрат) і робити відповідні розрахунки;
- розподіляти витрати підприємства на прямі та непрямі, умовно-постійні та умовно-змінні;
- розраховувати собівартість продукції;
- консолідувати показники операційних бюджетів у бюджеті доходів і витрат;
- обчислювати маржинальний дохід підприємства, валовий і чистий прибуток, рентабельність продажу.

Послідовність розроблення операційних бюджетів. Бюджети продажу та бюджет виробництва

Операційний бюджет підприємства є набором бюджетів, які визначають операції поточної діяльності підприємства у бюджетному періоді. В процесі його підготовки прогнозовані обсяги продажу та виробництва трансформуються в кількісні оцінки доходів і витрат для кожного підрозділу підприємства.

Отже, *операційні бюджети підприємства* — це група бюджетів, які містять детальну інформацію про доходи та витрати підприємства і потрібні для узгодження натуральних показників планування (кг, шт.) із вартісними.

Склад (кількість) операційних бюджетів та їх формат (структура статей у бюджеті) визначаються підприємствами самостійно з урахуванням специфіки господарської діяльності, розмірів підприємства, його галузевої приналежності та організаційно-правової форми.

До складу операційних бюджетів виробничого підприємства входять такі види бюджетів:

- бюджет продажу;
- бюджет виробництва;
- бюджет виробничих запасів;
- бюджет прямих витрат на матеріали;
- бюджет прямих витрат на оплату праці;
- бюджет загальновиробничих витрат;
- бюджет амортизаційних відрахувань;
- бюджети адміністративних і комерційних витрат.

Інформація, яка міститься в операційних бюджетах, консолідується в бюджеті доходів і витрат (БДВ) і дає можливість визначити суму прибутку або збитків підприємства за бюджетний період.

Для визначення формату операційного бюджету необхідно:

- отримати інформацію про склад і структуру доходів підприємства, уточнити цінову політику підприємства;
- розподілити витрати на прямі та непрямі операційні витрати. Всередині цих груп витрати можна поділити на умовно-постійні та умовно-змінні;
- виділити критичні витрати, за якими доцільно встановити цільові показники (ліміти) в БДВ;
- визначити нормативи таких лімітів на бюджетний період.

За підготовку різних операційних бюджетів відповідають різні центри відповідальності підприємства. За бюджети продажу та комерційних витрат відповідає служба комерційного директора,

яка складається з відділу маркетингу та відділу збуту. Бюджет виробництва розробляється директором з виробництва разом із начальниками цехів, потім він узгоджується з начальником складу готової продукції та керівником відділу логістики для правильного розроблення бюджетів запасів готової продукту матеріалів. Адміністративна служба підприємства разом із планово-економічним відділом і фінансовою службою залучаються для розроблення бюджету управлінських та адміністративних витрат, а також бюджету непрямих загальновиробничих витрат. Для розроблення бюджетів прямих витрат на оплату праці планово-економічна служба співпрацює з виробничими підрозділами та службою управління персоналом. Бюджет доходів і витрат розробляється фінансовим відділом, при цьому можуть залучатися фахівці з ПЕВ та бухгалтерії, а також інших відділів і служб підприємства.

Детальніше про принципи підготовки операційних бюджетів на підприємствах різних типів можна дізнатися з підручників В. Є. Хруцького [7; 8], С. Ф. Голова [2] і В. В. Бочарова [1].

Порядок розроблення найважливіших операційних бюджетів унаочнює рис. 4.1.

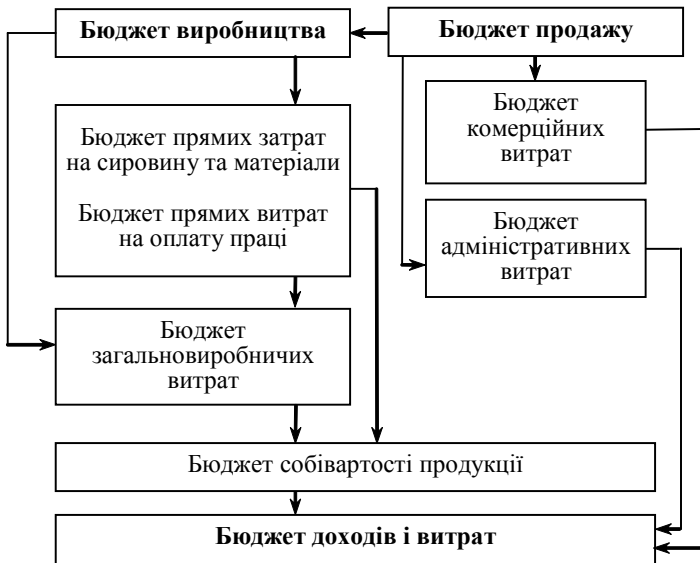


Рис. 4.1. Етапи і послідовність розрахунку операційних бюджетів підприємства

Розроблення операційних бюджетів ґрунтується на бюджеті продажу та відповідному бюджеті виробництва. На основі бюджету виробництва розробляють бюджети прямих затрат на сировину та матеріали й прямих витрат на оплату праці, а також бюджет загально-виробничих витрат. На основі бюджету продажу розробляють бюджет комерційних витрат. Бюджет адміністративних витрат розробляють з урахуванням і виробничої, і торговельної діяльності підприємства. Дані бюджетів витрат використовуються для обчислення собівартості продукції за різними методами. Повна собівартість продукції враховуватиме всі витрати підприємства (прямі та непрямі, умовно-постійні та умовно-змінні).

Розглянемо, як розробляються ці бюджети.

Бюджет продажу. Для промислового підприємства, яке здійснює виробничу та торговельну діяльність, розроблення операційних бюджетів починається зі складання бюджету продажу. Цей бюджет показує планові обсяги реалізації продукції за її видами та по підприємству в цілому у вартісних і натуральних показниках протягом бюджетного періоду.

Розроблення бюджету починається з формування програми збуту (прогнозу обсягів продажу), адже обсяг та асортимент продукції будуть визначатимуть виробничу програму (бюджет виробництва). Рідше, за умов сприятливої ринкової кон'юнктури (наприклад, дефіцитність продукції на даному ринку), обсяги продажу обмежуються наявними виробничими потужностями. В цьому випадку перед складанням бюджету продажу формується бюджет виробництва [2].

Прогноз обсягів продажу — необхідний попередній етап з підготовки бюджету продажу, який готується службою маркетингу спільно з відділом продажу та затверджується керівництвом. При прогнозуванні обсягів продажу необхідно враховувати вплив різних факторів. Серед них виділяють внутрішні та зовнішні фактори. До *внутрішніх факторів* відносять:

- обсяги продажу попередніх періодів;
- виробничі потужності;
- відносну прибутковість виробів;
- цінову політику;
- якість продукції тощо.

Зовнішніми факторами є:

- загальноекономічні показники;
- споживчий попит;
- стан ринку;
- рекламна кампанія;

- конкуренція;
- сезонні коливання;
- довгострокові тенденції продажу для різних товарів тощо.

Треба зазначити, що прогноз обсягу реалізації включає як об'єктивний (економіко-статистичні розрахунки), так і суб'єктивні (думки, судження та рішення менеджменту) елементи. Надійність прогнозу продажу підвищується в результаті комбінування статистичних та експертних методів. Ці методи детально розглянуті у В. В. Бочарова [19].

При бюджетуванні обсягу реалізації на основі отриманого прогнозу слід враховувати фінансові результати від реалізації в розрізі видів продукції (робіт, послуг), груп покупців і регіонів збуту з метою розроблення найбільш раціонального варіанта щодо максимізації прибутку чи досягнення інших поставлених, цілей, зокрема стратегічних.

Після прогнозування обсягів продажу переходять до складання відповідного бюджету. Приклад бюджету продажу за видами виробів наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

ПРОГНОЗНИЙ БЮДЖЕТ ПРОДАЖУ ПІДПРИЄМСТВА НА РІК

Показник	Квартал				Усього за рік
	I	II	III	IV	
1. Обсяг продажу, од.:					
Продукція 1	8 000	7 600	5 600	11 400	32 800
Продукція 2	16 800	15 600	13 600	24 000	70 000
2. Ціна за одиницю, грн					
Продукція 1	10,30	10,30	12,50	12,50	11,40
Продукція 2	3,30	3,30	3,90	3,90	3,60
3. Виручка від реалізації, грн	1 378 400	1 297 600	1 230 400	2 361 000	6 267 400
Продукція 1	824 000	782 800	700 000	1 425 000	3 731 800
Продукція 2	554 400	514 800	530 400	936 000	2 535 600

Виручку від реалізації (без непрямих податків) на майбутній квартал i -того виду продукції (BP_i) визначають множенням від-

пускнуї ціни виробу (окремо за кожним видом продукції чи їх групи) (Π_i) на відповідний обсяг реалізації у фізичному вираженні (Опр_i):

$$\text{ВР}_i = \text{Опр}_i \cdot \Pi_i. \quad (4.1)$$

Розробляючи бюджет продажу, важливо зважати на те, що:

— навіть незначні помилки у розробці бюджету продажу призведуть до суттєвих розбіжностей в обчисленні прибутку підприємства;

— бюджет продажу має відображати річні обсяги продажу (з розбивкою по кварталах і місяцях) у натуральному і грошовому вираженні;

— бюджет продажу доповнюється розрахунками майбутніх грошових надходжень від поточної діяльності;

— для прогнозування грошових надходжень від продажу враховуються такі види платежів: передплата, оплата по факту отримання продукції та продаж з тимчасової відстрочкою платежу. При цьому доцільно врахувати *коефіцієнт інкасації* ($K_{\text{інк}}$), або *коефіцієнт відносної оплати продукції*, який показує ту частину вартості відвантаженої продукції, яка буде оплачена в перший місяць (місяць відвантаження) та в наступні місяці з урахуванням і без урахування безнадійної дебіторської заборгованості.

Середні значення коефіцієнтів інкасації за квартал розраховуються за методом середнього значення за формулою

$$K_{\text{інк}}^{\text{сєр.кв.}} = (K_{\text{інк1}} + K_{\text{інк2}} + K_{\text{інк3}}) : 3. \quad (4.2)$$

Приклад розрахунку коефіцієнтів інкасації наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

**КОЕФІЦІЄНТИ ВІДНОСНОЇ ОПЛАТИ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА
ЗА I КВАРТАЛ**

%

Вид платежу	Місяць			У середньому за I квартал
	Січень	Лютий	Березень	
1. Передплата (оплата в місяці, що передує місяцю відвантаження)	5	10	0	5
2. Оплата в місяці відвантаження	65	75	50	63

Закінчення табл. 4.2

Вид платежу	Місяць			У середньому за I квартал
	Січень	Лютий	Березень	
3. Оплата в місяці, наступному за місяцем відвантаженням	25	17	40	26
4. Безнадійна дебіторська заборгованість	5	3	10	6
5. Усього платежів	100	100	100	100

За умов, якщо продажу продукції у попередньому періоді не було та коефіцієнти інкасації по двох видах продукції є однакови, розрахунок прогнозу грошових надходжень (як елемент розрахунку фінансового бюджету руху грошових коштів) підприємства базуватиметься на даних табл. 4.1 (обсяг продажу продукції за I квартал — 1 378 400 грн) і табл. 4.2 (коефіцієнти інкасації помісячно) та виглядатиме таким чином (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

ПРОГНОЗ ГРОШОВИХ НАДХОДЖЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА У I КВАРТАЛІ

грн

Види надходжень	Січень	Лютий	Березень	I квартал, усього
1. Обсяг продажу: Продукція 1 Продукція 2	374 000 220 000 154 000	449 400 274 000 175 400	555 000 330 000 225 000	1 378 400 824 000 554 400
2. Передоплата (оплата в місяці, що передує місяцю відвантаження)	22 470	55 500	0	77 970
3. Оплата в місяці відвантаження	243 100	337 050	277 500	857 650
4. Оплата в місяці, наступному за місяцем відвантаженням	0	63 580	179 760	243 340
5. Безнадійна дебіторська заборгованість	18 700	13 482	55 500	87 682
6. Прогнозні грошові надходження (з урахуванням безнадійної дебіторської заборгованості)	284 270	469 612	512 760	1 266 642
7. Прогнозні грошові надходження (без урахування безнадійної дебіторської заборгованості)	265 570	456 130	457 260	1 178 960

Як бачимо з розрахунків у табл. 4.3, внаслідок використання різних видів платежів прогноз продажу та прогноз надходження грошових коштів можуть не збігатися на певні суми. У розглянутому прикладі квартальні прогнозні грошові надходження з урахуванням безнадійної дебіторської заборгованості менші за обсяги продажу на 111 758 грн, а без урахування безнадійної дебіторської заборгованості — відповідно на 199 440 грн.

Одночасно з бюджетом продажу доцільно скласти бюджет комерційних витрат (витрат на просування та збут), оскільки ці бюджети тісно пов'язані й за їх розроблення відповідають ті самі ЦФВ. Додатково до бюджету продажу складають бюджет інших доходів (від фінансової та інвестиційної діяльності підприємства), оскільки за його допомогою надалі формують дохідну базу бюджету доходів і витрат.

Бюджет виробництва. На основі плану продажу розраховують бюджет виробництва. Цей бюджет показує, які обсяги продукції необхідно виробити, щоб забезпечити заплановані обсяги продажу з урахуванням запасів готової продукції на початок і на кінець планового періоду.

Бюджет виробництва складають у натуральному та у вартісному вираженні з розбивкою за місяцями чи кварталами бюджетного періоду в розрізі окремих видів продукції. Він враховує виробничі потужності, збільшення (зниження) запасів, а також величину зовнішніх закупівель готової продукції. Перед складанням бюджету виробництва необхідно з'ясувати виробничі потужності та порівняти їх з бюджетом реалізації. Інформація про можливу потужність обладнання надається директором з виробництва на підставі аналізу технологічних процесів виробництва.

Необхідний обсяг виробництва продукції (ОВ) визначається за формулою

$$ОВ = З_{гп.п.} + О_{пр} - З_{гп.п.}, \quad (4.3)$$

де ($Z_{гп.п.}$) — бажаний запас готової продукції на кінець періоду; ($O_{пр}$) — обсяг продажу за бюджетний період; ($Z_{гп.п.}$) — запас готової продукції на початок періоду.

Складним моментом у розробленні бюджету виробництва є обчислення прийняттого запасу готової продукції на кінець планового періоду (кварталу, року). Величина залишків готової продукції на кінець планового періоду може розраховуватися за різними методами, зокрема, на підставі прогнозів відділу маркетингу. Найбільш простим і надійним способом визначення рівня запасів є вираження його у відсотках від рівня обсягів про-

дажу наступного періоду. Бюджет виробництва має бути узгоджений з бюджетом продажу, щоб забезпечити збалансованість виробництва і реалізації продукції при якомога більшому оптимальному завантаженні виробничих потужностей.

Вартісне оцінювання виробленої продукції та залишків може здійснюватись як за оптовими цінами, так і за собівартістю чи з урахуванням обох елементів, що дає змогу контролювати обсяг потенційно та реально вкладених ресурсів у запаси готової продукції. Ключові положення такого оцінювання наводяться у навчальному посібнику [8].

Приклад формату бюджету виробництва за видами виробів наведено у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

БЮДЖЕТ ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА НА РІК

одиниць

Показник виробничої програми	Квартал				За рік
	I	II	III	IV	
1. Очікуваний обсяг продажу:					
Продукція 1	8000	7600	5600	11 400	32 800
Продукція 2	16 800	15 600	13 600	24 000	70 000
2. Запаси на кінець кварталу:					
Продукція 1	200	200	200	100	—
Продукція 2	400	400	400	200	—
3. Мінус запаси на початок періоду:					
Продукція 1	100	200	200	200	—
Продукція 2	50	400	400	400	—
4. Обсяг виробництва продукції, шт.					
Продукція 1	8100	7600	5600	11300	32600
Продукція 2	17 150	15 600	13 600	23 800	70 150

Методи класифікації витрат і розрахунок собівартості продукції. Розрахунок бюджетів витрат, що формують собівартість продукції

Витрати підприємства можна класифікувати за різними ознаками. Класифікація витрат потрібна для різноманітних потреб управління, зокрема (табл. 4.5), для визначення собівартості продукції та ціноутворення.

Таблиця 4.5

КЛАСИФІКАЦІЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Ознака класифікації	Група витрат
1. За сферою діяльності підприємства	операційні витрати фінансово-інвестиційні витрати
2. За характером поведінки	умовно-постійні витрати умовно-змінні витрати
3. За способом віднесення на собівартість продукції	прямі витрати непрямі витрати
4. За відношенням до виробничого процесу	основні витрати накладні витрати
5. За єдністю складу	одноеlementні витрати комплексні витрати
6. За доцільністю понесення	продуктивні витрати непродуктивні витрати

Для розроблення операційних бюджетів найбільш важливими є перші три критерії: за сферою діяльності, за характером поведінки, за способом віднесення на собівартість продукції.

За сферою діяльності підприємства витрати поділяються на операційні та фінансово-інвестиційні.

Фінансово-інвестиційні витрати (ФІВ) виникають внаслідок здійснення фінансової та інвестиційної діяльності підприємства. Вони пов'язані з придбанням і реалізацією необоротних активів, фінансових інвестицій, які викликають зміну розміру та складу власного і позикового капіталу підприємства. З цим видом витрат ми зустрінемося в темі 5 при підготовці фінансових бюджетів.

Витрати, пов'язані зі здійсненням операційної діяльності, є **операційними витратами** (ОВ). До них включають: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати.

За характером поведінки витрати поділяються відповідно до залежності зміни витрат від зміни певного базового показника (обсягу вироблених або проданих товарів) на умовно-змінні та умовно-постійні (фіксовані) витрати.

Умовно-змінні витрати (ЗВ) — це витрати, що змінюються прямо пропорційно збільшенню або зменшенню обсягу виробництва або продажу. До таких витрат відносять витрати на сировину та матеріали, силову енергію та комунальні послуги, спожиті в

процесі виробництва, комісійні з продажу, заробітну плату працівникам за відрядної форми оплати праці.

Умовно-постійні витрати, (або фіксовані) (ФВ) — це витрати, що не змінюються (залишаються постійними), коли змінюється рівень виробництва або продажу за певний період часу (наприклад, рік). Такими є витрати на амортизацію будівель і споруд, оренду та лізинг обладнання, відсотки по кредитах, заробітна плата службовців та управлінців, які працюють за тарифною системою оплати праці, адміністративні витрати.

На основі розрахунку постійних і змінних витрат робиться аналіз беззбитковості продукції та визначається рівень економічної безпеки виробництва та / або продажу продукції.

За способом віднесення на собівартість окремого виду продукції витрати поділяють на прямі та непрямі.

Прямі витрати (ПВ) безпосередньо пов'язані з виробництвом і реалізацією конкретного виду продукції, а тому можуть бути віднесені на його собівартість. Характерними статтями прямих витрат є витрати на сировину та матеріали, покупні вироби та напівфабрикати, силова електроенергія, основна заробітна плата виробників.

Непрямі витрати (НВ) пов'язані з виробництвом одночасно кількох видів продукції, коли неможливо безпосередньо виділити ту частину витрат, яка припадає на конкретний вид продукції. Характерними статтями непрямих витрат є ремонт та утримання обладнання, загальноцехові витрати, загальнозаводські витрати, частина невиробничих витрат, пов'язана із забезпеченням виробничого процесу.

На основі розподілу витрат на прямі та непрямі здійснюється розрахунок собівартості продукції. При цьому прямі витрати додаються постатейно, а непрямі розподіляються по окремих видах продукції за відповідними критеріями розподілу (залежно від виробничої програми, обсягів продажу, фонду оплати праці та ін.). Непрямий розподіл витрат призводить до неточностей у визначенні собівартості окремих видів продукції. Тому при плануванні операційного бюджету необхідно приділяти увагу збільшенню питомої ваги прямих витрат.

Детальніше із сучасними методами розподілу непрямих витрат для обчислення собівартості продукції можна ознайомитися, звернувшись, зокрема, до навчального посібника у М. Г. Грещака [25], праць Д. Дойла [28] та О. С.Красової [43].

Собівартість продукції — це грошова форма витрат підприємства на підготовку виробництва, виготовлення і збут продукції.

Відображаючи рівень витрат на виробництво, собівартість комплексно характеризує ступінь використання всіх ресурсів підприємства, а отже, і рівень техніки, технології та організації виробництва. Чим підприємство краще працює, інтенсивніше використовує виробничі ресурси, успішніше вдосконалює техніку, технологію та організацію виробництва, тим нижча собівартість продукції. Тому собівартість є одним із важливих показників ефективності виробництва.

Залежно від застосованих методів калькулювання собівартості продукції в операційних бюджетах може обчислюватися повна собівартість продукції, собівартість виготовленої продукції або реалізованої.

Вирізняють такі **методи** обчислення (калькулювання) собівартості продукції:

- метод поглинання витрат;
- метод прямих витрат (*Direct-Costing*).

За *методом поглинання витрат* усі виробничі витрати (змінні та постійні) відносяться на собівартість виробленої продукції і пропорційно розподіляються між реалізованою продукцією та продукцією, що залишилася на складі. Застосування методу поглинання витрат потребує розподілу витрат на прямі та непрямі і передбачає розрахунок *повної собівартості* виготовленої продукції та залишків готової продукції на складі.

Особливостями застосування цього методу є таке [7]:

- розподіл непрямих витрат на собівартість окремих виробів вимагає точної та обґрунтованої оцінки для встановлення конкурентоспроможної ціни на продукцію;
- метод часто застосовується українськими підприємствами для зовнішньої фінансової звітності;
- метод виправдовує себе, коли: підприємство є монопродуктовим або має вузький асортимент випуску продукції; коли загальнозаводські витрати суттєво змінюються в наступному періоді; коли є довгострокові контракти на виконання певного обсягу робіт.

За *методом прямих витрат* усі витрати поділяються на умовно-постійні та умовно-змінні, при цьому змінні витрати відносять до собівартості виробленої продукції, а постійні — до собівартості реалізованої продукції. Цей метод ґрунтується на обрахуванні конкретних виробничих витрат. При калькулюванні собівартості за методом прямих витрат постійні витрати всією сумою відносяться на фінансовий результат і не розносяться за видами продукції, а запаси готової продукції на складі оцінюються тільки за умовно-змінними витратами.

Застосування цього методу уможливило:

- проведення аналізу беззбитковості продукції;
- упровадження гнучкішого ціноутворення, внаслідок чого конкурентоспроможність продукції збільшується, а ймовірність затоварювання складів зменшується;
- визначення рівня маржинального прибутку на одиницю продукції, що дає змогу застосовувати ефективнішу маркетингову стратегію підприємства (наприклад, при розробленні системи бонусів або знижок).

Після складання бюджету виробництва доцільним є складання *бюджету прямих витрат на сировину і матеріали*, а також комплектуючі вироби та напівфабрикати, необхідні для заданого обсягу виробництва продукції.

При підготовці цього бюджету суттєвого значення набуває визначення обсягу запасів сировини та матеріалів на кінець планового періоду. Часто розроблення бюджету прямих витрат на сировину та матеріали включає розрахунок потреби в матеріалах і формує бюджет закупівлі сировини та матеріалів.

На основі виробничої програми, нормативів витрат на сировину та матеріали, а також інформації про їх залишки на складі складають бюджет потреби в сировині та матеріалах і план закупівель матеріальних ресурсів. Бюджет прямих витрат на сировину та матеріали містить інформацію, необхідну для підготовки двох фінансових документів: *бюджету руху грошових коштів* і *прогнозного балансу*, оскільки враховує можливі види розрахунку за поставлені сировину і матеріали (передоплату, оплату по факту відвантаження, оплату з відстрочкою на місяць, оплату по факту продажу продукції).

За планування запасів на підприємстві відповідають відділи виробництва, постачання і транспортування (логістики), за розрахунок витрат на сировину та матеріали, крім того, — відділи закупівель і фінансовий, іноді бухгалтерія.

Бюджет прямих витрат на матеріали показує потребу в матеріальних ресурсах, що задовольняють шляхом закупівель. Обсяг закупівель залежить від передбачуваного використання матеріальних ресурсів, а також від рівня запасів. Обсяг закупівель (ОЗ) визначають за такою формулою:

$$ОЗ = З_{к.п.} + ОС - З_{п.п.}, \quad (4.4)$$

де $З_{к.п.}$ запаси сировини на кінець періоду; $ОС$ — наявний обсяг сировини; $З_{п.п.}$ — запаси сировини на початок періоду.

Для розрахунку необхідних для закупівлі матеріалів та їхньої вартості на підприємстві варто скласти проміжні таблиці. Вони мають містити:

- визначення норм витрат матеріалів кожного виду продукції;
- визначення виробничих потреб у матеріалах згідно із запланованим обсягом виробництва;
- кількість необхідних для виробництва матеріалів по всіх виробках;
- запаси матеріалів на кінець року;
- запаси матеріалів на початок планового року;
- необхідний обсяг закупівлі матеріалів, вартість одиниці матеріальних ресурсів та остаточну таблицю загальної вартості матеріалів, необхідних для виробництва продукції.

Приклад представлення комплексного бюджету прямих витрат на матеріали наведено в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

БЮДЖЕТ ПРЯМИХ ВИТРАТ НА МАТЕРІАЛЬНІ РЕСУРСИ

Показник бюджету матеріалів	Квартал				Всього за рік
	I	II	III	IV	
1. Обсяг виробництва продукції, од: Продукція 1 Продукція 2	8100 17 150	7600 15 600	5600 13 600	11 300 23 800	32 600 70 150
2. Необхідний обсяг матеріалів на одиницю продукції: папір, кг: Продукція 1 Продукція 2			0,14 0,12		
3. Необхідний обсяг матеріалів на одиницю продукції: фарби, кг: Продукція 1 Продукція 2			0,008 0,006		
4. Необхідний обсяг матеріалів на період: папір, кг: Продукція 1 Продукція 2	3192 1134 2058	2936 1064 1872	2416 784 1632	4438 1582 2856	12 982 4564 8418

Закінчення табл.

Показник бюджету матеріалів	Квартал				Всього за рік
	I	II	III	IV	
5. Необхідний обсяг матеріалів на період: фарби, кг: Продукція 1 Продукція 2	240,1 137,2 102,9	154,4 60,8 93,6	126,4 44,8 81,6	233,2 90,4 142,8	754,1 333,2 420,9
6. Запаси матеріалів на кінець періоду: папір, кг	319,2	293,6	241,6	443,8	—
7. Запаси матеріалів на кінець періоду: фарби, кг	24,01	15,44	12,64	23,32	—
8. Загальна потреба в матеріалах: папір, кг	3511,2	3229,6	2657,6	4461,32	13 859,72
9. Загальна потреба в матеріалах: фарби, кг	264,11	448	2784	256,52	3752,63
10. Запаси матеріалів на початок періоду: папір, кг	288	319,2	293,6	241,6	—
11. Запаси матеріалів на початок періоду: фарби, кг	36	24,01	15,44	12,64	—
12. Закупівля матеріалів: папір, кг	3223,2	2910,4	2364	4219,72	12 717,32
13. Закупівля матеріалів: фарби, кг	228,11	423,99	2768,56	243,88	3664,54
14. Вартість закупівель матеріалів: папір, грн	38 678,4	34 924,8	28368	50 636,64	152 607,84
15. Вартість закупівель матеріалів: фарби, грн	4790,31	8903,79	58 139,76	5121,48	76 955,34
16. Усього вартість закупівлі матеріалів, грн	43 468,71	43 828,59	86 507,76	55 758,12	229 563,18

Бюджет прямих витрат на сировину та матеріали містить інформацію, необхідну для підготовки двох фінансових документів: *бюджету руху грошових коштів та прогнозного балансу.*

На цьому етапі готується *графік платежів* за матеріальні ресурси, в якому враховують всі види платежів за поставлені сировину та матеріали (передоплату; оплату по факту відвантаження; кредиторську заборгованість поточного періоду; кредиторську заборгованість за сировину та матеріали, відвантажені в попередньому періоді; оплату по факту продажу продукції) згідно з умовами поставки.

Приклад графіка платежів за сировину та матеріали, розробленого на основі бюджету прямих витрат на сировину та матеріали (див. табл. 4.6), наведено в табл. 4.7. При цьому ми припускаємо, що кредиторська заборгованість на початок року та передоплата за сировину та матеріали на кінець року розраховані на основі потреби у сировині та матеріалах бюджетного періоду.

Таблиця 4.7

ГРАФІК ПЛАТЕЖІВ ЗА СИРОВИНУ І МАТЕРІАЛИ

зрн

Показник бюджету матеріалів	Квартал				За рік
	I	II	III	IV	
1. Усього вартість закупівлі матеріалів	43 468	43 828	86 507	55 758	229 561
2. Передоплата за сировину та матеріали (10 %)	4383	8651	5576	4347	22956
3. Оплата за матеріали по факту відвантаження (70 %)	30428	30680	60555	39031	160693
4. Кредиторська заборгованість поточного періоду (10 %)	4347	4383	8651	5576	22956
5. Погашення кредиторської заборгованості за попередній період (10 %)	5576	4347	4383	8651	22956
6. Усього платежів	44 733	48 060	79 164	57 604	229 561

На практиці підприємства у процесі планування прямих витрат на матеріали використовують нормативний та аналітичний методи. Нормативний метод використовується для основних видів сировини та матеріалів коли кожному виду продукції відповідає певний норматив використання сировини чи матеріалів. Аналітичний метод, може використовуватись для інших матеріалів і сировини, які в собівартості продукції разом становлять менше 10 %. Він полягає в установленні норми витрат на підставі серед-

ньюзваженої величини, розрахованої з використанням інформації минулих періодів.

Правильно складений бюджет витрат на матеріали забезпечує взаємодію між виробництвом і відділом постачання та дає можливість утримувати величину запасів на прийнятному для підприємства рівні.

Паралельно з розробленням бюджету придбання матеріалів доречно скласти бюджет прямих витрат на оплату праці.

Бюджет прямих витрат на оплату праці відображає витрати на оплату праці основного виробничого персоналу протягом бюджетного періоду згідно з виробничою програмою (тобто з урахуванням затрат робочого часу у людино-годинах і тарифних ставок). Поряд із бюджетом прямих витрат на сировину та матеріали цей бюджет є дуже важливим для підприємства, оскільки витрати на оплату праці є вагомим складовою витрат виробництва, а їх планування має узгоджуватися з упровадженими на підприємстві формами та системами оплати праці, методами стимулювання та мотивації персоналу.

Прямі витрати на оплату праці виробничого персоналу разом утворюють фонд оплати праці (ФОП) і поділяються на умовно-змінні ($ЗВ_{оп}$) та умовно-постійні (фіксовані) витрати ($ФВ_{оп}$):

$$ФОП = ЗВ_{оп} + ФВ_{оп}. \quad (4.5)$$

Змінна складова прямих витрат на оплату праці безпосередньо залежить від обсягу виробництва. Вхідною інформацією для зазначеного бюджету є трудомісткість праці, вартість 1 години роботи працівників або розцінки на операції. Необхідно відстежувати, щоб заробітна плата всього виробничого персоналу, зайнятого безпосередньо на виробництві продукції, залежала від їх продуктивності та результатів виробничої діяльності підрозділу.

Постійна складова прямих витрат на оплату праці являє собою гарантований мінімум оплати праці, яку працівник одержує незалежно від того, чи виконує він свої обов'язки, чи ні (наприклад, через простої устаткування).

Для бюджету, що розглядається, необхідно на підставі бюджету виробництва та тривалості технологічних процесів визначити обсяг часу, достатнього для виготовлення продукції, та помножити його на вартість людино-години кожного працівника. Приклад бюджету прямих витрат на оплату праці за видами виробів наведено в табл. 4.8.

Таблиця 4.8

БЮДЖЕТ ПРЯМИХ ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Показник бюджету	Квартал				За рік
	I	II	III	IV	
1. Обсяг виробництва продукції, од.:					
Продукція 1	8100	7600	5600	11 300	32 600
Продукція 2	17 150	15 600	13 600	23 800	70 150
2. Норма витрат праці на одиницю продукції, год.:					
Продукція 1					2
Продукція 2					0,1
Затрати праці, год.:					
Продукція 1	17 915	16 760	12 560	24 980	72 215
Продукція 2	16 200	15 200	11 200	22 600	65 200
	1715	1560	1360	2380	7015
Тарифна ставка за годину, грн	8	9	10	11	9,5
Змінні витрати на оплату праці, грн	143	150	125	274	694
	320	840	600	780	540
Постійні витрати на оплату праці, грн	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Усього витрати на оплату праці (ФОП), грн	153	160	135	284	734
	320	840	600	780	540

Результати розрахунків бюджету прямих витрат на оплату праці враховуються в бюджеті доходів і витрат, а також у бюджеті руху грошових коштів.

При складанні бюджету руху грошових коштів слід враховувати, що на частині підприємств виплати по заробітній платі повністю здійснюються у поточному бюджетному періоді за виконані роботи попереднього періоду. На інших підприємствах такі витрати діляться на дві частини: у поточному періоді виплачується авансована частина заробітної платні, а решта — виплачується наступного місяця.

При обрахуванні собівартості продукції витрати на оплату праці слід включати в бюджет витрат поточного місяця, щоб вони відносилися саме до того періоду, в якому були зроблені.

Бюджет загальновиробничих витрат показує витрати на організацію, обслуговування управління виробничими процесами виробничими і невиробничими підрозділами.

До складу бюджету загальнови­робничих витрат включаються такі статті:

1) Витрати на управління виробництвом (оплата праці апарату управління цехами, дільницями тощо; відрахування на соціальні заходи та медичне страхування апарату управління цехами, дільницями; витрати на оплату службових відряджень персоналу цехів, дільниць тощо).

2) Амортизація основних засобів загальнови­робничого при­значення.

3) Амортизація нематеріальних активів загальнови­робничого при­значення.

4) Витрати на утримання, експлуатацію та ремонт, страхуван­ня, операційну оренду основних засобів, інших необоротних ак­тивів загальнови­робничого при­значення.

5) Витрати на вдосконалення технології та організації ви­роб­ництва (оплата праці працівників, зайнятих удосконаленням тех­нології та організації виробництва, поліпшенням якості продук­ції, підвищенням її надійності, довговічності, інших експлу­атаційних характеристик у виробничому процесі; та відповідні відрахування на соціальні заходи витрати матеріалів, купованих комплектуючих виробів і напівфабрикатів, оплата послуг сто­ронніх організацій тощо).

6) Витрати на опалення, освітлення, водопостачання, водовід­ведення та інше утримання виробничих приміщень.

7) Витрати на обслуговування виробничого процесу (оплата праці загальнови­робничого персоналу; відрахування на соціальні заходи, медичне страхування робітників та апарату управління виробництвом; витрати на здійснення технологічного контролю за виробничими процесами та якістю продукції, робіт, послуг).

8) Витрати на охорону праці, техніку безпеки та охорону нав­колишнього природного середовища.

9) Інші витрати (втрати від браку, оплата простоїв тощо).

Загальнови­робничі витрати (ЗВВ) поділяються на постійні (ФВ_{ЗВВ}) та змінні (ЗВ_{ЗВВ}) й обраховуються за формулою

$$\text{ЗВВ} = \text{ЗВ}_{\text{ЗВВ}} + \text{ФВ}_{\text{ЗВВ}}. \quad (4.6)$$

До *змінних загальнови­робничих витрат* належать витрати на обслуговування та управління виробництвом (цехів, дільниць), що змінюються прямо (або майже прямо) пропорційно до зміни обсягу діяльності. Такі витрати розподіляються на кожен об'єкт витрат з використанням бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо) виходячи з фак-

тичної потужності звітнього періоду або як норматив (наприклад, від трудозатрат основних виробничих працівників).

До **постійних загальновиробничих витрат** відносяться витрати на обслуговування та управління виробництвом, що залишаються незмінними (або майже незмінними) за зміни обсягу діяльності. Постійні загальновиробничі накладні витрати розподіляються на кожен об'єкт витрат з використанням бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо) при нормальній потужності. Нерозподілені постійні загальновиробничі витрати включаються до складу собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) у періоді їх виникнення.

При обрахуванні бюджету загальновиробничих витрат важливу роль відіграють застосування принципів розподілу цих витрат, а також амортизаційна політика підприємства. З цими питаннями можна ознайомитися з економіки підприємства та управління витратами (наприклад, С. Ф. Голова [2]), М. Г. Грещака [8, 25], В. В. Хруцького [10,11], А. М. Поддєрьогіна [59] та ін.).

Відповідальним за планування загальновиробничих витрат є заступник директора підприємства з виробництва. Використовуючи інформацію про виробничу програму на наступний квартал (місяць), керівники відповідних підрозділів надають бюджети підрозділів з витратами, за які вони відповідають. Заступник директора з виробництва затверджує ці витрати, а підлегла йому служба складає бюджет загальновиробничих накладних витрат.

Приклад бюджету загальновиробничих (непрямих) витрат підприємства наведено в табл. 4.9.

Таблиця 4.9

БЮДЖЕТ ЗАГАЛЬНОВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Показник бюджету	Квартал I				За рік
	I	II	III	IV	
1. Обсяг виробництва продукції, од.:					
Продукція 1	8100	7600	5600	11 300	32 600
Продукція 2	17 150	15 600	13 600	23 800	70 150
2. Змінні загальновиробничі витрати, грн:					
— заробітна плата	134 360	134 080	106 760	224 820	600 020
— освітлення й опалення	44 788	50 280	67 908	87 430	250 406
— ремонт і обслуговування устаткування	33 522	34 008	44 696	47 773	160 000
— інші	1890	1925	2525	2600	8940

Закінчення табл. 4.9

Показник бюджету	Квартал I				За рік
	I	II	III	IV	
3. Разом змінних витрат, грн	214 560	220 293	221 889	362 623	1 019 366
4. Постійні витрати, грн:					
— заробітна плата	84 000	84 000	84 000	84 000	336 000
— оренда	50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
— освітлення та опалення	32 500	32 500	32 500	32 500	130 000
— амортизація	11 250	11 250	11 250	11 250	45 000
— ремонт і обслуговування устаткування	3000	3000	3000	3000	12 000
— інші	9500	9500	9500	9500	38 000
5. Разом постійні витрати, грн	190 250	190 250	190 250	190 250	761 000
7. Разом загальнови-робничі витрати, грн	404 810	410 543	412 139	552 873	1 780 366

Бюджет комерційних витрат (витрат на збут) показує витрати на реалізацію продукції підприємства (витрати на рекламу, комісійні посередникам, транспортні витрати тощо).

Бюджет комерційних витрат формують після складання бюджету продажу, оскільки вони тісно пов'язані один з одним.

Багато статей бюджету витрат на збут планують у відсотках до обсягів продажу (за винятком оренди складських приміщень і транспортних послуг). Величина прогнозного відсотка залежить від фази життєвого циклу готової продукції.

Витрати на збут можна класифікувати за багатьма критеріями (наприклад, за видами продукції, категоріями покупців, географією збуту).

Зміст бюджету комерційних витрат може визначатися за такими статтями витрат, пов'язаних з реалізацією продукції:

— витрати пакувальних матеріалів для готової продукції та витрати на ремонт тари;

— оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам і працівникам підрозділів, що забезпечують збут;

— витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг);

— витрати на передпродажну підготовку товарів;

— витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом;

— витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, пов'язаних зі збутом продукції (операційна оренда, страхування, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, охорона);

— витрати на транспортування та страхування готової продукції, транспортно-експедиційні та інші послуги, пов'язані з транспортуванням продукції відповідно до умов договору поставки;

— витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування.

Бюджет комерційних витрат також складається з урахуванням розподілу витрат на умовно-постійні та умовно-змінні. Рішення про обсяги прямих витрат на збут залежать від вибраної стратегії реклами, маркетингу і збуту та обчислюються у відсотках від обсягів продажу або за допомогою нормативів на одиницю реалізованої продукції.

Постійні комерційні витрати визначаються розподілом на кожен об'єкт витрат з використанням певної бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу продажу тощо).

Приклад бюджету комерційних витрат наведено у табл. 4.10.

Таблиця 4.10

БЮДЖЕТ КОМЕРЦІЙНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

грн

Показники бюджету	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За рік
	I	II	III	IV	
1. Обсяг продажу	1 378 400	1 297 600	1 230 400	2 361 000	6 267 400
2. Змінні витрати на збут:					
— комісійні продавцям	55 136	51 904	49 216	94 440	250 696
— пакування і тара	13 784	12 976	12 304	23 610	62 674
— транспортування і страхування	21 800	19 360	59 980	22 350	123 490
3. Разом змінних витрат	90720	84240	121 500	140 400	436 860
4. Постійні витрати на маркетинг і збут:					
— заробітна плата	24000	24000	24000	24000	96 000
— реклама, в т. ч. податок на рекламу	10500	10 500	10 500	10 500	42 000
— оренда	7 500	7 500	7 500	7 500	30 000

Закінчення табл. 4.10

Показники бюджету	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За рік
	I	II	III	IV	
— відрядження	6000	6000	6000	6000	24 000
— амортизація	2000	2000	2000	2000	8000
— інші	7000	7000	7000	7000	28 000
5. Разом постійних витрат, грн.	57 000	57 000	57 000	57 000	228 000
6. Разом витрат, грн.	147 720	141 240	178 500	197 400	664 860

Бюджет адміністративних (управлінських) витрат містить інформацію про суму загальногосподарських витрат, пов'язаних з обслуговуванням та управлінням підприємством.

До бюджету адміністративних витрат можуть входити такі статті витрат:

- організаційні та представницькі витрати;
- витрати на службові відрядження та утримання апарату управління підприємством (у тому числі заробітна плата апарату управління підприємством);
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання (операційна оренда, страхування майна, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона);
- винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна тощо, консультаційно-інформаційні, навчальні);
- витрати на зв'язок (поштові, телеграфні, телефонні, факс, Інтернет тощо);
- амортизація нематеріальних активів загальногосподарського використання;
- витрати на врегулювання спорів у судових органах;
- податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі (крім податків, зборів та обов'язкових платежів, що включаються до виробничої собівартості продукції, робіт, послуг);
- плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків.

Оскільки статті цього бюджету різноманітні й пов'язані з діяльністю великої кількості відділів підприємства, то і завдання з розроблення бюджету є досить складним. Зазвичай величину адміністративних витрат визначають економічний відділ і фінансова служба, яка зводить ці витрати в єдиний бюджет.

Приклад бюджету адміністративних витрат (без урахування обов'язкових платежів і податків) представлено в табл. 4.11.

Таблиця 4.11

БЮДЖЕТ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

грн

Показник бюджету	Квартал I				За рік
	I	II	III	IV	
1. Заробітна плата і витрати на відрядження апарату управління	48 000	48 000	48 000	48 000	192 000
2. Плата за оренду офісних приміщень	60 000	60 000	60 000	60 000	240 000
3. Комунальні послуги	12 000	12 000	12 000	12 000	48 000
4. Амортизація	18 000	18 000	18 000	18 000	72 000
5. Представництво	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000
6. Комунікації та зв'язок	5000	5000	5000	5000	20 000
7. Інші витрати, пов'язані зі здійсненням управлінської діяльності грн.	4 000	4 000	4 000	4 000	16 000
8. Усього адміністративних витрат	167 000	167 000	167 000	167 000	668 000

Іноді окремі статті адміністративних витрат потребують ретельних обрахунків. Тоді по них формують окремі додаткові та спеціальні бюджети, наприклад податковий бюджет. Виокремлювати податковий бюджет зручно і тому, що податок на прибуток обраховується пізніше, ніж складається бюджет адміністративних витрат, — під час розроблення бюджету доходів і витрат, коли можливо визначити повну собівартість реалізованої продукції та розмір чистого прибутку.

Податковий бюджет розробляє бухгалтерія разом із фінансовим відділом, оскільки ці служби мають усю необхідну інформацію та фахівців. Приклад податкового бюджету підприємства наведено в табл. 4.12.

Таблиця 4.12

ПОДАТКОВИЙ БЮДЖЕТ ПІДПРИЄМСТВА

грн

Види податків	Сума до сплати				
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	За рік
1. Обсяг продажу (виручка від реалізації)	1 378 400	1 297 600	1 230 400	2 361 000	6 267 400
2. Непрямі податки (враховуються в сумі валових продаж):					
ПДВ (20 %)	229 733	216 267	205 067	393 500	1 044 566
Акцизний збір (60 грн за 1000 од. продукції 1)	480	456	336	684	1956
Єдиний митний податок (50 грн за 1000 од. продукції 2)	840	780	680	1200	3500
3. Всього непрямих податків, грн	231 053	217 503	206 083	395 384	1 050 023
4. Податки та збори, що включаються у собівартість продукції, грн					
Податок на рекламу (у складі комерційних витрат)	830	830	830	830	3880
Інші податки (автотранспорт, комунальні послуги та ін., входять до складу загальнови-робничих витрат)	10 200	12 870	12 870	19 800	55 740
5. Податок на прибуток (25 %)	57 757	39 161	11 143	176 951	285 012
6. Разом податків	293 902	261 819	222 545	577 004	1 355 271

З наведених у таблиці даних видно, що податкове навантаження на підприємство досить високе і за I квартал становить 21,9 % (1 378 134 грн : 6 267 400 грн × 100 %) до обсягів продажу.

Механізм консолідації операційних бюджетів при формуванні бюджету доходів і витрат

Бюджет доходів і витрат (БДВ), або прогнозний звіт про прибутки та збитки, є одним з основних бюджетів підприємства. Він формується розрахунковим шляхом на основі всіх видів наведених вище операційних бюджетів. Головний показник БДВ — це показник *чистого прибутку (або збитку)*.

Розроблення БДВ відбувається за напрямками діяльності (видів бізнесу) підприємства та в розрізі асортиментних груп товарів.

Складання БДВ доцільно починати з нижчого рівня фінансової структури підприємства, на якому ведеться розрахунок прибутків (збитків). Далі БДВ за різними центрами відповідальності та різними напрямками діяльності підприємства консолідується на рівні підприємства в цілому.

Бюджет доходів і витрат можна використовувати:

— у бізнес-плануванні: для складання плану доходів і витрат у розрізі бізнес-проектів;

— у фінансовому плануванні: для розроблення прогностичного звіту про прибутку та збитку, платіжного балансу;

— у бухгалтерському та управлінському обліку: для формування звітності про доходи та витрати і визначення фінансових результатів діяльності бізнес-одиниць (центрів фінансового обліку);

— у бюджетуванні: для розроблення бюджету руху коштів на прогнозований період.

Призначення бюджету доходів і витрат підприємства — надати керівництву підприємства деталізовану інформацію про ефективність господарської діяльності за кожним напрямом і кожного структурного підрозділу підприємства [для багатопрофільних підприємств (холдингових структур) — кожній бізнес-одиниці] за певний період часу, проаналізувати і визначити резерви формування та збільшення прибутку, оптимізації податкових та інших відрахувань до держбюджету. Відповідно, за цим документом встановлюються ліміти (нормативи) основних статей витрат, нормативи прибутку.

Загальними вимогами до розроблення бюджету доходів і витрат підприємства є такі:

1. Можливість зіставлення змін доходів і витрат підприємства у двох площинах: за періодами (в динаміці) і за окремими структурними підрозділами або видами діяльності (видами бізнесу).

2. Визначення результуючого показника (рентабельності виробництва) — норми і маси чистого прибутку (прибутку після оподаткування), маржинального прибутку.

3. Установлення лімітів умовно-постійних витрат за окремими структурними підрозділами підприємства (видами бізнесу).

4. Визначення нормативів і контроль за дотриманням їх основними структурними підрозділами підприємства.

5. Обчислення доходів і різного виду витрати в окремих бюджетних формах і тільки після цього об'єднання їх у зведений бюджет.

Формат бюджету доходів і витрат відображає всі види доходів і витрат підприємства за окремими статтями.

Дохідну частину бюджету доходів і витрат поділяють на три групи:

- доходи від реалізації продукції;
- доходи від інших видів операційної діяльності;
- доходи від фінансово-інвестиційної діяльності.

Витратна частина БДВ складається з:

- витрат на операційну діяльність, безпосередньо пов'язану з виробництвом і збутом продукції;
- витрат зі сплати податків (без непрямих податків — ПДВ та акцизів);
- витрат на фінансову та інвестиційну діяльність.

Підприємство розробляє формат бюджету доходів і витрат самостійно з урахуванням специфіки господарської діяльності та загальних правил виділення найважливіших контрольних показників. У процесі розроблення формату бюджету необхідно включити в нього ті статті витрат, які відповідають найбільш важливим (критичним) для даного бізнесу ресурсам. Необхідно мати на увазі, що для різних підприємств однієї галузі критичними можуть бути різні ресурси, тому підприємства мають можливість самостійно визначати, які види витрат мають бути виділені у форматі бюджету доходів і витрат окремими статтями.

У бюджеті доходів і витрат особливе значення має визначення собівартості продукції. Залежно від методу обчислення собівартості продукції (поглинання чи прямих витрат) у БДВ обчислюються повна собівартість чи собівартість виробленої продукції та собівартість реалізованої продукції.

Розраховуючи прибуток по підприємству в цілому і по видах діяльності, важливо правильно розносити загальновиробничі та загальногосподарські накладні витрати по центрах фінансового обліку. Універсального алгоритму розподілу зазначених витрат по бізнес-одинацях не існує, кожне підприємство розробляє його самостійно з урахуванням специфіки своєї операційної та фінансово-інвестиційної діяльності.

Виділяють такі *етапи формування бюджету доходів і витрат* підприємства:

1. Розроблення прогнозів попиту на продукцію і формування бюджету продажу. Виручка від продажу (реалізації) за бюджетний період визначається за вартістю реалізованих покупцям товарів відповідно до прогнозів збуту товарів чи послуг підприємства за фактичними відпускними цінами. Загальна виручка включає ПДВ та інші податки з обороту (див. табл. 4.1, 4.2, 4.3, 4.12).

2. Розроблення бюджету виробництва (див. табл. 4.4).

3. Визначення прямих витрат, які консолідуються за відповідними статтями на основі операційних бюджетів (бюджет матеріальних витрат, бюджет прямих витрат на оплату праці тощо). Всередині цих бюджетів витрати розподіляють на умовно-постійні та умовно-змінні (див. табл. 4.6, 4.7, 4.8).

4. Визначення чистого доходу (ЧД) як різниці між валовим доходом (валовим продажем) і непрямими податками (НеП) — ПДВ, акциз, та ін.), які входять у ціну продукції:

$$\text{ЧД} = \text{ВД} - \text{НеП}. \quad (4.7)$$

5. Визначення маржинального прибутку (МП) як різниці між чистим доходом і прямими витратами підприємства — витратами на оплату праці ($V_{\text{оп}}$) і матеріальними витратам (МВ):

$$\text{МП} = \text{ЧД} - (V_{\text{оп}} + \text{МВ}). \quad (4.8)$$

Маржинальний прибуток доцільно обраховувати не тільки для всього обсягу продажу, але й для кожного виду продукції окремо (на весь обсяг продукції або на одиницю продукції). Отже, визначається покриття чистим доходом суми прямих витрат на виробництво продукції.

6. Визначення загальновиробничих (непрямих) витрат (ЗВВ), складання бюджету загальновиробничих витрат із розподілом їх на умовно-постійні та умовно-змінні, і розрахунок *виробничої собівартості продукції* ($C_{\text{вироб.}}$):

$$C_{\text{вироб.}} = V_{\text{он}} + \text{МВ} + \text{ЗВВ}. \quad (4.9)$$

7. Визначення інших непрямих витрат і формування відповідних бюджетів (бюджету комерційних та адміністративних витрат) (див. табл. 4.10, 4.11, 4.12).

8. Визначення прибутку до оподаткування (валового прибутку), суми податку на прибуток, розрахунок прибутку після оподаткування (чистого прибутку).

Валовий прибуток (ВП) розраховується як різниця між обсягом продажу (ОП) (валовим продажем) і валовими витратами (ВВ):

$$\text{ВП} = \text{ОП} - \text{ВВ}. \quad (4.10)$$

Чистий прибуток (ЧП) розраховується як різниця між валовим прибутком і сумою податку на прибуток (пп):

$$\text{ЧП} = \text{ВП} - \text{пп}. \quad (4.11)$$

Приклад побудови бюджету доходів і прямих/непрямих витрат підприємства на основі консолідації операційних бюджетів, розглянутих вище, наведено в табл. 4.13.

Таблиця 4.13

БЮДЖЕТ ДОХОДІВ І ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Показник	Квартал				Усього за рік
	I	II	III	IV	
1. Обсяг продажу, шт					
Продукція 1	8 000	7 600	5 600	11 400	32 800
Продукція 2	16 800	15 600	13 600	24 000	70 000
2. Ціна за од., грн					
Продукція 1	10,30	10,30	12,50	12,50	11,40
Продукція 2	3,30	3,30	3,90	3,90	3,60
3. Обсяг продажу, грн					
Продукція 1	824 000	782 800	700 000	1 425 000	3 731 800
Продукція 2	554 400	514 800	530 400	936 000	2 535 600
4. Виручка від реалізації, (валовий дохід), грн	1 378 400	1 297 600	1 230 400	2 361 000	6 267 400
5. Непрямі податки на продаж, грн	231 053	217 503	206 083	395 384	1 050 023
6. Чистий дохід, грн	1 147 347	1 080 097	1 024 317	1 965 616	5 217 377
7. Прямі витрати на сировину та матеріали, грн	43 468	43 829	86 508	55 758	229 563
8. Прямі витрати на оплату праці, грн	153 320	160 840	135 600	284 780	734 540
9. Усього прямих витрат, грн	196 788	204 669	222 108	340 538	964 102
10. Маржинальний прибуток (дохід), грн	950 559	875 428	802 209	1 625 078	4 253 275
11. Загальновиробничі витрати, грн	404 810	410 543	412 139	552 873	1 780 365

Закінчення табл. 4.13

Показник	Квартал				Усього за рік
	I	II	III	IV	
12. Собівартість продукції (виробнича), грн	545 749	464 885	390 070	1 072 205	2 472 910
13. Комерційні витрати, грн	147 720	141 240	178 500	197 500	664 860
14. Адміністративні витрати, грн	167 000	167 000	167 000	167 000	668 000
15. Всього валові витрати (прямі та непрямі), грн	916 318	923 452	979 747	1 257 811	4 077 327
16. Валовий прибуток, грн	231 029	156 645	44 570	707 805	1 140 050
17. Податок на прибуток (25 %), грн	57 757	39 161	11 143	176 951	285 012
18. Чистий прибуток, грн	173 272	117 484	33 428	530 854	855 038

Прибуток після оподаткування (чистий прибуток) є головним цільовим показником бюджету доходів і витрат, на основі якого відбувається весь процес оптимізації окремих статей даного бюджету. Прибуток після оподаткування є джерелом повернення залучених коштів і виплати дивідендів. Це — основна причина встановлення необхідної норми прибутку в загальній виручці. Якщо частка прибутку в загальній виручці менша за встановлений на підприємстві норматив, розпочинається процедура оптимізації бюджету.

На основі показника прибутку можна визначити: *показник рентабельності продажу* (P_n) підприємства у бюджетному періоді. Він розраховується у відсотках як відношення прибутку підприємства після виплати податку на прибуток (чистий прибуток, ЧП) до виручки від реалізації (валового доходу, ВД):

$$P_n = \text{ЧП} : \text{ВД} \times 100 \% \quad (4.12)$$

Показник рентабельності продажу показує, скільки копійок має підприємство у власному розпорядженні у вигляді нерозподіленого чистого прибутку на кожну гривню реалізованої продукції.

Показник рентабельності продажу по чистому прибутку для підприємства, яке розглядається, становитиме 13,6 % (855 038 грн : 6 267 400 грн × 100 %).

У разі розрахунку собівартості за методом прямих витрат (*Direct-Costing*) витратна частина бюджету доходів і витрат формується за умовно-змінними та умовно-постійними витратами. За таким форматом БДВ можливо розрахувати точку беззбитковості виробництва у вартісному вираженні, а також запас міцності підприємства.

Про розрахунок *точки беззбитковості* можливо прочитати у підручниках з економіки підприємства, мікроекономіки, а також з управління витратами, фінансового менеджменту.

Бюджет доходів і витрат є одним з основних (обов'язкових) бюджетів, що формують Головний (зведений) бюджет підприємства (Майстер-бюджет). Крім консолідації операційних бюджетів, БДВ дає можливість проводити фінансовий аналіз результативності та ефективності підприємства і розробляти гнучкий (скорегований) бюджет підприємства.

Література для самостійного вивчення теми: [1, гл. 6, розд. 6.1—6.5; 4, кн. 3; 7, розд. 2 с. 162—204, гл. 3, розд. 3.4—3.5, с. 322—345; 8; 9, розд. 2, гл. 1—8; 10; 11; 67, гл. 3, розд. 3.1—3.12].

Питання та завдання для самоперевірки знань

1. Дайте визначення операційного бюджету підприємства та обґрунтуйте необхідність його розроблення.
2. Назвіть послідовність розроблення операційних бюджетів.
3. Поясніть роль операційних бюджетів у відображенні поточної діяльності підприємства.
4. Які класифікації витрат Ви знаєте?
5. Як класифікуються витрати за характером поведінки?
6. Чи правильним є твердження, що постійні витрати завжди залишаються незмінними при зміні обсягів продажу підприємства?
7. Що таке «точка беззбитковості»? Покажіть аналітичне і графічне відображення точки беззбитковості, зони прибутку та збитку підприємства.
8. Які витрати називають прямими і чим вони відрізняються від непрямих?
9. Наведіть приклади операційної та фінансово-інвестиційної діяльності. Які витрати пов'язані зі здійсненням підприємством операційної діяльності?

10. У чому полягає сутність розрахунку собівартості продукції за методом прямих витрат (дірект-Костінг)?

11. Як розраховується повна собівартість продукції?

12. Назвіть основні статті витрат бюджету продажу. Як він обраховується? Які допоміжні бюджети можуть складатися при цьому?

13. Яким чином розраховується бюджет виробництва підприємства?

14. Які бюджети прямих витрат Ви знаєте? Визначте структуру цих бюджетів та особливості їх розроблення.

15. Яка інформація необхідна для розроблення бюджету прямих витрат на оплату праці?

16. Назвіть склад статей витрат бюджету загальновиробничих (непрямих) витрат. Яким чином витрати в ньому розподіляються за видами продукції?

17. Як формується бюджет комерційних витрат? Чи передбачається в ньому розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні? Назвіть ці витрати. Коли на Вашу думку, доцільно його розробляти?

18. Які статті витрат формують бюджет адміністративних витрат? Хто розробляє цей бюджет?

19. Визначте послідовність розроблення бюджету доходів і витрат підприємства.

20. Що таке «маржинальний дохід підприємства»? Як можна його розрахувати і яке значення має цей показник для прийняття управлінських рішень?

21. Назвіть основні цільові показники діяльності підприємства, які можливо обчислити за допомогою бюджету доходів і витрат.

Основні терміни та поняття

Бюджет адміністративних витрат	Маржинальний дохід
Бюджет виробництва	Непрямі витрати
Бюджет доходів і витрат	Операційний бюджет
Бюджет загальновиробничих витрат	Податковий бюджет
Бюджет комерційних витрат	Прогноз обсягу продаж
Бюджет продажу	Прямі витрати
Бюджет прямих витрат на оплату праці	Рентабельність продажу
Бюджет прямих витрат на сировину та матеріали	Собівартість продукції
Валовий дохід	Умовно-змінні витрати
Валовий прибуток	Умовно-постійні витрати
Валові витрати	Чистий прибуток

ТЕМА 5. Формування фінансових бюджетів підприємства

У результаті вивчення теми студенти повинні:

• **знати:**

- види основних фінансових бюджетів і принципи їх побудови;
- призначення і склад фінансових бюджетів підприємства;

• **уміти:**

- визначати структуру та етапи формування бюджету руху грошових коштів, бюджету капіталовкладень, розрахункового балансу;
- визначати склад і формат фінансових бюджетів, розробляти бюджет руху грошових коштів;
- визначати потребу у фінансуванні та формувати платіжний календар;
- розробляти інвестиційний бюджет (бюджет капіталовкладень) і корегувати його відповідно до бюджету доходів і витрат;
- формувати розрахунковий баланс за параметрами операційного та фінансового бюджетів.

Види фінансових бюджетів і послідовність їх побудови

Фінансові бюджети підприємства — це сукупність бюджетів, що відображають заплановані грошові потоки, рух інвестицій та фінансовий стан підприємства.

До складу **фінансових бюджетів** підприємства включають:

- бюджет руху грошових коштів (БРГК);
- інвестиційний бюджет (бюджет капітальних вкладень);
- бюджет фінансової діяльності;
- розрахунковий баланс (бюджет за балансовим листом).

Бюджет руху грошових коштів показує прогностичні результати операційної та фінансової діяльності підприємства, фінансовий бюджет — прогнози щодо результатів фінансової діяльності; бюджет капіталовкладень — прогностичні значення результатів інвестиційної діяльності. Розрахунковий баланс є інтегральним фінансовим бюджетом, який об'єднує в собі результати всіх основних бюджетів, які формують Головний (зведений) бюджет підприємства.

Бюджетування руху грошових коштів здійснюють як для підприємства в цілому, так і за центрами фінансової відповідальності. Бюджет за балансовим листом розробляють на кінець прогнозованого кварталу для підприємства в цілому, а також для підрозділів підприємства, що знаходяться на окремому балансі. Бюджет капітальних вкладень розробляють як для підприємства в цілому, так і для центрів відповідальності цього підприємства, а також філій та юридичних осіб, що знаходяться на окремому балансі.

Розроблення фінансових бюджетів дає змогу підприємству:

— вести облік руху грошових коштів у розрізі центрів фінансової відповідальності та відокремлених господарських підрозділів, а не тільки по підприємству в цілому;

— оперативно контролювати грошові потоки (ГП) підприємства (як додатні, так і від’ємні) в розрахунковому періоді;

— використовувати інформацію про рух грошових коштів для управління активами і пасивами підприємства;

— аналізувати кредитоспроможність та інвестиційну привабливість підприємства, планувати коротко- та довгострокову фінансову стратегію підприємства;

— аналізувати вплив прибутку на фінансову стійкість і платоспроможність підприємства;

— мати комплексне уявлення про фінансовий стан підприємства та за необхідності вживати оперативних заходів з усунення вад у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Послідовність побудови фінансових бюджетів. Фінансові бюджети розробляються після формування операційних бюджетів та їх консолідації у бюджеті доходів і витрат.

Структурно-логічну схему розроблення фінансових бюджетів підприємства наведено на рис. 5.1.

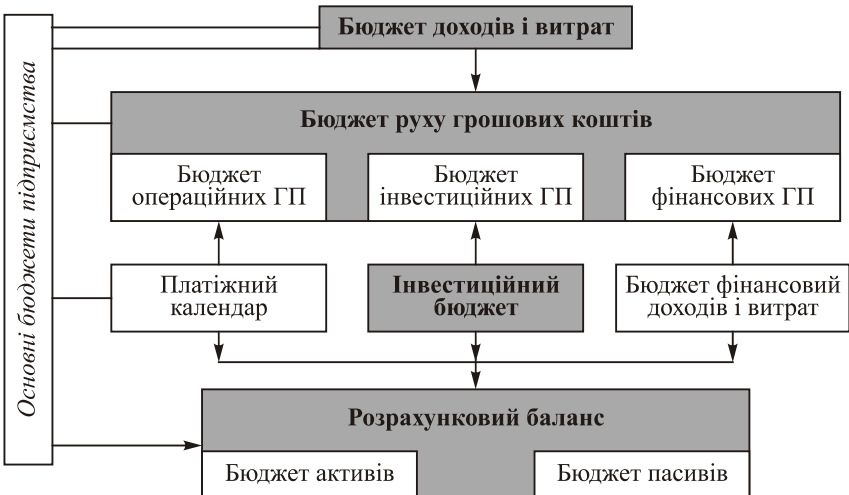


Рис. 5.1. Структурно-логічна схема розроблення фінансових бюджетів

У рамках розробки фінансових бюджетів розробляється бюджет руху грошових коштів, у якому поєднуються підсумкові фінансові показники кожного окремого бюджету. За результатами обрахунків бюджету руху грошових коштів приймається рішення щодо здійснення фінансової діяльності в частині розміщення вільних фінансових коштів або залучення додаткового фінансування. Одночасно з бюджетом руху грошових коштів готується інвестиційний бюджет (бюджет капітальних вкладень) та, за потреби, бюджет фінансових доходів і витрат (потім він додається в консолідований бюджет доходів і витрат). Також паралельно з бюджетом руху грошових коштів може розроблятися платіжний календар, податковий календар та інші додаткові бюджети. Підсумковим фінансовим бюджетом є розрахунковий баланс.

Планування грошових потоків підприємства у бюджеті руху грошових коштів

Бюджет руху грошових коштів — це план руху коштів на поточному рахунку та у касі підприємства і його структурного підрозділу, який показує всі прогнозовані надходження і витрати коштів у результаті діяльності підприємства.

Бюджет руху грошових коштів складається на підставі операційних бюджетів. Оскільки не всі доходи і витрати пов'язані з рухом грошових коштів, тому необхідно визначити суму доходів і витрат, що мають грошовий характер.

Бюджет руху грошових коштів (БРГК) відбиває:

— передбачені умовами договорів надходження передоплати за продукцію, що поставляється; затримку надходжень за відвантаженою раніше продукцією — дебіторську заборгованість; використання негрошових форм платіжних документів — фінансових сурогатів (заліків, казначейських зобов'язань, векселів тощо);

— забезпечення збалансованості надходжень коштів (відповідних плану доходів) та їх використання (відповідно до плану витрат) на підприємстві за бюджетними періодами;

— потребу в зовнішньому фінансуванні (обсяг кредитів, інвестицій).

Якщо виявиться, що залишки коштів на початок бюджетного періоду (вступне сальдо) та очікувані надходження коштів протягом періоду будуть недостатні для покриття витрат згідно з бюджетом доходів і витрат, а також інших видів витрат у відповідний бюджетний період (наприклад, на капітальні інвестиції), то для даного підприємства 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 тощо).

Для структурного підрозділу підприємства БРГК має чисто розрахунковий характер. Показники вступного сальдо (залишок на початок періоду) і кінцевого сальдо (залишок на кінець періоду) у бюджетах відповідають даним звітних бюджетів.

Форми бюджету руху грошових коштів можуть бути різними залежно від специфіки діяльності підприємства. Однак, у всіх випадках статті БРГК взаємопов'язані з формою бюджету доходів і витрат (БДіВ), планом капітальних витрат і кредитним планом. Відмінність формату БДіВ від БРГК полягає в тому, що в першому всі статті витрат показані за методом їх нарахування залежно від обсягів виробництва та продажу (тобто згідно з відповідними операційними бюджетами), а в другому — за методом їх сплати (тобто відповідають графікам сплати дебіторської і кредиторської заборгованості).

Особливості складання бюджету руху грошових коштів:

- БРГК складається поступово за методом вертикальних обчислень (від періоду до періоду);
- грошові кошти у розпорядженні обчислюються як сума прогнозних грошових надходжень (див. табл. 4.3) і залишку грошових коштів на початок періоду;
- надлишок (дефіцит) грошових коштів розраховується як різниця між грошовими коштами у розпорядженні та витратами грошових коштів (табл. 4.6—4.11);
- залишок грошових коштів на кінець розрахункового періоду переноситься як залишок грошових коштів на початок наступного періоду.

Розрахунок залишку грошових коштів на кінець періоду ($ГК_{к.п.}$) здійснюється за формулою

$$ГК_{к.п.} = GK_{п.п.} + GK_{надх.} - GK_{витр.}, \quad (5.1)$$

де $ГК_{п.п.}$ — залишок грошових коштів на початок періоду; $ГК_{надх.}$ — усі надходження грошових коштів; $ГК_{витр.}$ — витрачання грошових коштів.

Приклад розробленого бюджету руху грошових коштів без залучення додаткового фінансування наведено в табл. 5.1. При підготовці цього бюджету використовувалися попередні розрахунки операційних бюджетів (див. табл. 4.1—4.12 та бюджет доходів і витрат (див. табл. 4.13).

Таблиця 5.1

**БЮДЖЕТ РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ ПІДПРИЄМСТВА
(БЕЗ УРАХУВАННЯ ДОДАТКОВОГО ФІНАНСУВАННЯ)**

грн

Показник	Квартал				За рік
	I	II	III	IV	
Залишок ГК на початок періоду	42 500	- 116 198	- 119 410	- 149 562	x
Надходження від реалізації продукції					
Обсяг продажу	1 378 400	1 297 600	1 230 400	2 361 000	6 267 400
Передоплата	77 970	61 520	118 050	47 220	304 760
Оплата в періоді поставки	857 650	908 320	861 280	1 888 800	4 516 050
Оплата за продукцію, відвантажену в попередньому періоді	243 340	330 816	317 912	207 938	1 100 006
Безнадійна дебіторська заборгованість	87 682	12 976	6152	2361	109 171
Прогнозні грошові надходження (з урахуванням безнадійної дебіторської заборгованості)	1 266 642	1 313 632	1 303 394	2 146 319	6 029 987
ГК у розпорядженні	1 309 142	1 197 434	1 183 984	1 996 757	x
Витрачання грошових коштів					
На основні матеріали	44 733	48 060	79 164	57 604	229 561
На оплату праці основного персоналу	153 320	160 840	135 600	284 780	734 540
Виробничі накладні витрати	404 810	410 543	412 139	552 873	1 780 366
Витрати на управління	167 000	167 000	167 000	167 000	668 000
Комерційні витрати	147 720	141 240	178 500	197 400	664 860
Податок на прибуток	57 757	39 161	11 143	176 952	285 012
Будівництво цехів і купівля устаткування	350 000	250 000	250 000	150 000	1 000 000
дивіденди	100 000	100 000	100 000	100 000	400 000

Закінчення табл. 5.1

Показник	Квартал				За рік
	I	II	III	IV	
Усього витрат ГК	1 425 340	1 316 844	1 333 546	1 686 609	5 762 339
Надлишок (дефіцит) ГК	- 116 198	- 119 410	- 149 562	310 148	x
Фінансування:	0	0	0	0	0
Отримання позики	0	0	0	0	0
Погашення позики	0	0	0	0	0
Виплата відсотків	0	0	0	0	0
Залишок ГК на кінець періоду	-116 528	-119 410	-149 562	310 148	x

У випадку, коли залишок грошових коштів має від'ємне значення (дефіцит грошових коштів), необхідно передбачити джерела покриття дефіциту ГК. Для цього до залишку грошових коштів на початок (ГК_{п.п.}) періоду слід додати суму додаткового фінансування (ДФ) на покриття дефіциту грошових коштів:

$$ГК_{к.п} = ГК_{п.п.} + ГК_{надх.} - ГК_{витр.} + ДФ. \quad (5.2)$$

Якщо підприємству постійно бракує коштів, то виникають проблеми з оплатою зобов'язань. У зв'язку з цим можливе погіршення відносин із постачальниками, порушення термінів сплати податкових платежів тягне за собою накладання штрафних санкцій з боку державних органів, нерегулярна виплата заробітної платні впливає на продуктивність праці та внутрішній клімат у трудовому колективі. При дефіциті коштів підприємство повинно передбачувати способи короткотермінового кредитування (банківський кредит).

У наведеному в табл. 5.1 бюджеті руху грошових коштів можна побачити, що протягом I—III кварталів підприємство відчуватиме брак грошових коштів. Однак у 4-му кварталі передбачаються значні надходження грошей. Тому підприємству доцільно взяти кредит терміном до 1 року або змінити структуру виплати

дивідендів, забезпечуючи таким чином покриття дефіциту ГК протягом перших трьох кварталів. Відповідні розрахунки наведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

**БЮДЖЕТ РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ ПІДПРИЄМСТВА
(З УРАХУВАННЯМ ДОДАТКОВОГО ФІНАНСУВАННЯ)**

грн

Показник	Квартал				За рік
	I	II	III	IV	
Залишок ГК на початок періоду	42 500	38 020	74 590	144 438	х
Надходження від реалізації продукції:					
Прогнозні грошові надходження	1 266 642	1 313 632	1 303 394	2 146 319	6 029 987
ГК в розпорядженні	1 309 142	1 317 434	1 377 984	2 290 757	х
Витрачання грошових коштів					
На основні матеріали	44 733	48 060	79 164	57 604	229 561
На оплату праці основного персоналу	153 320	160 840	135 600	284 780	734 540
Виробничі накладні витрати	404 810	410 543	412 139	552 873	1 780 366
Витрати на управління	167 000	167 000	167 000	167 000	668 000
Комерційні витрати	147 720	141 240	178 500	197 400	664 860
Податок на прибуток	57 757	39 161	11 143	176 952	285 012
Будівництво цехів і купівля устаткування	350 000	250 000	250 000	150 000	1 000 000
Дивіденди	0	0	0	400 000	400 000
Усього витрат ГК	1 325 340	1 216 844	1 233 546	1 986 609	5 762 339

Закінчення табл. 5.2

Показник	Квартал				За рік
	I	II	III	IV	
Надлишок (дефіцит) ГК	- 16 198	100 590	144 438	304 148	x
Фінансування:	0	0	0	0	0
Отримання позики	20 000	0	0	0	0
Погашення позики	0	20 000	0	0	0
Виплата відсотків	0	6000	0	0	0
Залишок ГК на кінець періоду	3802	74 590	144 438	392 785	x

Таким чином, проблема дефіциту грошових коштів усувається. Для створення умов мінімального запасу міцності, тобто для швидкого реагування на зміну ситуації, підприємство повинно мати певний мінімум коштів на рахунку. За надлишку грошових коштів їх можна використати для короткотермінових інвестицій.

Платіжний календар. Одним із напрямів впливу фінансового планування на економіку підприємства є врахування фактора часу в надходженні та використанні фінансових ресурсів.

Строки платежів до бюджету, порядок розрахунків з постачальниками, строки виплати заробітної плати працівникам, умови сплати позик банкам вимагають від підприємства постійного врахування співвідношення обсягу коштів, що надходять, з їх витрачанням не лише в цілому за якийсь період (рік, квартал, місяць), а з урахуванням конкретного часу їх надходження і потреби в них. Підприємство цікавить стан його фінансових ресурсів не тільки за певний період, а й на конкретну дату. Таку інформацію підприємство може одержати, складаючи **платіжний календар**.

Платіжний календар — це інструмент оперативного планування фінансової діяльності підприємства. Він складається, як правило, на місяць з розбивкою на декади або тижні. У ньому визначаються очікувані на певний період грошові надходження за

всіма напрямками доходів і спроможність підприємства своєчасно виконувати всі свої фінансові зобов'язання.

Інформаційним забезпеченням для складання платіжного календаря є:

- бюджети випуску та реалізації продукції;
- бюджети матеріальних витрат і договори на поставку матеріальних ресурсів із постачальниками;
- узгоджені строки виплати працівникам заробітної плати, премій тощо;
- узгоджені з податковою інспекцією строки внесення платежів до державного бюджету та до позабюджетних державних фондів;
- дані бюджету доходів і витрат щодо валових доходів і валових витрат, податкового зобов'язання з ПДВ і податкового кредиту;
- кредитні договори з банками щодо строків одержання та сплати кредитів і відсотків за користування ними;
- дані про стан дебіторської та кредиторської заборгованості;
- виписки з банківських рахунків: поточних, позичкових, валютних, інших рахунків;
- оперативні матеріали відділів постачання, збуту, інших функціональних підрозділів про надходження коштів на підприємство у відповідні строки або потребу в коштах, яка виникає в даний період.

Ступінь деталізації інформації, яка включається до платіжного календаря, визначає підприємство виходячи з конкретної платіжно-розрахункової ситуації. При складанні платіжних календарів розраховуються залишок (сальдо) поточного рахунка в банку і сума касової готівки, бо саме їх розмір визначає на кожний даний момент платоспроможність підприємства. Він може бути або додатним, або від'ємним (у разі нестачі поточних надходжень коштів для покриття очікуваних платежів).

Орієнтовну форму платіжного календаря на місяць наведено у табл. 5.3.

Незбалансованість платіжного календаря спонукає підприємство негайно вишукувати резерви збільшення обсягу грошових надходжень як за рахунок прискорення відвантаження продукції, ліквідації недоліків у сфері розрахунків зі споживачами продукції, так і за рахунок зменшення (або тимчасового відкладення) певних витрат, налагодження партнерських відносин із комерційними банками.

Таблиця 5.3

ПЛАТІЖНИЙ КАЛЕНДАР ПІДПРИЄМСТВА, грн

Показник	Дні місяця (січень)													За місяць			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		14	...	30
Початкове сальдо ГК	42 500																
Очікувані надходження ГК:																	
— за рахунок зняття дебіторської заборгованості на початок місяця					25 000					50 000							10 000
— за відвантажену продукцію поточного місяця	100 000				100 000					100 000							10 000
— аванси покупців										350 000							
Усього надходжень з урахуванням сальдо	142 500	0	0	0	125 000	0	0	0	0	500 000	0	0	0	0	0	20 000	326 770
Витрачання ГК																	
— у рахунок кредитної заборгованості на початок місяця										20 000							20 000

Якщо ж дані оперативного фінансового планування показують, що в певний період підприємство має стале перевищення коштів над потребами в них, тоді є сенс певну суму вільних грошей внести на банківський депозит або вкласти в інвестиційний проект, що принесе підприємству відповідний дохід. Наявність сталого значного сальдо грошових коштів на поточному рахунку підприємства і готівки в касі недоцільна.

Розроблення інвестиційного бюджету (бюджету капітальних витрат)

Для визначення розміру реальних інвестицій (капітальних вкладень) на підприємстві складається *інвестиційний бюджет (бюджет капітальних вкладень)* — план витрат на капітальні вкладення з урахуванням інвестиційних потреб підприємства та способу фінансування цих витрат.

Бюджетування капітальних вкладень розглядають в аспекті вибору найкращого способу їх фінансування. Для різних підприємств інвестиції мають неоднакове значення, що пов'язано з їхнім розміром, галузевими особливостями, темпами розвитку та ін. При розширенні бізнесу зростає важливість довгострокових капіталовкладень. Стратегічні рішення щодо капіталовкладень можуть істотно вплинути на розвиток підприємства.

Інвестиційний бюджет (бюджет капітальних вкладень) включає такі статті витрат:

- первісна вартість усіх основних засобів на початок бюджетного періоду;
- сума амортизаційних відрахувань, яка буде нарахована протягом періоду;
- оцінка вартості устаткування, яке підлягає заміні або продажу протягом бюджетного періоду, та відповідна сума амортизаційних відрахувань;
- вартість основних засобів та суму амортизаційних відрахувань, яка буде в підприємства на кінець планового періоду.

Джерелами інформації для розроблення інвестиційного бюджету є:

- загальна стратегія фінансування інвестиційного проекту;
- календарний план реалізації інвестиційного проекту;
- бюджетні заявки на виконання окремих видів робіт і придбання матеріалів;
- звіт про фінансовий стан інвесторів проекту.

Аналізуючи капітальні інвестиції, приймають рішення двох видів: оцінні та порівняльні. *Оцінні рішення* приймають за результатами вивчення основних параметрів інвестиційного проекту — прибутковості, безпеки, окупності витрат. Ними визначається, чи відповідає інвестиційний проект існуючим стандартам чи ні. Порівняльні рішення приймають щодо вибору одного проекту з-поміж конкуруючих напрямів бізнесу (наприклад, коли з кількох запропонованих варіантів заміни технологічного устаткування вибирають один). Вибір одного варіанта — це рішення порівняльного типу. Ключове питання, розв'язуване при аналізі капіталовкладень: реалізувати новий проект чи замінити існуючі елементи основного капіталу.

До основних видів рішень, прийнятих по капіталовкладеннях, можна віднести:

- програму зниження витрат виробництва;
- здійснення рекламних кампаній;
- заміну реальних активів;
- створення нових потужностей чи розширення наявних;
- оцінку злиття і поглинання;
- інвестування в некомерційні проекти (охорону навколишнього середовища, благодійність);
- програму впровадження нових технологій (інновацій) та ін.

Оскільки інвестиційні рішення приймають в умовах невизначеності, то необхідно оцінити ризик, пов'язаний з капіталовкладеннями, і розглянути розвиток проекту в часі. Основне завдання ініціатора проекту — мінімізувати ймовірність неправильних рішень.

Розроблення бюджету реалізації портфеля реальних інвестицій включає вирішення двох основних завдань:

- 1) визначення обсягу і структури капітальних витрат у розрізі окремих етапів оперативного (календарного) плану;
- 2) забезпечення необхідного для відшкодування цих витрат потоку коштів (джерел фінансування інвестицій) у рамках загального обсягу реальних грошових ресурсів підприємства.

Відповідно до цих завдань розроблення інвестиційного бюджету відбувається у три послідовних етапи:

1. розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів;
2. оцінювання інвестиційних потреб підприємства і джерел їх фінансування,
3. формування зведеного бюджету капітальних витрат підприємства.

При складанні інвестиційного бюджету розробляється бюджет інвестиційних потреб підприємства. Приклад такого бюджету наведено в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

БЮДЖЕТ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПОТРЕБ ПІДПРИЄМСТВА (ФРАГМЕНТ), грн

Показник інвестиційних потреб	Квартал				За рік
	I	II	III	IV	
Капітальні вкладення в основні засоби	345 000	245 000	245 000	150 000	985 000
У тому числі:					
Будівництво та реконструкція	300 000	100 000	100 000	50 000	550 000
Обладнання та механізми	20 000	50 000	75 000	75 000	220 000
Установка та налагодження устаткування	0	0	10 000	15 000	25 000
Ліцензії та технології	0	50 000	50 000	0	100 000
Проектні роботи	20 000	35 000	0	0	55 000
Навчання персоналу	5000	10 000	10 000	10 000	25000
Вкладення в оборотні засоби	5 000	5 000	5 000	0	15 000
Загальний обсяг інвестицій	350 000	250 000	250 000	150 000	1 000 000

У бюджеті капітальних вкладень виділяють два розділи:

- капітальні витрати,
- джерела фінансування (надходження коштів).

Під час розроблення розділу «Капітальні витрати» розрахунки проводять у такій послідовності:

1) виділяють із загального обсягу інвестиційних витрат ту частину, яка належить до поточного періоду (якщо тривалість реалізації інвестиційного проекту перевищує один рік);

2) уточнюють обсяг інвестиційних витрат поточного року з урахуванням змін, які вносяться підрядником;

3) обраховують обсяг і структуру капітальних витрат у зв'язку зі зміною індексу цін, інфляції, валютних коливань;

4) уточнюють резерв фінансових коштів, передбачених у контракті з підрядником на покриття непередбачених витрат.

Процес розроблення розділу «Надходження коштів (джерела фінансування)» передбачає, як правило, такі етапи:

1) уточнення загального обсягу надходження коштів з метою збалансування цього показника з показником загального обсягу капітальних витрат, які відображені в першому розділі капітального бюджету;

2) уточнення структури джерел надходження коштів у разі зміни обсягу капітальних витрат;

3) забезпечення узгодження обсягу надходження коштів з календарним планом здійснення робіт.

На підставі бюджету капітальних витрат приймають рішення щодо здійснення капітальних вкладень.

Приклад розробленого бюджету капітальних вкладень наведено в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

БЮДЖЕТ КАПІТАЛЬНИХ ВКЛАДЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА, грн

Показник	Квартал				За рік
	I	II	III	IV	
Капітальні витрати,					
Будівництво та реконструкція	20 000	50 000	75 000	75 000	220 000
Обладнання та механізми	0	0	10 000	15 000	25 000
Установка та налагодження устаткування	0	50 000	50 000	0	100 000
Ліцензії та технології	20 000	35 000	0	0	55 000
Проектні роботи	5000	10 000	10 000	5 000	30 000
Навчання персоналу	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
Усього капітальних витрат	350 000	250 000	250 000	150 000	1 000 000

Закінчення табл. 5.5

Показник	Квартал				За рік
	I	II	III	IV	
Надходження коштів для покриття витрат (джерела фінансування)					
Чистий прибуток	173 272	117 184	21 409	39 590	387 080
Амортизаційні відрахування	100 850	110 060	110 480	110 410	431 800
Інші власні засоби	55 878	27 756	118 111	0	161 120
Короткостроковий кредит	20 000	0	0	0	20 000
Усього надходжень коштів	350 000	250 000	250 000	150 000	1 000 000

Як видно з таблиці, перші три квартали весь чистий прибуток спрямовується на капітальні вкладення, у I кварталі (див. табл. 5.2) власних коштів для фінансування інвестицій підприємству не вистачає. Це викликає потребу в отриманні короткострокової позики в банку. В IV кварталі потреба в інвестуванні зменшується, а сума чистого прибутку збільшується; у підприємства з'являється можливість розподілити прибуток в іншому напрямі (наприклад, сплатити дивіденди акціонерам).

Бюджет капітальних вкладень, як і календарний план, розробляється на бюджетний рік у розрізі кварталів, а потім у рамках наступного кварталу деталізується в розрізі місяців.

При обґрунтуванні складних і тривалих інвестиційних проєктів розроблення бюджетів капітальних витрат є достатньо трудомістким процесом. Докладніше ключові аспекти прийняття інвестиційних рішень, планування, фінансування і моделювання довгострокових інвестицій викладені у В. П. Савчука [7], І. О. Бланка [15; 16; 18], Р. С. Хіггінса [63].

Особливості складання розрахункового балансу (бюджету активів і пасивів)

Розроблення *бюджету по балансовому листу (ББЛ)*, чи *прогнозного балансу активів і пасивів*, є завершальним етапом бюджетування. Прогнозний баланс активів і пасивів — це документ, який показує зміни у співвідношенні активів і пасивів підприємства після реалізації бюджету доходів і витрат (БДіВ) і бюджету руху грошо-

вих коштів (БРГК). Балансування документа відбувається по сумі активів і суми. *Активи* — це ресурси підприємства на певну дату, які уможливають отримання економічних вигід (грошові кошти, запаси сировини і матеріалів, готової продукції, необоротні засоби, нематеріальні активи тощо). *Пасиви* — це джерела надходження активів (власний капітал, кредиторська заборгованість).

Значення прогнозного балансу полягає в тому, що він дає можливість:

- виконати розрахунки окремих фінансових показників й оцінити, якими буде фінансовий стан підприємства по закінченні відповідного періоду (кварталу, року);
- оцінити, як зміниться вартість підприємства в результаті господарської діяльності підприємства за бюджетний період;
- визначити зміни в ефективності господарської діяльності підприємства і виділити фінансові проблеми (наприклад, зниження ліквідності підприємства) в бюджетному періоді;
- проконтролювати правильність розроблення всіх інших бюджетів на бюджетний період (тобто, баланс має «збігтися»).

Інформаційною базою розробки розрахункового балансу є:

- бухгалтерський баланс на початок бюджетного періоду;
- бюджет доходів і витрат;
- бюджет руху грошових коштів;
- бюджет капітальних витрат.

Особливістю цього етапу бюджетування є те, що частину статей балансу містять бюджет доходів і витрат й бюджет руху грошових коштів. Однак для цілої низки показників необхідні спеціальні розрахунки (наприклад, основних коштів, нематеріальних активів, податкових платежів тощо).

Методика прогнозування показників для розроблення балансу активів і пасивів на кінець планового періоду полягає в такому:

1. Зі спеціально складеного для цілей бюджетування бухгалтерського балансу виводять початкове сальдо по кожному рахунку окремо.

2. По відповідному рахунку проводять спеціальні розрахунки, що показують рух грошових коштів по ньому, та визначають загальний оборот і кінцеве сальдо.

3. На основі визначених у такий спосіб кінцевих сальдо по рахунках складають прогнозний баланс на кінець планового періоду (кварталу).

Форму звітнього бухгалтерського балансу на початок планового періоду наведено в табл. 5.6.

Таблиця 5.6

БАЛАНС ПІДПРИЄМСТВА НА ПОЧАТОК БЮДЖЕТНОГО ПЕРІОДУ

Найменування статей активів	Сума, грн	Найменування статей пасивів	Сума, грн
I. Необоротні активи		III. Капітал і резерви	
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	500 000	Нерозподілений прибуток	449 900
Земля	500 000	Статутний (акціонерний) капітал	2 330 272
Споруди та обладнання (первісна вартість)	2 879 500	Додатковий капітал	110 000
		Резервний капітал	200 000
Накопичена амортизація	374 800	Разом за розділом III	3 090 172
Споруди та обладнання (залишкова вартість)	2 504 700	IV. Довгострокові зобов'язання	
		Позики та кредити перед банком	100 000
Разом за розділом I	3 504 700	Інші довгострокові зобов'язання	0
II. Оборотні активи		Разом за розділом IV	100 000
Запаси, з них:		V. Короткострокові зобов'язання	
Сировина і матеріали	45 977	Позики та кредити	80 000
Незавершене виробництво	0	Рахунки до оплати	89 210
Готова продукція	6705	Векселі видані	20 000
Дебіторська заборгованість	232 000	Кредиторська заборгованість, у тому числі:	
Грошові кошти	42 500	Постачальники та підрядники	180 100
Фінансові вкладення (акції, облігації, векселя отримані)	33 000	Заборгованість по заробітній платі	220 000
		Заборгованість перед бюджетом	81400
Інші оборотні активи	18 000	Інші кредитори	22000
Разом за розділом II	378 182	Разом за розділом V	692 710
Усього активів	3 882 882	Усього пасивів	3 882 882

Порядок розрахунку статей розділу «Активи» бюджетного балансу:

- грошові кошти — значення відповідає показнику «Залишок коштів на кінець періоду» БРГК;
- дебіторська заборгованість — розраховується виходячи з даних бюджету продажу та графіка очікуваних грошових надходжень або як різниця між «Виручкою від реалізації продукції» БДВ і «Надходженнями від реалізації продукції у звітному періоді за попередньою оплатою» БРГК;
- матеріальні запаси — визначаються виходячи із запасів на початок року, бюджетів придбання та використання матеріалів («Залишки матеріальних запасів» на кінець періоду БДВ або в бюджеті запасів);
- запаси готової продукції — визначаються бюджетом запасів готової продукції або бюджетом виробництва;
- первісна вартість нематеріальних активів та основних засобів — розраховується за відповідними інвестиційними чи операційними бюджетами;
- нарахована амортизація — сума зносу, нарахована за попередні періоди, плюс сума зносу, нарахована за поточний період;
- залишкова вартість матеріальних (нематеріальних) активів — первісна вартість нематеріальних активів мінус знос;
- первісна вартість (за відповідними інвестиційними бюджетами).

Розділ «Пасиви» формується таким чином:

- поточна кредиторська заборгованість (у тому числі платежі в бюджет), довгострокова заборгованість — визначається з урахуванням заборгованості на початок року та розрахунків (відповідні статті БРГК);
- власний (акціонерний) капітал — оцінена вартість акцій з урахуванням прогнозних емісій;
- статутний фонд — за статутними документами;
- нерозподілений прибуток — сума залишку прибутку на початку року та нерозподіленого прибутку бюджетного року за урахуванням виплачених дивідендів (береться з БДВ).

Статті активів і пасивів у бюджетному балансі необхідно укрупнити й перегрупувати таким чином: активи розташовуються в порядку зменшення ліквідності, пасиви — в міру віддалення строків повернення заборгованостей (рис. 5.2).

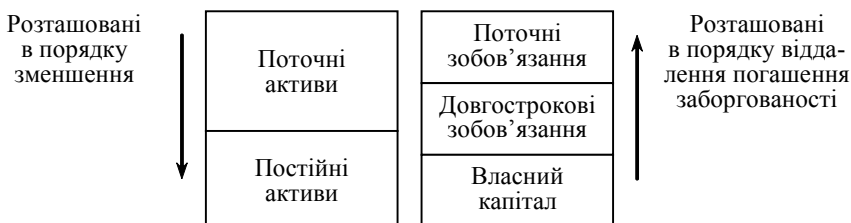


Рис. 5.2. Логіка побудови агрегованого бюджетного балансу

Складений таким чином бюджетний баланс підприємства, що розглядається, наведено в табл. 5.7.

Таблиця 5.7

БЮДЖЕТНИЙ БАЛАНС ПІДПРИЄМСТВА, грн

Показник	Попередній період	Бюджетний період				Усього за рік
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
АКТИВИ						
Оборотні (поточні) активи						
Грошові кошти	42 500	3472	163 951	233 545	392 785	392 785
Фінансові вкладення	33 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Дебіторська заборгованість	232 000	243 340	233 568	235 200	321 980	321 980
Матеріальні запаси	45 977	47 167	48 060	79 164	57 604	57 604
Запаси готової продукції	6705	3380	3380	3380	2660	2660
Інші оборотні активи	18 000	40 000	10 000	10 000	5000	5000
Основні активи	378 182	357 359	478 959	581 289	800 029	800 029
Первісна вартість нематеріальних активів	1 000 000					
Знос	750 000	820 000	686 000	548 800	670 800	787 260

Продовження табл. 5.7

Показник	Попередній період	Бюджетний період				Усього за рік
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
Залишкова вартість нематеріальних активів	250 000	16 4000	13 7200	28 000	33 540	39 363
Первісна вартість основних засобів	500 000	656 000	548 800	520 800	637 260	747 897
Знос	3 004 700	2 979 900	3 482 795	3 622 735	3 662 255	3 701 845
Залишкова вартість основних засобів	374 800	100 850	110 060	110 480	110 410	110 410
Усього основних активів	2 629 900	2 879 050	3 372 735	3 512 255	3 551 845	3 591 435
Усього активів	3 504 700	3 535 050	3 921 535	4 033 055	4 189 105	4 339 332
ПАСИВИ						
Поточна заборгованість						
Кредиторська заборгованість	611 310	632 441	739 685	931 765	790 732	790 732
Платежі в бюджет	81 400	66 324	79 589	7136	190 663	190 663
Усього поточна заборгованість	692 710	698 765	819 274	938 901	981 395	981 395
Довгострокова заборгованість						
Довгострокові кредити	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Усього довгостр. заборгованість	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Власний капітал:						
Статутний фонд	2 330 272	2 330 272	2 950 000	2 950 000	2 950 000	2 950 000

Показник	Попередній період	Бюджетний період				Усього за рік
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
Нерозподілений прибуток	449 900	453 372	291 061	254 954	647 739	1 040 524
Резервний і додатковий капітал	310 000	310 000	310 000	310 000	310 000	310 000
Усього власний капітал	3 090 172	3 093 644	3 551 061	3 514 954	3 907 739	4 300 524
Усього пасиви	3 882 882	3 892 409	4 470 335	4 553 855	4 989 134	5 381 919

Як бачимо за результатами розрахунків прогнозного балансу, суми активів і пасивів по кожному бюджетному періоду (по кварталах і за рік) «збіглися», що вказує на коректність розрахунків.

Для детальнішого розгляду питань розроблення бюджетного балансу варто звернутися до таких авторів, як В. Ф. Голов [2], О. Є. Карпов [5], В. П. Савчук [7], В. Є. Хруцький [10] та ін.

Після розроблення фінансових бюджетів можна сформулювати **Головний (зведений) бюджет підприємства**, який складає з таких бюджетних документів:

1. Бюджет доходів і витрат.
2. Бюджет руху грошових коштів.
3. Бюджетний баланс.

На основі цих документів впроваджуватимуться система гнучкого бюджетування і система моніторингу та контролю (про це йтиметься в наступних темах підручника).

Література для самостійного вивчення теми: [1, розд. 6.6—6.9; 2, с. 334—442; 4, кн. 3, розд. 4; 5, с. 225—252; 7, розд. 3 с. 340—344, розд. 4; 9, теми, 3, 4; 10, с. 178—192; 11; 12; 15, розд. 5; 16, розд. 1; 31; 63; 67].

Питання і завдання для самоперевірки знань

1. Назвіть основні види фінансових бюджетів підприємства.
2. Чи тотожні фінансові бюджети формам бухгалтерської звітності?
3. Хто відповідає за розроблення фінансових бюджетів? Назвіть повільність розроблення.
4. Опишіть призначення та зміст бюджету руху грошових коштів.
5. З яких розділів складається бюджет руху грошових коштів?
6. У чому полягає економічна сутність показника залишку грошових коштів на кінець періоду?

7. Для чого формується платіжний календар і як він узгоджується з бюджетом руху грошових коштів?
8. Опишіть технологію розрахунку бюджету капітальних вкладень.
9. Як оцінити інвестиційні потреби підприємства?
10. Назвіть визначення бюджетного балансу.
11. Для чого розробляється прогностичний баланс підприємства?
12. Опишіть статті «Активів» і «Пасивів» розрахункового балансу. В якій послідовності вони розташовуються в балансовому бюджеті?
13. Що може призвести до того, що сума активів балансу підприємства не дорівнюватиме сумі його пасивів?
14. Які методи оцінювання прогностичного балансу Ви знаєте?
15. Опишіть етапи формування Головного (зведеного) бюджету підприємства.

Основні терміни і поняття

Активи	Кредиторська заборгованість
Бюджет інвестиційних потреб підприємства	Пасиви
Бюджет капітальних вкладень (інвестиційний бюджет)	Платіжний календар
Бюджет руху грошових коштів	Розрахунковий баланс (балансовий бюджет)
Дебіторська заборгованість	Сальдо
Залишок грошових коштів на кінець періоду	Фінансовий бюджет
Інвестиції	Чистий прибуток

ТЕМА 6. Аналіз та оцінювання виконання бюджетів

У результаті вивчення теми студенти повинні

• **знати:**

- загальні методичні підходи до розрахунку гнучких бюджетів;
- методику аналізу виконання бюджетів за відхиленнями на основі технології гнучкого бюджетування;
- основні підходи до оцінювання діяльності менеджерів за центрами відповідальності;
- інструментарій аналізу бюджету грошових коштів підприємства за касовим методом (методом грошового потоку).

Засвоївши основні теоретичні знання, студенти **вмітимуть:**

- формувати звіти про виконання операційних бюджетів, бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових коштів;
- здійснювати економічну оцінку ефективності діяльності підприємства в цілому та окремих його структурних підрозділів;
- проводити оптимізацію грошових потоків підприємства.

Бюджетний контроль — завершальний етап у циклі бюджетного управління на підприємстві

Метою проведення бюджетного контролю є аналіз виконання основних та операційних бюджетів шляхом порівняння запланованих у бюджетах і фактично досягнутих у процесі господарської діяльності економічних показників функціонування підприємства.

Планові бюджети підприємства, складені на бюджетний період, відображають базові цільові показники його діяльності. В процесі здійснення господарської діяльності можуть виникати відхилення фактичних показників від планових. Для своєчасного виявлення відхилень здійснюється бюджетний контроль, результати якого є підґрунтям для оперативного прийняття управлінських рішень, що і є кінцевою метою його проведення. Тому в бюджетуванні поняття контролю традиційно визначається як управлінська функція.

Для поглибленого вивчення поняття та функцій бюджетного контролю на підприємстві доцільно використовувати такі джерела: [1; 12; 23; 24; 65].

Бюджетний контроль — це процес зіставлення фактичних результатів господарської діяльності підприємства із запланованими в бюджетах, аналізу відхилень і внесення необхідних коректувань при прийнятті управлінських рішень.

Узагальнено процес контролю виконання будь-якого *статичного бюджету* — бюджету, розрахованого для фіксованого обсягу виробництва, — унаочнює рис. 6.1.



Рис. 6.1. Схема контролю виконання статичного бюджету

Бюджетний контроль здійснюється на основі звіту про виконання бюджету.

Звіт про виконання бюджету — це звітний документ, що містить планові та фактичні показники діяльності підприємства і розрахунок відхилень із зазначенням їх причин.

Детальніше з підходами щодо формування звітів про виконання бюджету та конкретними прикладами таких звітів можна ознайомитись за [2; 12; 23; 43].

Форма звіту про виконання бюджету не є уніфікованою. Кожне підприємство розробляє формати бюджетів самостійно відповідно до вимог менеджменту. Основними параметрами такого звіту є:

- вид бюджету (наприклад, бюджет продажу, бюджет доходів і витрат тощо);
- об'єкт бюджетування (структурний підрозділ чи підприємство в цілому);
- звітний період;
- дата складання звіту;
- перелік статей бюджету;
- планові та фактичні значення показників, що аналізуються;
- розрахунок відхилень фактичних показників від планових значень із зазначенням тенденції та суттєвості цих відхилень.

Зразок звіту про виконання бюджету доходів і витрат наведено на рис. 6.2.

Звіт про виконання бюджету забезпечує зворотний зв'язок, циклічність бюджетного процесу на підприємстві, що дає змогу здійснювати управління за відхиленнями. Корегування управлінських рішень залежить від розміру, тенденції, суттєвості відхилень і причин їх виникнення.

Як видно з наведених даних звіту про виконання бюджету доходів і витрат, відхилення в бюджеті можуть бути як позитивними, так і негативними.

Позитивні (сприятливі) відхилення — це відхилення, коли фактичний дохід більший за запланований, а фактичні витрати — менші за заплановані.

Негативні (несприятливі) відхилення — це відхилення, коли фактичний дохід менший за запланований, а фактичні витрати — більші за заплановані.

Для повноти характеристики результатів господарської діяльності підприємства у звітному періоді необхідно також проаналізувати тенденцію та суттєвість відхилень.

Звіт про виконання
бюджету доходів і витрат

2 лютого 20__р.

I квартал поточного року

Стаття бюджету	Поточний період			Наростаючим підсумком з початку року			Тенденція відхилення	Суттєвість відхилення
	Планове значення за бюджетом	Фактичне значення	Відхилення, %	Планове значення за бюджетом	Фактичне значення	Відхилення, %		
Обсяг реалізації, тис. шт.	9500	9000	- 5,26	19 000	18 300	- 3,68	до зниження	суттєве
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	38 000	36 000	- 5,26	76 000	73 200	- 3,68	до зниження	суттєве
Середні змінні витрати на одиницю продукції, грн	2,6	2,4	- 7,69	2,6	2,45	- 5,77	до зниження	суттєве
Сукупні постійні витрати, тис. грн	10260	10620	3,51	20520	21346	4,03	до зниження	не суттєве
Прибуток до оподаткування, тис. грн	3040	3780	24,3	6080	7004	15,2	до підвищення	суттєве

Рис. 6.2. Звіт про виконання бюджету доходів і витрат

Тенденція відхилення — це характеристика спрямованості динаміки показників (до збільшення або до зменшення) за відповідними статтями бюджетів, яка визначається з початку року.

Суттєвість відхилення — це одна з якісних характеристик показників статей бюджетів, що впливають на величину прибутку підприємства.

За наявності суттєвих несприятливих відхилень, які характеризуються тенденцією до збільшення, можливі такі альтернативні управлінські рішення:

— корегування або перегляд бюджету, якщо результати контролю виявляють, що виконувати його далі недоцільно;

— корегування діяльності підприємства для досягнення запланованих результатів відповідно до скорегованого на наступний бюджетний період планового бюджету.

Тенденція відхилень характеризує ефективність прийнятих управлінських рішень. Суттєвість відхилення визначається порівнянням із критеріями, які на підприємстві встановлюються самостійно з урахуванням особливостей господарської діяльності. Критерії суттєвості відхилень встановлюються у процесі розроблення положення про бюджетування і можуть бути змінені на початку бюджетного періоду наказом про внесення змін до положення про бюджетування. Як правило, суттєвість відхилення визначається у відсотках. Наприклад, суттєвим можна вважати відхилення понад 10 %. Відхилення, які визнано суттєвими, доцільно аналізувати на основі факторного аналізу з метою виявлення причин цих відхилень і прийняття відповідних управлінських рішень для усунення негативних тенденцій.

Детально застосування методики факторного аналізу показників при оцінюванні звітів про виконання бюджету викладено в [2, с. 423—435].

Контроль операційних бюджетів, бюджету доходів і витрат

Гнучке бюджетування. Технологія гнучкого бюджетування використовується для факторного аналізу показників операційних бюджетів і бюджету доходів і витрат, які розраховуються відповідно до обсягу виробництва підприємства з метою виявлення причин суттєвих відхилень фактичних результатів господарської діяльності від планових значень.

Причини відхилень поділяють на дві групи:

— **відхилення внаслідок планування** — відхилення фактичних показників господарської діяльності підприємства від запланованих у бюджеті, пов'язані з розбіжностями між фактичними

даними і прогнозними обсягами реалізації та цінами й встановленими плановими нормами витрат;

— **відхилення внаслідок діяльності** — відхилення фактичних показників господарської діяльності підприємства від запланованих у бюджеті, пов'язані з діями персоналу підприємства (необґрунтоване перевищення планових показників витрат) чи певними подіями в процесі операційної діяльності організації.

Для розподілу відхилень на ці дві групи у звіті про виконання бюджету планові показники доходів і витрат підприємства перераховуються на фактичний обсяг виробництва, тобто розраховується гнучкий бюджет. Схематично між значеннями показників гнучкого та статичних бюджетів і методичні принципи щодо розподілу загального відхилення планових і фактичних показників діяльності підприємства внаслідок відхилення обсягів продажу при гнучкому бюджетуванні унаочнює рис. 6.3.

Гнучкий бюджет — це бюджет, складений на основі розрахованих планових витрат і доходів для фактичного обсягу діяльності.

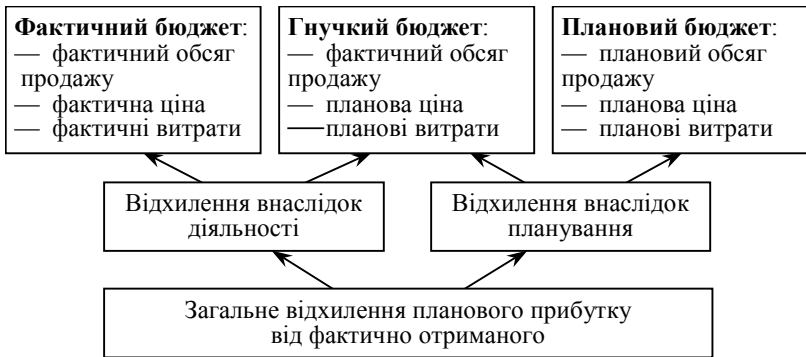


Рис. 6.3. Розподіл загального відхилення планових і фактичних показників діяльності підприємства внаслідок відхилення обсягу продажу при гнучкому бюджетуванні

Для розрахунку показників гнучкого бюджету необхідно всі витрати підприємства розподілити на змінні та постійні; постійні витрати залишити без змін (тобто, на рівні планових значень), а змінні за відповідними статтями перерахувати за формулою:

$$\text{Змінні витрати за гнучким бюджетом} = \frac{\text{Змінні планові витрати на одиницю продукції}}{\text{Фактичний обсяг продукції}} \times \text{Фактичний обсяг продукції} \quad (6.1)$$

Відхилення внаслідок діяльності — це різниця між фактичними результатами діяльності підприємства і показниками гнучкого бюджету.

Відхилення внаслідок планування — це різниця між показниками гнучкого і планового бюджетів.

Наприклад, проаналізуємо причини суттєвих відхилень за статтями бюджету доходів і витрат (див. рис. 6.2) за методикою гнучкого бюджетування (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

**ЗВІТ ПРО ПРИЧИНИ ВІДХИЛЕНЬ ПОКАЗНИКІВ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ
І ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА**

Показник	Плановий бюджет	Фактичний бюджет	Гнучкий бюджет	Відхилення внаслідок діяльності (за рахунок зміни витрат)	Відхилення внаслідок планування (за рахунок зміни обсягу продажу)
Обсяг реалізації, тис. шт.	9500	9000	9000	—	– 500
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	38 000	36 000	36 000	—	– 2000
Середні змінні витрати на одиницю продукції, грн	2,6	2,4	2,6	– 0,2	—
Сукупні постійні витрати, тис. грн	10 260	10 620	10260	360	—
Прибуток до оподаткування, тис. грн	3040	3780	2340	1440	– 700

Порівнюючи відповідні показники планового, фактичного і гнучкого бюджетів за відповідними статтями витрат і доходів, можна зробити такі висновки:

— підприємство загалом отримало прибутку на 740 тис. грн більше, ніж було заплановано;

— внаслідок діяльності, тобто економії середніх змінних витрат на одиницю продукції на 0,2 грн і перевищення сукупних постійних витрат на 360 тис. грн, прибуток підприємства до оподаткування збільшився на 1440 тис. грн;

— внаслідок планування, за рахунок невідповідності планового і фактичного обсягів продажу прибуток підприємства до оподаткування зменшився на 700 тис. грн (див. дані розрахунків у табл. 6.1).

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

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

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

Ефективність використання ресурсів характеризує зіставленість витрачених ресурсів із досягнутими результатами.

Оскільки підприємство (див. дані розрахунків у табл. 6.1) реалізувало продукції на 500 тис. шт. менше, ніж планувалося, його роботу в звітному періоді можна характеризувати як нерезультативну. Крім того, у звітному періоді спостерігалось збільшення сукупних постійних витрат порівняно із запланованими значеннями, що вказує зниження ефективності роботи підприємства за статтею сукупних постійних витрат і підвищення ефективності роботи за статтею середніх змінних витрат на одиницю продукції.

На основі розглянутої методики гнучкого бюджетування можна проводити більш глибокий аналіз причин відхилень. Детально з цими методичними підходами а також прикладами їх практичного застосування можна ознайомитись за [2; 12; 23; 43; 64; 65].

Оцінка результатів виконання операційних бюджетів на основі нормативів (стандартів) витрат

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

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

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

Ці нормативи дають змогу скласти звіт про прибутки та збитки, оперативно виявляти і контролювати відхилення від бюджету доходів і витрат підприємства. Нормативний метод аналізу та оцінювання витрат і доходів у бюджетах підприємства в літературі ще називають

вають методом аналізу за стандартами витрат як окрему систему калькулювання за стандартними витратами (*standard costing system*). З цими методичними підходами а також прикладами їх практичного застосування можна також ознайомитись за [2, с. 417—423; 65].

Аналіз і оцінка виконання бюджету руху грошових коштів

Бюджет руху грошових коштів на відміну від бюджету доходів і витрат формується за методом грошового потоку. Цей метод передбачає розрахунок показників бюджету відповідно до здійснення платежів.

Приклад звіту про виконання бюджету руху грошових коштів за січень наведено в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

ЗВІТ ПРО ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ ЗА СІЧЕНЬ *грн*

Показник	Січень 20__ р.		
	План	Фактично	Відхилення
Залишок грошових коштів на початок періоду	77 080	74 256	– 2824
Надходження від реалізації продукції	260 000	200 000	– 60 000
Оплата дебіторської заборгованості	20 000	40 000	20 000
Разом надходження	280 000	240 000	– 40000
Виплати:			
поточного періоду	39 664	59 200	19 536
Оплата кредиторської заборгованості за матеріали	25 160	9916	– 15244
Оплата праці основна	140 000	128 000	– 12000
Загальновиробничі витрати	30 000	30 000	—
Витрати на збут	5000	5000	—
Адміністративні витрати	20 000	20 000	—
Податок на прибуток	23 000	21 000	– 2000
Придбання матеріалів	282 824	273 116	– 9708
Разом виплати			
Залишок грошових коштів на кінець періоду	74 256	41 140	– 33 116

Фактичний бюджет руху грошових коштів формується на підприємстві за даними бухгалтерського обліку на основі банківських виписок про операції на розрахункових рахунках підприємства та касових документів.

Звіт про виконання бюджету руху грошових коштів містить розрахунок відхилень фактичних показників від планових і показує дотримання підприємством платіжної дисципліни. Цей звіт надає інформацію про зміни у надходженні коштів на розрахунковий рахунок підприємства та про наявність грошових коштів для здійснення платежів. Ця інформація застосовується з метою забезпечення раціонального використання грошових коштів підприємства для здійснення розрахунків і корегування показників планового бюджету на наступні бюджетні періоди щодо залишку коштів на поточному рахунку на початок і на кінець періоду.

Наприклад, (за даними табл. 6.2) у січні грошові надходження підприємства зменшилися на 40 000 грн, що призвело до скорочення оплати кредиторської заборгованості та оплати праці основних робітників. Водночас було збільшено витрати на придбання матеріалів з оплатою у поточному періоді. Зменшення залишку грошових коштів на кінець періоду на 33 116 грн указує на необхідність корегування відповідного показника на початок лютого поточного року.

Період, за який формується звіт про рух грошових коштів, визначається на підприємстві відповідно до потреб менеджменту і використовується фінансовою службою або бухгалтерією підприємства для контролю за виплатами грошових коштів з розрахункових рахунків підприємства протягом нього.

Детальніше з методикою формування та аналізу бюджету руху грошових коштів можна ознайомитися за науковими виданнями з бухгалтерського обліку та бюджетування, зокрема [18; 22; 40; 59]

Аналіз показників управлінського балансу

Управлінський баланс — це документ, який показує зміни у співвідношенні активів і капіталу підприємства в звітному періоді. Особливість управлінського балансу як одного з основних бюджетів полягає в тому, що він складається за методикою аналізу рахунків бухгалтерського або управлінського обліку чи записів у системі бюджетування. Формат управлінського балансу розглянемо на прикладі, наведеному в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

УПРАВЛІНСЬКИЙ БАЛАНС НА 20__р.

грн

Показник	План на 20__ р.	Факт за 20__ р.
АКТИВИ		
Грошові кошти	13 000	139 500
Дебіторська заборгованість	81 000	
Матеріальні запаси		20 000
Запаси готової продукції	45 000	
Інші оборотні активи		
Залишкова вартість нематеріальних активів		
Залишкова вартість основних засобів	311 000	310 000
Баланс	450 000	469 500
ПАСИВИ		
Короткострокова заборгованість	94 500	34 000
Довгострокова заборгованість		
Статутний капітал	270 000	270 000
Нерозподілений прибуток	85 000	165 500
Баланс	450 000	469 500

Аналіз цього документа необхідно виконувати в контексті конкретних умов здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства. Наприклад, збільшення грошових коштів на рахунку підприємства може вказувати як на позитивну тенденцію щодо зменшення дебіторської заборгованості, так і на проблеми щодо збалансованості фінансової дисципліни (коли кошти надійшли в останній момент і підприємство не було спроможне їх раціонально використати). Відсутність дебіторської заборгованості може свідчити про зміну політики збуту — реалізацію продукції лише за попередньою оплатою. Зниження запасів може вказувати як на вдосконалення політики постачання і збуту, так і на зниження обсягів діяльності підприємства. На практиці керівниками переважної більшості підприємств для оцінювання фінансового стану використовується бухгалтерський баланс.

На великих диверсифікованих підприємствах, як правило, виникає питання про ефективність кожного виду бізнесу. Для здійснення такої оцінки у розрахунковому балансі використовується цільовий показник «Власний капітал», який розраховується в розрізі кожного виду бізнесу. За цим показником інвестор (власник бізнесу) може оцінити привабливість даного виду бізнесу за критерієм прибутковості. Призначення управлінського балансу полягає в тому, щоб показати, як зміниться вартість видів бізнесу в результаті господарської діяльності підприємства за бюджетний період. Цей звітний документ використовується для здійснення фінансового аналізу, тобто він дає можливість визначити зміни в ефективності діяльності підприємства (або окремого виду бізнесу) за бюджетний період.

Методику оцінювання фінансового стану підприємства в цілому та окремих видів бізнесу наведено у підручниках з фінансового менеджменту [7; 18; 22; 40; 59].

Оцінювання результатів діяльності центрів відповідальності

Загальний підхід до вибору показників оцінювання діяльності менеджерів центрів відповідальності передбачає дотримання таких критеріїв:

- взаємозв'язок із цілями підприємства;
- відображення результатів діяльності працівників;
- зрозумілість для працівників;
- можливість використання для оцінювання та заохочування працівників;
- простота розрахунку;
- послідовність і регулярність використання.

В основу визначення відповідальності покладено принцип контролюваності.

Принцип контрольованості — це принцип, згідно з яким керівник центру несе відповідальність лише за ті показники витрат і доходів, які контролюються в цьому центрі відповідальності та на формування яких цей керівник може здійснювати регульовальний вплив. Відповідно, витрати центру відповідальності поділяють на контрольовані та неконтрольовані.

Звіт центру відповідальності — це звіт, що містить планові та фактичні показники, які контролюються працівниками відповідного центру. Звіт центру відповідальності використовується керівником даного підрозділу для контролю та прийняття управлінських рішень, а також вищим керівництвом, на підставі чого оцінюються економічні результати діяльності підрозділу.

Для поглибленого вивчення підходів щодо оцінювання діяльності центрів відповідальності доцільно ознайомитися з [2; 64; 65].

Мотивація в бюджетуванні. Мотивація — це вихідна функція управління, яка являє собою сукупність факторів, що впливають на особу (потреби, інтереси, мотиви, персональні цілі), та сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку суб'єкта. Для побудови ефективної системи мотивації необхідно спочатку визначити бажані потреби та життєві цінності людей, а потім сформуувати систему відповідних важелів і стимулів з урахуванням того, що навіть першочергові потреби спонукатимуть до діяльності лише за умови, що суб'єкт сам буде впевнений, що пропонуванний спосіб є найбільш ефективним для їх задоволення.

Співвідношення організаційного, морального та матеріального стимулювання для працівників різних підрозділів має бути принципово різним. Досягнення оптимальної величини такого співвідношення базується на визначенні цілей конкретного підрозділу (працівника) та їх узгодженні з цілями організації (підрозділу).

Інструментами управління зазначеними потребами є:

організаційні важелі — інформування про довгострокові плани організації, навчання персоналу, надання стабільності робочим місцям і висвітлення перспектив професійного зростання, статус працівника успішного сучасного підприємства, участь у корпоративних святах;

— нематеріальні важелі — участь в управлінні (можливо, формальна), наявність ефективного зворотного зв'язку з керівниками, юридичний захист, гігієна праці, надання звання кращого за фахом, грамоти, подяки;

— матеріальні важелі — конкурентний рівень оплати та стимулювання за досягнення підрозділом поставлених завдань, підтримка при важливих подіях у житті працівника, нагородження цінними подарунками, помірний пакет соціальних благ.

Як одним із дієвих інструментів мотивації в системі бюджетування все частіше використовується делегування повноважень та відповідальності за діяльність і результати. Важливим етапом при передачі повноважень до центрів фінансової відповідальності є обґрунтований вибір певного виду контролю. За побудови бюджетування доцільно використовувати такі види контролю:

1) підсумковий контроль (за кінцевим результатом) — передбачає тільки одну контрольну точку в кінці періоду бюджетування;

2) проміжний контроль — передбачає наявність кількох контрольних точок, одна з яких збігається із строком досягнення результату, а інші випереджують її на 50 чи 30 %, що уможливорює корегування дій з метою досягнення кінцевого результату;

3) контроль за ключовими результативними етапами — ціль розбивається на підцілі таким чином, щоб кожна підціль формалізувала закінчений етап;

4) періодичний контроль — контрольні точки визначаються з певною періодичністю;

5) вибірковий контроль (польовий аудит) — передбачає виділення довільно вибраних точок контролю;

6) процесний контроль — контролю піддається повністю окремий процес протягом певного періоду часу.

У системі мотивації важливу роль відіграють оцінювання та самооцінювання виконаної роботи, а також атестація кадрів. Правильне оцінювання результатів діяльності дає можливість покращати виконавчу дисципліну, чітко визначити обсяг винагороди за досягнуті результати, підвищити впевненість щодо визначеної тощо.

Одним із важливих завдань бюджетування є узгодження системи відповідальності та системи мотивації, які в сукупності створюють умови для покращання фінансово-економічного стану організації. Встановлюючи відповідальність за фінансово-економічні показники бюджетів, організації стикаються з проблемою її чіткого розподілу.

Література для самостійного вивчення теми: [1; 2; 7; 12; 18; 22; 23; 40; 43; 59; 64; 65].

Питання та завдання для самоперевірки знань

1. У чому полягає сутність бюджетного контролю?
2. Яке призначення бюджетного контролю?
3. Коротко охарактеризуйте процес контролю виконання статичного бюджету.
4. Яке призначення звіту про виконання бюджету?
5. Який формат та основні показники звіту про виконання бюджету?
6. Що таке «відхилення у виконанні бюджетів»?
7. Які групи відхилень виділяють, чим вони характеризуються?
8. Коротко охарактеризуйте гнучкий бюджет.

9. Як розраховуються показники гнучкого бюджету?
10. Які групи відхилень виділяють за гнучкого бюджетування?
11. Коротко охарактеризуйте критерії вибору показників оцінювання діяльності центрів фінансової відповідальності.
12. У чому полягає сутність принципу контрольованості при оцінюванні діяльності центрів фінансової відповідальності?
13. Які основні принципи побудови системи мотивації в бюджетуванні Ви могли б виділити?
14. Визначте, яке з наведених тверджень є помилковим, та обґрунтуйте відповідь:
- а) статичний бюджет підприємства призначений для контролю накладних витрат підприємства;
 - б) гнучкий бюджет тотожний статичному бюджету;
 - в) статичний бюджет містить планові витрати;
 - г) гнучкий бюджет підприємства призначений для контролю адміністративних витрат підприємства;
 - д) гнучкий бюджет тотожний фактичному бюджету;
 - е) гнучкий бюджет забезпечує зіставлення планових (бюджетних) і фактичних витрат.

Завдання 1. Плановий бюджет доходів і витрат підприємства «Альфа» затверджено з такими базовими показниками: витрати на виробництво 20 тис. од. продукції заплановані в сумі 100 тис. грн, зокрема, постійні витрати 40 тис. грн. За результатами звітного періоду витрати підприємства фактично становили 92 тис. грн, а обсяг виробництва — 18 тис. од. продукції. Фактичні змінні витрати на одиницю продукції здійснені без перевищення планових нормативів.

Визначте, які відхилення планових витрат від фактичних мають місце в цьому випадку. Розрахуйте величину цих відхилень, використовуючи методику гнучкого бюджетування.

Розв'язок.

Розв'язок доцільно розпочати з розрахунку гнучкого бюджету. Для цього сукупні витрати підприємства необхідно розподілити на змінні та постійні й визначити змінні витрати на одиницю продукції. Сукупні змінні витрати за гнучким бюджетом розраховуємо за формулою (6.1). Сукупні постійні витрати за гнучким бюджетом відповідно дорівнюють плановому значенню 40 000 грн. За результатами розрахунків фактичного і гнучкого бюджетів сформуємо відповідну таблицю:

ЗВІТ ПРО ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ ПІДПРИЄМСТВА «АЛЬФА»

Показник	Плановий бюджет	Фактичний бюджет	Гнучкий бюджет	Відхилення за рахунок зміни витрат	Відхилення за рахунок зміни обсягу продажу
Обсяг продажу, од.	20 000	18 000	18 000	х	2000
Сукупні змінні витрати, грн	60 000	54 000	54 000	—	6000
Сукупні постійні витрати, грн	40 000	38 000	40 000	2000	—
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	3	3	3	—	—

Отже, за результатами розрахунків можна зробити такі висновки. У звітному періоді на підприємстві «Альфа» сукупні витрати скоротилися на 8000 грн, при цьому мають місце два види відхилень: відхилення за рахунок економії постійних витрат — 2000 грн та відхилення за рахунок зміни обсягу продажу — 6000 грн. Підприємство у звітному періоді працювало ефективно, оскільки була досягнута економія постійних витрат, але не результативно — обсяги продажу фактичні були менші за заплановані.

Завдання 2. Визначте відхилення фактичних витрат від планових за рахунок ефективності використання ресурсів на основі наведених у таблиці даних про обсяг продажу та змінні витрати підприємства.

ОБСЯГ ПРОДАЖІ ЗМІННІ ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ЗВІТНИЙ ПЕРІОД

Показник	План	Фактично
Обсяг продажу, од.	8000	10 000
Змінні витрати, грн	80 000	90 000

У розрахунках доцільно використовувати методику гнучкого бюджетування.

Основні терміни та поняття

Бюджетний контроль

Відхилення від гнучкого бюджету за рахунок зміни витрат (змін статей бюджету)

Відхилення за рахунок обсягу діяльності

Гнучкий бюджет

Розділ 3. Організаційні аспекти розроблення та функціонування системи бюджетування на підприємстві

ТЕМА 7. Формування системи бюджетування на підприємстві

У результаті вивчення теми студенти повинні

- **мати уявлення:**

— про роль, функції та структуру системи бюджетування на підприємстві;

— взаємозв'язок системи бюджетування з розробленням стратегії діяльності організації;

- **уміти:**

— визначати взаємозалежність фінансової структури підприємства та складових системи бюджетування.

Система бюджетування на підприємстві забезпечує інформаційну підтримку у процесі розроблення та реалізації цілеспрямованих управлінських впливів на формування та регулювання витрат і доходів господарської діяльності підприємства. В межах системи бюджетування формується інформаційна база для реалізації стратегії діяльності організації через систему показників, що відображають стратегічну спрямованість підприємства в бюджетному періоді. Саме ці показники включаються до бюджетів підприємства як підсумкові, за якими оцінюється ефективність діяльності підприємства чи окремих його структурних підрозділів.

Система бюджетування — це заснована на економічних відносинах складна соціотехнічна система, що складається з таких трьох взаємопов'язаних елементів: методологія бюджетування, організація бюджетного процесу та автоматизація бюджетування.

Методологія бюджетування включає в себе комплекс узгоджених між собою складових елементів, якими є:

— загальна методика оцінювання ефективності господарської діяльності організації, на основі якої визначається система цілю-

вих показників для здійснення контролю виконання бюджетів та оцінювання ефективності бізнесу;

— види та формати бюджетів і методики збирання, оброблення та аналізу планової та фактичної інформації про діяльність підприємства у бюджетному періоді, на основі якої формуються бюджети, розраховуються відповідні цільові показники діяльності та розробляється управлінська облікова політика підприємства;

— ієрархія об'єктів бюджетування, що формують фінансову структуру організації для цілей бюджетування.

Організація бюджетного процесу визначає:

— функціонал системи бюджетування, тобто порядок, черговість, строки та процедури формування бюджетів, розподіл функцій щодо складання, узгодження, затвердження, корегування, аналізу та контролю бюджетів між працівниками підприємства;

— сукупність внутрішніх документів, які регламентують процес бюджетування (положення, посадові інструкції, регламенти, розпорядження тощо).

Автоматизація бюджетування — це сукупність програмних засобів для автоматизації процесу формування планових і фактичних бюджетів та здійснення розрахунків у системі бюджетування за допомогою ЕОМ.

Через чітку взаємоузгодженість і взаємодію елементів системи бюджетування забезпечується її цілісність та ефективність на підприємстві.

Детальніше з характеристикою окремих елементів системи бюджетування можна ознайомитися за [10, с. 17—22; 11].

Розрізняють два основних принципи бюджетування — «зверху вниз» і «знизу вгору». За принципом «зверху вниз» бюджет будується виходячи з установлених керівництвом підприємства багаторівневих цілей та обмежень, на основі яких відбувається розподіл ресурсів. Тобто спочатку визначаються та вивіряються бюджетні цілі для підприємства в цілому, потім на їх основі формуються бюджети великих підрозділів, що у свою чергу поділяються на бюджети більш дрібних структур і т. д.

До вад цього підходу відносяться високі витрати на досліджування ринкових тенденцій, розроблення стратегії підприємства, на побудову реалістичних прогнозу та плану. Крім того, централізоване планування діяльності підрозділів нерідко викликає негативну реакцію з боку співробітників, незадоволених втручанням у їхню роботу. До того ж, процедура розподілу жорстко заданого обсягу ресурсів здатна викликати «ресурсні війни» локального характеру між підрозділами.

Бюджетування «знизу вгору» полягає в тому, що на первинному етапі розробляються планові бюджети окремих підрозділів, які після затвердження є основою зведених бюджетів. Технологічно це здійснюється шляхом збирання та оброблення інформації від виконавців і керівників всіх ланок, керівників підприємства в цілому. Основними перевагами цього методу є врахування специфіки роботи кожного підрозділу підприємства, відносно менша конфліктність, а також зниження управлінських витрат.

З іншого боку, така система бюджетування не забезпечує чіткої організації системи стратегічного планування на підприємстві. Крім того, при цьому створюються умови для штучного завищення планових витрат і заниження доходів з боку центрів відповідальності, що в такий спосіб намагатимуться забезпечити собі комфортніші умови роботи. У підсумку короткочасний позитивний ефект від впровадження такого принципу надалі може обернутися відставанням від конкурентів і спроможністю адаптуватися до умов мінливого зовнішнього середовища.

Детальніше з наведеними принципами бюджетування можна ознайомитися з джерел [6; 10].

На теперішній час постановка ефективної системи бюджетування — актуальне завдання для кожного підприємства, яке до кінця практично не вирішене. При впровадженні системи бюджетування на конкретних підприємствах важливо визначити, які завдання вирішуватимуться за допомогою системи бюджетування. Для цього необхідно сформулювати головні фінансові цілі підприємства і визначити, за якими об'єктами бюджетування та за якими критеріями контролюватиметься досягнення встановлених стратегічних цілей.

Наприклад, якщо підприємство реалізує стратегію мінімізації витрат, то основними контрольними показниками будуть ліміти витрат за основними статтями витрат операційних бюджетів і БДВ. Ці контрольні показники встановлюються для підрозділів, що можуть їх контролювати і виступають об'єктами бюджетування. Як вже зазначалось, об'єктами бюджетування можуть бути також центри відповідальності, процеси, проекти тощо.

Основними системоутворювальними елементами, від яких залежить конфігурація системи бюджетування, виступають система взаємоузгоджених ключових показників діяльності організації та сукупність об'єктів бюджетування. Вибір об'єктів бюджетування визначає методологію бюджетування та архітектуру системи бюджетування на конкретному підприємстві. Залежно від цих складових можна виділити такі основні варіанти побудови систем бюджетування:

1. *Система бюджетування з виділенням центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) об'єктами бюджетування.* Центри відповідальності можуть виділятися за бізнес-одинацями холдингових структур, напрямками бізнесу багатопрофільного підприємства, продуктовими групами, каналами збуту тощо. Традиційно центри відповідальності поділяють на центри доходів, центри витрат, центри прибутку, центри інвестицій, венчурні центри.

Детальніше ознайомитися з принципами виділення ЦВ та їхніми ключовими характеристиками можна за [2, с. 408—411; 6, с. 190—192; 8, с. 45—51; 65].

Є також інший підхід щодо виділенні ЦВ. За принципом відмінностей у методиці бюджетування та організації бюджетного процесу вирізняють три основні групи об'єктів бюджетування: центри фінансової відповідальності (ЦФВ), центри фінансового обліку (ЦФО), місця виникнення витрат (МВВ).

Детальніше критерії виділення ЦВ, їхня характеристика висвітлені в [10, с. 221—234].

2. *Система централізованого бюджетування на підприємствах з лінійно-функціональною організаційною структурою.* Як правило, це малі та середні підприємства, де бюджетування здійснюється за принципом «зверху вниз» із розподілом відповідальності за структурними підрозділами. В таких організаціях об'єктами бюджетування виступають окремі підрозділи в межах організаційної структури управління, для яких устанавлюються цільові показники їхньої діяльності.

3. *Система бюджетування за технологічними переділами.* Об'єктами бюджетування виступають окремі етапами технологічного процесу. Відповідно до них визначаються центри фінансової відповідальності (ЦФВ) і складаються операційні бюджети.

4. *Система бюджетування за бізнес-процесами.* Фінансова структура підприємства для цілей бюджетування формується за виділеними на підприємствах бізнес-процесами як об'єктами бюджетування, в межах яких встановлюються контрольні показники діяльності організації і за якими формуються відповідні бюджети.

Детальніше з цією системою бюджетування можна ознайомитися за [3; 4].

5. *Система бюджетування за проектами.* Передбачає формування операційних бюджетів за окремими проектами за принципом бюджетування «на нульовій основі». За такої системи бюджетування в межах підприємства формуються основні бюджети, а об'єктами бюджетування виступають окремі проекти, при цьому кількість об'єктів бюджетування у фінансовій структурі під-

приємства дорівнює кількості поточних проектів і, відповідно, змінюється залежно від зміни кількості проектів. Розподіл відповідальності в системі бюджетування визначається розподілом відповідальності за проектами, а критеріями ефективності роботи підприємства у бюджетному періоді в системі бюджетування виступають показники ефективності проектів.

Система бюджетування підприємства на основі теорії систем як складна соціально-економічна система може розглядатись у функціональному, структурно-ієрархічному та процесному аспектах.

Функціональний аспект характеризує функціонал системи бюджетування, тобто функції щодо планування, корегування, аналізу та контролю бюджетів і розподіл відповідальності між виконавцями конкретних функцій в системі бюджетування. За функціями управління формується бюджетний цикл, тобто період часу, протягом якого відбуваються складання планових бюджетів, формування фактичних бюджетів, і здійснюється їх контроль та аналізується виконання.

Детальніше характеристику окремих функцій управління в системі бюджетування викладено у [2—4; 7].

Структурно-ієрархічний аспект системи бюджетування характеризує фінансову структуру підприємства для цілей бюджетування і визначає ієрархію відповідних об'єктів бюджетування. Для цього кожен підрозділ діагностується за критерієм фінансової відповідальності відповідно до визначених контрольних показників (дохід, витрати, маржинальний дохід, прибуток, рентабельність), які вони здатні контролювати в процесі операційної діяльності підприємства протягом бюджетного циклу. Результатом такого діагностування є присвоєння відповідного статусу в межах виділених об'єктів бюджетування. Визначення об'єктів бюджетування впливає на визначення видів і форматів бюджетів, які будуть використовуватимуться в системі бюджетування, вибір методів бюджетування, порядок консолідації бюджетів і регламентацію процесу бюджетування.

Процесний аспект характеризує регламентацію бюджетування, тобто визначає порядок дій у процесі бюджетування і відповідність цих дій встановленим часовим параметрам у бюджетному циклі, тобто часовому інтервалу від складання планових бюджетів до контролю за їх виконанням. Тому бюджетний процес значною мірою залежить від специфіки операційної діяльності підприємства, що визначає варіант побудови системи бюджетування. Процесний аспект розгляду системи бюджетування

акцентує увагу на забезпеченні чіткої регламентації всіх процедур у системі бюджетування і є основою для розроблення положення про бюджетування на підприємстві.

Література для самостійного вивчення теми: [2—4; 6; 8; 10; 11; 65].

Питання та завдання для самоперевірки знань

1. Яке призначення системи бюджетування на підприємстві?
2. Коротко охарактеризуйте елементи системи бюджетування.
3. Охарактеризуйте методологію бюджетування як елемент системи бюджетування.
4. Охарактеризуйте організацію бюджетного процесу на підприємстві як елемент системи бюджетування.
5. Охарактеризуйте автоматизацію бюджетування як елемент системи бюджетування.
6. Охарактеризуйте систему бюджетування підприємства у структурно-ієрархічному аспекті.
7. Які групи об'єктів бюджетування виділяють на підприємстві, чим вони характеризуються?
8. Коротко охарактеризуйте основні принципи побудови системи бюджетування на підприємстві.
9. Охарактеризуйте систему бюджетування підприємства у функціональному аспекті.
10. Охарактеризуйте систему бюджетування підприємства у процесному аспекті.
11. Коротко охарактеризуйте принципи бюджетування «зверху вниз» і «знизу вгору».

Основні терміни і поняття

Автоматизація бюджетування	Методологія бюджетування
Бюджетування «зверху вниз»	Організація бюджетного процесу
Бюджетування «знизу вгору»	Система бюджетування

ТЕМА 8. Організація бюджетного процесу на підприємствах

У результаті вивчення теми студенти повинні

• **знати:**

- системні взаємозв'язки в бюджетуванні в аспекті функціональної структуризації;
- організаційне забезпечення процесу бюджетування, призначення та зміст документів, що його регламентують;

• **уміти:**

- чітко визначати учасників бюджетного процесу згідно з організаційною структурою підприємства та визначати їхні функції;
- формувати вимоги щодо Положення про бюджетування на підприємстві.

Постановка бюджетування потребує не тільки грамотного вирішення методичних проблем і створення інструментів фінансового планування, але й розроблення відповідних організаційних процедур, які регламентують усі питання взаємовідносин структурних підрозділів-центрів фінансової відповідальності з керівництвом підприємства. В бюджетному управлінні кожен структурний підрозділ підприємства, кожен відділ мають чітко знати свої функції та обов'язки, область повноважень і відповідальності. Це — одна з головних умов ефективного бюджетного контролю та оптимізації фінансових показників.

Постановка бюджетного управління та його подальше функціонування втілюється конкретними працівниками, задіяними в процесі операційної діяльності та управління. Це означає, що до процесів розроблення, виконання та контролю бюджетів залучається багато співробітників, кожен з яких має чітко розуміти свої цілі та завдання і дії, які він повинен учинити для їх вирішення. Розподіл функцій щодо бюджетування між основними учасниками цього процесу наведено в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

РОЗПОДІЛ ФУНКЦІЙ СЕРЕД УЧАСНИКІВ ПРОЦЕСУ БЮДЖЕТУВАННЯ

Посада	Функція бюджетування
Голова правління	Визначення граничних стратегічних показників: — норма прибутковості власного капіталу; — норма прибутковості активів; — вільний грошовий потік
Генеральний директор	Затвердження: — стратегічних цілей розвитку підприємства; — форматів бюджетів; — регламенту бюджетування; — цільових показників роботи відділів-центрів відповідальності, а також бізнес-процесів; — операційних і фінансових бюджетів (планових показників); — фактичних показників виконання бюджету; — показників доходів і витрат відділів, активів

Закінчення табл. 8.1

Посада	Функція бюджетування
Фінансовий директор	Визначення можливих граничних показників темпів зростання підприємства. Консолідація операційних бюджетів у фінансові бюджети. Контроль за витратами, доходами, активами. Планування витрат на управління. План-факторний аналіз виконання фінансових бюджетів. Координування процесу бюджетування. Контроль та аналіз виконання регламенту бюджетування. Контроль результатів аналізу виконання бюджетів
Директор з продажу та маркетингу	Підготовка та узгодження зведених бюджету продажу та бюджету комерційних витрат
Регіональні менеджери	Підготовка та узгодження: — бюджету продажу; — бюджету комерційних витрат; — бюджету реклами та маркетингу; — бюджетів ЦФВ Контроль та аналіз виконання бюджетів. Підготовка та узгодження інвестиційних бюджетів
Операційний директор	Підготовка та узгодження: — бюджетів закупівельної та складської логістики; — бюджету зовнішньоекономічної діяльності; — операційних бюджетів. Контроль та аналіз виконання бюджетів. Підготовка та узгодження інвестиційних бюджетів
Дирекція ІТ	Підготовка бюджету закупівлі оргтехніки, витратних матеріалів і комплектуючих елементів. Контроль та аналіз виконання цього бюджету.
Дирекція по персоналу	Підготовка та узгодження бюджету оплати праці. Підготовка бюджету навчання співробітників. Аналіз виконання цих бюджетів
Головний бухгалтер	Підготовка, узгодження та контроль бюджету податків Аналіз виконання цього бюджету.

У процесі бюджетного управління роль і завдання учасників процесу бюджетування зберігаються, але можуть мати певні уточнення. Наприклад, розроблення базового варіанта бюджету буде більш трудомістким; можливі суперечності щодо алгоритмів, за допомогою яких оцінюватиметься відповідність планового бю-

джету стратегічним планам; збирання даних здійснюватиметься із запізненням і з помилками.

Структура та персональний склад підприємства залежать від його розмірів, наявності (або відсутності) спеціалістів відповідних класифікацій, застосовуваного методу прогнозування. Наприклад, якщо на невеликому підприємстві немає економічного та маркетингового відділів, то відповідні обов'язки мають бути покладені на інших співробітників. Якщо підприємство велике за розміром і масштабом виробництва, то в процесі розроблення бюджету можуть бути задіяні співробітники інших відділів: фінансового управління, відділу кадрів, виробничо-технічного персоналу.

На великому підприємстві, особливо коли у фінансовій структурі з'являються центри фінансової відповідальності (ЦФВ), управління процесом бюджетування включає створення не тільки спеціальних відділів, але й механізмів координування всієї роботи підприємства.

Для середнього та малого підприємства весь апарат управління можна звести до однієї керівної особи, яка самостійно займатиметься розробленням, затвердженням бюджетів підприємства та контролем їх виконанням.

Слід відмітити, що коли бюджети розробляються за принципом «знизу вгору», то на нижньому рівні управління можуть бути керівники та економісти ЦФВ. Якщо ЦФВ являє собою великий структурний підрозділ (наприклад, філія, цех, завод), тоді на нижньому рівні доцільне створення власного апарату управління. Якщо підприємство невелике, то всі функції з розроблення, узгодження та опрацювання бюджетів можуть бути покладені на економістів планово-економічного відділу. Якщо ЦФВ розробляє тільки окремі види операційних бюджетів (бюджет продажу, бюджет комерційних витрат, запасів і закупівель), то розробленням решти бюджетів і зведенням усіх бюджетів займатимуться спеціально вповноважені співробітники планово-економічного відділу підприємства.

Для адміністрування бюджетного процесу на підприємстві існує організаційне утворення, яке встановлює процедури бюджетування, розробляє форми бюджетів, координує дії з розроблення та прийняття реалістичних бюджетів, контролює виконання бюджету. Умовно таку структуру можна назвати *групою бюджетування*. В ній можна виділити такі підгрупи:

1) бюджетний комітет — працює лише в період розроблення бюджетів і займається збиранням колективних пропозицій, узго-

дженням інтересів ЦФВ і розробленням системи бюджетів з визначеною деталізацією. Завдання групи — дослідження можливостей, проблем діяльності підрозділів підприємства, узгодження їхніх інтересів для досягнення цілей підприємства;

2) відділ бюджетування в структурі фінансового (планово-економічного) відділу або департаменту контролінгу — працює постійно, включає в себе менеджерів, які відповідають за діяльність підприємства в цілому. Розробляє та розповсюджує нормативні матеріали з розроблення бюджету, надає відповідну інформацію, визначає точний порядок розроблення бюджету; Об'єднує окремі бюджети в загальний (основний) бюджет підприємства;

3) ЦФВ та їх керівники — готують та узгоджують бюджетну інформацію, надають її у відділ бюджетування на розгляд.

Завдання та ступінь залучення різних учасників у процес бюджетування значною мірою залежить від його етапу.

Зокрема, *етап розроблення бюджетів* потребує участі таких спеціалістів підприємства:

— керівників і спеціалістів ЦФВ — для розроблення замовлень і попередніх планів;

— економістів — для підготовки базового варіанта основних бюджетів, а також перевірки відібраних сценаріїв бюджету відповідно до цілей підприємства на поточний період;

— маркетологів і спеціалістів відділу продажу — для розроблення дохідної та витратної частин бюджету, а також бюджетів закупівель і виробництва;

— керівників ЦФВ — для перевірки та уточнення показників основних та операційних бюджетів.

Етап збирання інформації про виконання бюджету потребує участі:

— усіх співробітників підприємства, які зв'язані з передаванням вхідної інформації співробітникам, які вводять дані в облікову систему;

— співробітників ІТ-відділу.

Етап план-фактного контролю виконання бюджету повністю покладений на спеціалістів економічного відділу підприємства або на керівників ЦФВ (залежно від розмірів і масштабів підприємства).

Аналіз бюджетної звітності (план-факт, факторний аналіз, аналіз ефекту та ефективності виконання) можна поділити на дві стадії:

— підготовка аналітичної інформації та аналітичних звітів;

— інтерпретація отриманих результатів.

Роботи з підготовки інформації та / або звітів є прерогативою економічного відділу або бухгалтерії, аналіз та інтерпретація звітних даних — прерогатива економічного відділу, але й керівників підприємства або керівників ЦФВ.

Етап корегування бюджетів визначає участь таких спеціалістів підприємства:

- керівників ЦФВ і підприємства;

- економістів — для перевірки впливу того, як реалізація тих чи тих пропозицій вплине на досягнення цілей підприємства та виконання його планів.

Необхідно зазначити, що при розробленні бюджетів можуть бути встановлені такі терміни:

- строк, не пізніше якого кожний ЦФВ повинен подати свій бюджет до відділу, що займається розглядом і консолідацією, тобто розробленням зведеного бюджету підприємства;

- строк, протягом якого керівництво підприємства узгоджує та затверджує як бюджети ЦФВ, так і бюджет підприємства в цілому;

- строк, до якого мають бути розроблені, затвердженні та доведені до відповідних структурних підрозділів і ЦФВ зведені бюджети підприємства [26, с. 170].

Протягом періоду між строками надання бюджетів окремих ЦФВ і затвердженням зведених бюджетів для підприємства в цілому здійснюється узгоджування бюджетів між керівниками підрозділів і відповідною бюджетною службою підприємства

Крім розроблення схеми взаємодії відділів підприємства на різних етапах бюджетного управління, необхідно розробити документи, які б, по-перше, фіксували всі досягнуті результати та, по-друге, описували кроки (процедури) з їх досягнення.

Існують два типи регламентних документів у бюджетному процесі:

- 1) Положення — документ, який описує результати визначеного етапу бюджетного управління. Наприклад, якщо керівництво підприємства вважає за необхідне розробити загальне Положення про бюджетування, то це буде документ, в якому:

- відображаються основні поняття та загальні положення бюджетного процесу;

- визначається структура бюджетів;

- визначаються принципи бюджетування на підприємстві;

- визначаються методологія бюджетного планування, методи зведення та контролю виконання бюджетів;

- наводяться нормативні документи;

2. Регламент — документ, який описує процедури, що мають привести до досягнення результату, зафіксованого в Положенні. Наприклад, «Регламент бюджетування» — це встановлений в організації порядок складання (розроблення), подання (передавання), узгоджування (візування), зведення, аналізу та оцінювання бюджетів різного виду і типу.

Головне завдання бюджетного регламенту — забезпечення можливості контролювати перебіг виконання бюджетів різних видів і рівнів. Як правило, керівники підприємства повинні встановити бюджетний цикл, тобто визначити, коли будуть надаватися проміжні висновки щодо виконання бюджетів всередині бюджетного періоду та виконуватимуться корегування. На деяких підприємствах можливі ситуації, коли керівництво вирішує закрити місяць в управлінському обліку 25-го числа, для того щоб до 1-го числа зробити аналіз місяця та виправити бюджет на наступний місяць (тобто місяць встановлюється з 25-го до 25-го числа).

У регламенті бюджетування має бути чітко виписана процедура узгодження бюджетів ЦФВ у процесі їх зведення (консолідації). Так, якщо планово-економічний відділ не згоден з бюджетом будь-якого ЦФВ і вважає, що показники витрат визначені не правильно, то регламентом встановлюється, що працівник ПЕВ повинен про це сповістити керівника цього ЦФВ, наприклад, протягом двох днів. Повідомлення може мати вигляд службової записки або розпорядження начальника ПЕВ. Якщо керівник ЦФВ прийме зауваження до свого бюджету чи узгодить свою позицію та розрахунки з ПЕВ або керівництвом підприємства, то це означає, що конфлікт інтересів ліквідовано і питання про бюджет закрито.

Якщо ж не вдається досягти взаємного порозуміння, то регламентом визначається організаційна процедура, яка, з одного боку, не дозволяє затягувати процес розроблення та прийняття бюджету, а з іншого — надає можливість знайти те рішення, яке виконуватиметься в майбутньому. У цьому випадку для керівництва ЦФВ також мають вбути встановлені:

— термін оскарження відповідних розпоряджень (наприклад, 3 дні);

— форма документа, за якою це здійснюється (наприклад, службова записка);

— посадова особа з числа керівників, яка виступає «арбітром» між керівником ЦФВ і планово-економічним відділом.

Якщо в установлений термін службова записка від керівника ЦФВ на ім'я «арбітра» не надходить, то бюджет ЦФВ повертається на консолідацію та затвердження у версії планово-економічного відділу і після затвердження має виконуватися керівниками ЦФВ.

Цілі кожного етапу організації бюджетного управління та відповідні основні регламентні документи наведено у табл. 8.2.

Таблиця 8.2

РЕГЛАМЕНТНІ ДОКУМЕНТИ, ЩО ЗАБЕЗПЕЧУЮТЬ БЮДЖЕТНЕ УПРАВЛІННЯ НА РІЗНИХ ЙОГО ЕТАПАХ

Зміст етапу	Мета етапу	Регламентні документи	
		Регламенти	Положення
Підготовчий етап	Корегування оргструктури, уточнення цілей	Регламент зміни організаційної структури підприємства	Положення про організаційну структуру підприємства
Формування фінансової структури підприємства	Розподіл фінансової відповідальності між організаційними ланками	Регламент зміни фінансової структури підприємства	Положення про фінансову структуру
Формування бюджетної структури підприємства	Розроблення переліку необхідних бюджетів підприємства та визначення взаємозв'язків між ними	Регламент зміни бюджетної структури підприємства	Положення про бюджетну структуру. Положення про оплату праці
Формування фінансово-бюджетної структури підприємства	Установлення відповідальності кожного ЦФВ за виконання визначених бюджетів або окремих бюджетних статей		
Прогнозування діяльності підприємства та розроблення бюджетів	Розроблення бюджету підприємства	Регламент планування. Регламент прогнозування. Регламент нормування	Положення про прогнозування. Положення про нормування

Закінчення табл. 8.2

Зміст етапу	Мета етапу	Регламентні документи	
		Регламенти	Положення
Аналіз виконання бюджетів і прийняття управлінських рішень	Оцінювання виконання бюджету та корегування бюджетів майбутніх періодів, тактики, стратегії та фінансових цілей підприємства	Регламент аналізу	Положення про аналіз
Постановка управлінського обліку на підприємстві	Забезпечення здійснення управлінських функцій	Регламент зміни принципів і правил облікової політики підприємства	Положення про управлінський облік

Організаційне забезпечення бюджетування передбачає опис регламентів бюджетного процесу у вигляді конкретних інструкцій щодо визначення:

- компетенцій та відповідальності менеджерів;
- структури та правил розрахунків основних бюджетних форм;
- джерел планової та фактичної інформації;
- планових термінів підготовки, узгодження та затвердження бюджетів;
- правил узгодження та затвердження бюджетів.

Організаційно-часовий регламент бюджетування є:

- періоди планування;
- учасників системи бюджетування;
- відповідальність за надання документів згідно з затвердженими форматами;
- регламент передачі документів;
- порядок діяльності за відсутності затверджених бюджетів;
- порядок корегування бюджетів за рахунок зміни інформаційного поля (нормативів, активів, гіпотез).

Основними елементами бюджетного регламенту є:

- бюджетний період — мінімальний бюджетний період за видами основних бюджетів або термін, на який розробляється бюджет. Це може бути рік, півроку, квартал, місяць, декада;
- строки (графік) і порядок розроблення, узгоджування, зведення (консолідації) та затвердження бюджетів різних рівнів;

- бюджетний цикл — сукупність дій суб'єктів бюджетування з розроблення бюджетів, оперативного аналізу та контролю їх виконання, а також перегляду та корегування окремих статей бюджетів;

- система внутрішнього контролю та оцінювання виконання бюджету, тобто процедура аналізу та оцінювання ефективності виконання бюджету. Це періодичний моніторинг планової діяльності: зіставлення обсягів виробництва та реалізації, структури та обсягів витрат, строки та порядок розроблення звітів про виконання бюджетів ЦФВ [10, с. 216].

Як правило, на будь-якому підприємстві, незалежно від розмірів і масштабів виробництва, регламентування процесу бюджетування складається з таких етапів:

- 1) визначення бюджетного періоду;

- 2) визначення за видами бюджетів, які використовуються на підприємстві, мінімальних бюджетних періодів;

- 3) установа регламенту розроблення, надання первинних бюджетних форм цфв та їх консолідації, тобто строків бюджетної звітності;

- 4) визначення процедури оцінювання виконання бюджету, аналізу причин відхилень фактичних значень від планових;

- 5) визначення регламенту розроблення та консолідації скорегованих бюджетних форм;

- 6) розроблення Положення про бюджетний регламент.

Отже, коли всі параметри процесу бюджетування будуть проаналізовані, скореговані та затверджені, формується Положення про бюджетний регламент, в якому, як правило, міститься така інформація [15, с. 315]:

- найменування етапу бюджетного процесу;

- короткий опис етапу;

- найменування завдання, яке вирішується в рамках етапу;

- вихідні документи для вирішення завдання;

- перелік дій учасників бюджетного процесу щодо вирішення цього завдання з визначенням часового інтервалу початку та закінчення робіт; строк виконання;

- результати роботи;

- відповідальні виконавці;

- посадові особи, які узгоджують і затверджують результат роботи відповідальних виконавців;

- порядок узгодження / затвердження;

- термін узгодження / затвердження.

Для зручнішого сприйняття регламентної інформації пропонується табл. 8.3.

Таблиця 8.3

**РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
ПРИ РОЗРОБЦІ ЕЛЕМЕНТІВ БЮДЖЕТНОГО РЕГЛАМЕНТУ**

Що розробляється	Очікуваний результат
Бюджетний період	Визначення горизонту фінансового планування, кількість місяців, на які розробляються бюджети
Мінімальний бюджетний період	Установлення регламенту розроблення бюджетного періоду для кожного виду бюджетів з урахуванням прийнятої технології бюджетування та потреб проведення план-фактного аналізу
Бюджетний цикл	Порядок періодичного корегування бюджетів і функціонування системи безперервного розроблення бюджетів
Бюджетний регламент	Розроблення бюджетів ЦФВ і надання їх для узгодження та зведення, а також розроблення звітів про виконання бюджетів
Положення про бюджетний регламент	Оформлення порядку надання, узгодження, затвердження бюджетів ЦФВ, вирішення суперечностей при складанні зведених бюджетів

Отже, організація бюджетного процесу дає змогу забезпечити ефективне функціонування системи бюджетування, тобто вчасно і швидко знаходити шляхи розроблення на узгодження бюджетів на різних рівнях управління, точніше розподілити функції, повноваження та відповідальність між учасниками бюджетного процесу.

Література для самостійного вивчення теми: [10; 15; 26; 27].

Питання та завдання для самоперевірки знань

1. Які спеціалісти підприємства займаються аналізом бюджетної звітності?
2. Яке практичне значення регламентних документів на підприємстві?
3. Яка інформація необхідна для формування Положення про бюджетний регламент?
4. Назвіть основні елементи бюджетного регламенту
5. У чому полягають відмінності між «регламентом» і «положенням»?
6. Яка основна мета функціонування бюджетного комітету на підприємстві?
7. Які основні етапи регламентації процесу бюджетування?

Основні терміни та поняття

Бюджетний комітет
Бюджетний регламент

Бюджетний цикл
Бюджетний період

ТЕМА 9. Автоматизація процесу бюджетування на підприємстві

В результаті вивчення теми студенти повинен

• **знати:**

— основні принципи автоматизації системи бюджетування на підприємстві;

— базові характеристики, які повинні мати програмні продукти автоматизації бюджетування залежно від прийнятої на підприємстві облікової політики;

• **уміти:**

— формулювати вимоги щодо організації збирання та оброблення планової і фактичної інформації при здійсненні автоматизації процесу бюджетування на підприємстві.

Автоматизація процесу бюджетування має велике значення для забезпечення ефективності процесу бюджетування на сучасному підприємстві. Ця складова системи бюджетування є специфічною для кожного підприємства і залежить від регламентації збирання та оброблення внутрішньої інформації про доходи і витрати в обліковій політиці підприємства, оскільки бюджети потрібно наповнити відповідною інформацією.

Облікова політика — це визначення підприємством сукупність способів (методичних підходів) ведення внутрішньогосподарського та фінансового обліку (збирання первинних даних, вартісне вимірювання, поточне групування та підсумкове узагальнення фактів господарської діяльності) відповідно до особливостей його господарської діяльності, застосовувана суб'єктом господарювання на постійній основі протягом звітного періоду.

Саме в обліковій політиці підприємства описується методика бюджетування, тобто визначаються методичні підходи до збирання та оброблення планової і фактичної інформації про господарську діяльність підприємства, висвітлюються логіка її структуризації, класифікації та консолідації в бюджетах різних рівнів, а також принципи організації внутрішнього документообігу, типи документів, використовуваних для реєстрації планової і фактичної інформації. Крім того, первинну інформацію про діяльність

підприємства необхідно правильно інтерпретувати, розуміти методику її групування та аналізу.

Детальніше принципи формування облікової політики підприємства розглядаються в підручниках з управлінського обліку і, зокрема, у [4; 35].

Методика одержання та реєстрації планової інформації в системі бюджетування, детально розглянута у попередніх темах, є до певної міри уніфікованою і відрізняється на різних підприємствах лише комбінаторністю основних елементів системи бюджетування залежно від особливостей господарської діяльності. Для автоматизації процесу складання планових бюджетів переважно використовують комп'ютерні програми для фінансового планування або багатофункціональні табличні процесори (електронні таблиці) чи програмні засоби бізнес-аналізу (*Business Intelligence, BI*) та управління ефективністю бізнесу (*Business Performance Management, BPM*).

При формуванні фактичної інформації в системі бюджетування розрізняють два принципово відмінні підходи, які впливають на вибір програмних засобів автоматизації системи бюджетування.

Перший підхід полягає в орієнтації облікової політики підприємства на бухгалтерський облік як основу інформаційної системи, що забезпечує потреби системи управління, і зокрема бюджетування, в інформації. З метою автоматизації процесу формування фактичної інформації в системі бюджетування використовують програмні засоби автоматизації бухгалтерського обліку. Такий підхід формування інформаційної бази бюджетування простіший для підприємства і не потребує значних витрат ресурсів на формування фактичних бюджетів. Проте він має суттєві вади, а саме:

- уся первинна документація сконцентрована у бухгалтерії підприємства;

- при складанні фактичних бюджетів і звітів про виконання бюджетів доводиться користуватися лише тією інформацією, яка є в системі бухгалтерського обліку;

- збирання та оброблення первинної документації орієнтовані на забезпечення потреб бухгалтерського обліку, тобто в системі бюджетування інформація надається в обробленому бухгалтерією вигляді, що призводить до об'єктивної втрати частини даних оперативного обліку.

Другий підхід передбачає створення єдиної інформаційної бази первинних документів і формування фактичної інформації окремо для управлінського та для бухгалтерського обліку безпо-

середньо з первинних документів. З формами основних первинних фінансових документів можна ознайомитись за [55, с. 12—77]. Перевагами другого підходу є:

- можливість рівного доступу до первинних даних обліку учасників бюджетного процесу;

- відокремлене введення інформації в автоматизовану систему обліку, тобто дані управлінського обліку (інформаційна база системи бюджетування) і бухгалтерського обліку систематизуються, групуються, обробляються та аналізуються паралельно, незалежно одні від одного.

Автоматизація бюджетування за такого підходу потребує впровадження програмних засобів *BI, BPM*. Застосування його на підприємстві вимагає від розробників системи бюджетування на етапі впровадження детальної розробки кожного елементу системи бюджетування і моделювання взаємозв'язків між ними, тобто особлива увага має бути приділена визначенню технічного завдання на автоматизацію бюджетування.

Детальніше про складові елементи та практичні поради щодо розроблення технічного завдання на впровадження автоматизованої системи бюджетування можна дізнатися з [35].

Необхідно також враховувати можливості адаптації різних типів комп'ютерних програм до потреб обліку, контролю та документообігу в системі бюджетування та системі бухгалтерського обліку на підприємстві. Детальніше ці підходи висвітлено в [10, с. 373—376].

Отже, вимоги до облікової політики підприємства є основою при виборі типу програмного забезпечення для автоматизації процесу бюджетування на підприємстві. З позиції користувача програмне забезпечення має відповідати таким основним вимогам:

- адаптація до специфіки організації, її фінансової структури та гнучкість до внесення змін;

- забезпечення можливості корегування бюджетів;

- забезпечення «дружнього» інтерфейсу для користувача;

- складання всіх основних бюджетів і можливість моделювання операційних бюджетів підприємства залежно від його специфіки;

- технічне забезпечення різних схем консолідування бюджетів за визначеними на підприємстві об'єктами бюджетування;

- створення можливості для користувача розуміти методiku своїх дій при проведенні фінансових розрахунків та усвідомлювати взаємозв'язок різних фінансових документів, тобто яким чином показники одних бюджетних форм трансформуються в інші.

Детальніше з основними вимогами до комп'ютерних програм автоматизації бюджетування можна ознайомитись за [10, 35].

Для автоматизації бюджетування на вітчизняних підприємствах упроваджується програмне забезпечення, котре можна класифікувати за основними функціями, які вони забезпечують у системі бюджетування. Відповідно, можна виділити три типи комп'ютерних програм, використовуваних для автоматизації системи бюджетування.

1. *Програми, які забезпечують автоматизацію процесу варіативного планування розвитку бізнесу.*

У програмних комплексах автоматизації сценарного фінансового планування (зокрема, це система *Project Expert*) функціональні можливості обмежуються тим, що розрахунки здійснюються на основі стандартизованої фінансової моделі підприємства, яка в цілому не є адаптованою до вимог конкретних вітчизняних підприємств, а відповідні звіти формуються за стандартним набором показників для бізнес-планування, що не завжди відповідає потребам оперативного управління.

Багатофункціональні табличні процесори, зокрема *Microsoft Excel*, дають змогу проводити варіативний аналіз даних, вирішуючи різні економічні завдання. *Microsoft Excel* надає широкий спектр можливостей щодо виконання фінансових розрахунків із застосуванням спеціального інструментарію, аналізу та управління даними, а також введення, редагування та оформлення різних табличних документів.

2. Різні версії програм автоматизації бухгалтерського обліку, які пропонують організацію процесу бюджетування на базі форм встановленої бухгалтерської звітності («1С: Підприємство, «Галактика» тощо).

Функціональні можливості цих програм обмежені необхідністю створення господарських операцій при формуванні планових документів. Загалом ці програми уможливають здійснення поточного фінансового планування, контроль виконання фінансових планів на основі план-фактного аналізу, управління дебіторською і кредиторською заборгованістю, оперативне управління грошовими потоками на основі платіжного календаря.

3. Програмні засоби бізнес-аналізу (*Business Intelligence, BI*) та управління ефективністю бізнесу (*Business Performance Management, BPM*).

До цієї групи програмних продуктів можна віднести, зокрема, такі: *IBM Cognos Planning, IBM Cognos BI, Oracle Financial Analyzer, SAP/R3, Hyperion Pillar*. Функціональні можливості цих

програм досить широкі. Ці програми забезпечують реалізацію гнучкого бюджетного планування, що дає змогу користувачам відображати інформацію в системі бюджетування з урахуванням особливостей бізнесу та проведення планування і фінансового аналізу з дуже широкою деталізацією даних.

Також на ринку представлені програмні продукти Інталев (Інталев: Бюджетное планирование; Інталев: Корпоративный менеджмент, Інталев: Корпоративные финансы). Функціональні можливості цих програм обмежені жорсткою прив'язкою до основного програмного продукту ІС з відповідними недоліками в системі планування в розрізі господарських операцій.

За масштабністю комп'ютерні програми можна розподілити на три види:

— локальні — програми, що можуть використовуватися для одночасної роботи максимум п'яти користувачів, які знаходяться в одному офісі. такі програми доцільно використовувати на невеликих підприємствах на початкових етапах упровадження системи бюджетування;

— місцеві — програми, що можуть підтримувати одночасну роботу кількох десятків користувачів, що знаходяться в одному офісі.

— масштабні — програми, розраховані на одночасну роботу великої кількості користувачів, які можуть бути територіально відокремленими. такі програми використовуються на підприємствах, що мають відокремлені підрозділи, у великих холдингових компаніях, будівельних фірмах тощо.

Детальніше з характеристиками та базовими функціональними можливостями програмного забезпечення автоматизації процесу бюджетування на підприємстві можна ознайомитися за [10; 36; 44; 46].

Незважаючи на те, що на ринку представлено досить широкий спектр програмних засобів, при здійсненні на підприємстві автоматизації бюджетування виникають досить суттєві проблеми. Основною з них є проблема відсутності на ринку інформаційних послуг спеціалізованої комп'ютерної програми фінансового планування чи ведення бухгалтерського обліку, яка б давала змогу розраховувати бюджети саме в тих форматах, які потрібні керівникам підприємства для прийняття управлінських рішень, тобто програми, достатньо гнучкої щодо потреб клієнтів (підприємств). Програми типу *BI* та *BPM* мають широкі функціональні можливості, але це лише набір інструментів і в кінцевому підсумку при їх впровадженні виникають методологічні проблеми та проблеми

їх сумісності з програмами ведення бухгалтерського та оперативного обліку на підприємстві. Для більшості вітчизняних підприємств вартість їх впровадження є досить високою, оскільки воно потребує залучення зовнішніх консультантів.

Детальніше з проблемами впровадження автоматизованої системи бюджетування на підприємстві, а також практичними порадами щодо можливих шляхів їх подолання можна ознайомитися за [3; 4; 10; 35; 45].

Література для самостійного вивчення теми: [3; 4; 10; 35; 36; 44; 46; 55].

Питання та завдання для самоперевірки знань

1. Які можливості надає автоматизація системи бюджетування на підприємстві?

2. Охарактеризуйте проблеми впровадження автоматизованої системи бюджетування на вітчизняних підприємствах.

3. Охарактеризуйте основні варіанти організації збирання та оброблення первинної інформації про фактичні результати господарської діяльності на підприємстві для цілей бюджетування.

4. Охарактеризуйте автоматизацію бюджетування як елемент системи бюджетування.

5. Визначте основні вимоги до програмного забезпечення для автоматизації процесу бюджетування на підприємстві.

6. Назвіть основні типи програмного забезпечення для автоматизації бюджетування на підприємстві.

7. Наведіть коротку характеристику функціонального призначення комп'ютерних програм для автоматизації системи бюджетування на підприємстві.

8. Назвіть види комп'ютерних програм за масштабністю.

9. Визначте можливості впровадження на різних типах підприємств різних за масштабністю комп'ютерних програм.

Основні терміни та поняття

Локальні комп'ютерні програми

Масштабні комп'ютерні програми

Місцеві комп'ютерні програми

ЧАСТИНА III. ПРАКТИКУМ

ТЕМА 1. Сутність бюджетного методу управління підприємством

Питання для обговорення

1. Сутність бюджетування та його призначення.
2. Основні функції та завдання бюджетування.
3. Базові характеристики процесу бюджетування.

Питання для дискусії

1. Як реалізуються в системі бюджетування такі функції, як координація, організація, мотивація?
2. Як на Вашу думку, чи відрізнятимуться основні цілі та часові горизонти складання бюджетів на великому машинобудівному заводі і в приватній кав'ярні?
3. Чи будуть принципово відрізнятися бюджети, побудовані за центрами фінансової відповідальності і за бізнес-процесами?
4. Чи можна вважати бюджетуванням складання студентом плану витрат на семестр (рік)? Чому?

Практичні завдання та ситуації

Завдання 1: Компанія з виробництва консервів: процес бюджетування [1, с. 715].

Вважається, що бюджетування дає змогу організаціям ідентифікувати потенційні проблеми для того, щоб розробити плани, які допоможуть уникнути цих проблем або систематично їх вирішувати.

Обґрунтуйте, як складання бюджетів могло б відігравати цю роль у компанії, яка купує та консервує овочі?

Завдання 2. Як ви, як керівник приватного підприємства, що надає різноманітні послуги з ремонту та обслуговування автомобілів, можете використати систему бюджетування для координації діяльності та делегування повноважень керівникам таких підрозділів: ремонту і фарбування кузовів, шиномонтажних робіт, ремонту двигунів, ремонту ходової частини автомобіля, ремонту електричних систем автомобіля, встановлення сигналізації, мийки автомобілів?

Література для підготовки до заняття: [2; 4; 6, 10; 24; 56].

ТЕМА 2. Типологія бюджетів підприємства. Бюджетна піраміда

Питання для обговорення

1. Види бюджетів підприємства.
2. Характеристика основних методів формування бюджетів.
3. Основні етапи формування зведеного бюджету підприємства.
4. Управління ризиками в процесі бюджетування

Теми рефератів

1. Бюджетування як інструмент формування конкурентних переваг підприємства.
2. Особливості формування системи бюджетів на підприємствах різних типів
3. Місце та роль бюджетів у системі планування підприємства.

Питання для дискусій

1. Чи погоджуєтеся Ви з думкою «гуру» менеджменту Пітера Друкера, що збільшення кількості бюджетів у компанії призводить до зменшення кількості творчих задумів її працівників?

Практичні завдання та ситуації

Завдання 1. Визначте, якими, на Ваш погляд, мають бути методи розроблення бюджетів підприємства, якщо:

- 1) це щойно створене невелике промислове підприємство (виробництво продуктів харчування);
- 2) це велика торговельна фірма, що працює на ринку кілька років і має великі обсяги торгівлі;
- 3) це одне з представництв іноземної фінансово-інвестиційної компанії.

Для кожної компанії розробіть перелік бюджетів, використовуючи кілька класифікаційних ознак бюджетів. Дані запишіть у таблицю:

ТИПИ І ВИДИ БЮДЖЕТІВ ДЛЯ РІЗНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Підприємство	Метод розроблення бюджету	Класифікаційна ознака типу бюджету	Вид бюджету	Склад бюджету
Підприємство 1				
Підприємство 2				
Підприємство 3				

Завдання 2. Доберіть із наведених нижче варіантів приклади для таких типів і видів бюджетів підприємства.

- а) допоміжний бюджет;
- б) фінансовий бюджет;
- в) операційний бюджет;
- г) спеціальний бюджет.

- 1. Платіжний календар на місяць, на 10 днів, на 5 днів.
- 2. Розрахунок податкових витрат і відрхувань.
- 3. Прогноз звіту про прибутки та збитки.
- 4. Перевірочна таблиця до фінансового плану («шахівниця»).
- 5. Прогноз балансу активів і пасивів.

6. Визначення цілей фінансової стратегії у програмі розвитку підприємства.

Відповідь: 1 а; 2 г; 3 в; 4 а; 5 б; 6 а.

Завдання 3. Закінчіть речення:

- 1. Прирістний метод розроблення бюджетів — це ...
- 2. Оптимістичний бюджет розраховується при використанні ... методу.
- 3. Бюджетування «з нуля» застосовується, коли ...
- 4. До операційних бюджетів промислового підприємства відносять ...
- 5. Бюджетна піраміда підприємства — це ...
- 6. До фінансових бюджетів підприємства відносять...

7. Допоміжні та спеціальні бюджети розробляються, коли...
8. Головний бюджет підприємства — це...
9. Обов'язковими бюджетами для прийняття керівниками управлінських рішень є ...
10. На відміну від торговельного підприємства, розроблення операційних бюджетів виробничого підприємства починається з ... та відрізняється в частині ...

Завдання 4. Яке призначення наведених нижче видів бюджетів на підприємстві (відповідей може бути кілька):

- а) бюджету доходів і витрат;
- б) інвестиційного бюджету;
- в) розрахункового балансу;
- г) бюджету руху грошових коштів;
- д) платіжного календаря;
- е) головного бюджету підприємства;
- ж) бюджету стратегічного розвитку підприємства.

1. Контроль за платоспроможністю підприємства.
2. Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності.
3. Фінансове забезпечення загального розвитку підприємства.
4. Контроль за своєчасністю платежів.
5. Фінансове забезпечення досягнення стратегічних цілей.
6. Контроль за своєчасністю грошових надходжень.
7. Фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності.

Завдання 5. КЕЙС ВАТ «Київський молокозавод № 3». На основі даних організаційної структури (рис. 1) і системи підготовки бюджетів підприємства (рис. 2):

1) сформуйте систему фінансових цілей для підприємства; визначіть показники вимірювання цих цілей та головні індикатори їх досягнення;

2) згідно з сформульованими цілями побудуйте бюджетну піраміду підприємства та розпишіть, які підрозділи відповідають за розроблення та виконання цих бюджетів.

Дані оформіть у вигляді таблиці або схеми.

Література для підготовки до заняття: основна [1; 4; 6 12; 11]; додаткова [10; 19; 22; 27; 33; 43; 59; 67].

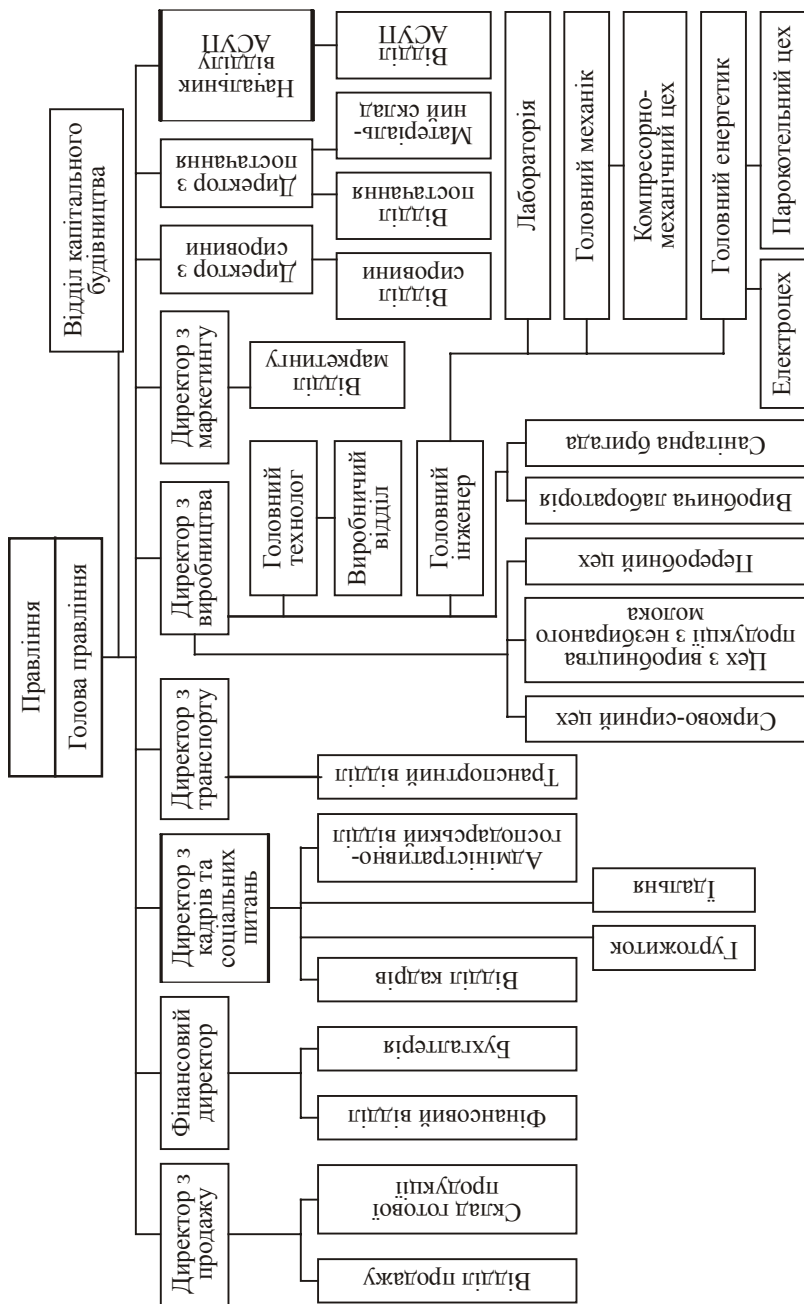


Рис. 2.1. Організаційна структура ВАТ «Київський молокозавод № 3»

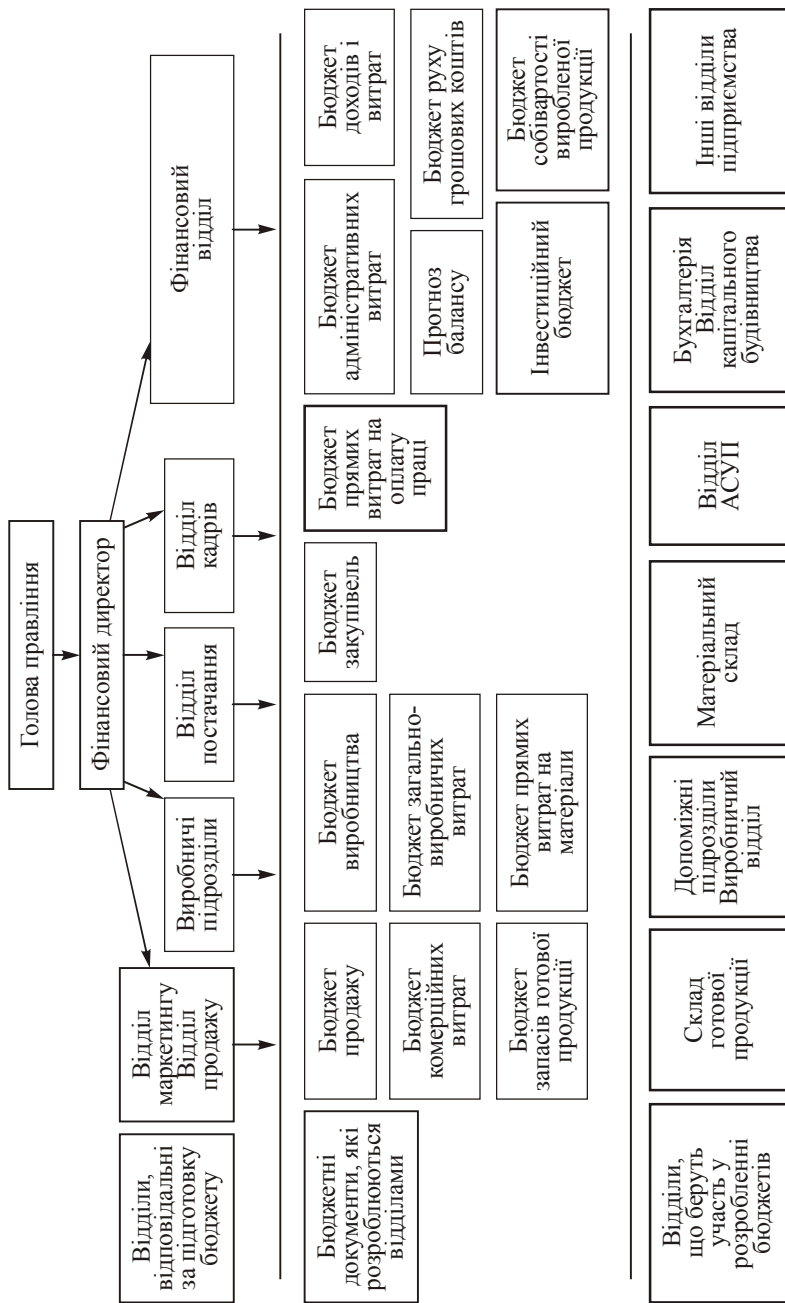


Рис. 2.2. Загальна схема підготовки бюджетів
ВАТ «Київський молокозавод № 3»

ТЕМА 3. Структуризація підприємства для цілей бюджетування

Питання для обговорення

1. Формування фінансової структури підприємства. Концепція центрів відповідальності.
2. Розроблення системи бюджетів підприємств з урахуванням його фінансової структури.
3. Система ключових показників діяльності в контексті бюджетування.

Питання для дискусії

1. Проведіть порівняльну характеристику організаційної структури підприємства та його фінансової структури.
2. Чи можна розглядати окремих заклад компанії «МакДональдс» як центр доходу? Центр прибутку? Центр інвестицій? Центр затрат?
3. Чи відрізнятимуться фінансові структури промислового підприємства та торговельної компанії? Як це відобразиться на системі бюджетів кожної з них?
4. Які бюджети матиме департамент закупівель компанії?
5. Чи може існувати система бюджетування без наявності КРІ та навпаки?

Теми рефератів

1. Типологія центрів затрат підприємства.
2. Сутність і порівняльна характеристика понять «центр фінансової відповідальності», «центр фінансового обліку», «місце виникнення витрат».
3. Особливості формування системи бюджетів на підприємствах різних типів.

Практичні завдання та ситуації

Завдання 1. На основі інформації, наданої викладачем щодо діяльності компанії та її організаційної структури, визначте центри фінансової відповідальності компанії і відобразіть це у такій таблиці:

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЦЕНТРІВ ФІНАНСОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Структурна одиниця компанії	Центр доходу	Центр маржинального прибутку	Центр затрат	Центр прибутку	Центр інвестицій

Завдання 2. За допомогою рольової гри вирішіть питання (його внесено до порядку денного наради топ-менеджерів промислового холдингу), чи надати статус центру інвестицій заводу — юридичній особі, який входить до складу цього холдингу. Підготуйте аргументи й виступіть на цій нараді в ролі директора заводу, його заступника з економіки та фінансів, технічного директора заводу, фінансового директора холдингу, директора з розвитку холдингу, Голови Ради директорів холдингу.

Завдання 3. Розробіть систему цільових показників для пивзаводу «Чернігівський», який є виробничою структурною одиницею у складі компанії «СанІнбев–Україна».

Завдання 4. Компанія планує збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції на 20 %, а прибутку — на 30 %. Які КРІ яким центрам фінансової відповідальності слід встановити, щоби забезпечити досягнення цих цілей?

Література для підготовки до заняття: [2; 6; 8; 10; 11; 25].

ТЕМА 4. Технологія формування операційних бюджетів

Питання для обговорення

1. Послідовність розроблення операційних бюджетів.
2. Класифікація витрат і методи розрахунку собівартості продукції.
3. Етапи розрахунку бюджетів витрат, які формують собівартість продукції.
4. Особливості формування бюджетів адміністративних витрат і витрат на збут.
5. Консолідація операційних бюджетів при формуванні бюджету доходів і витрат.

Питання для дискусій

1. Чи збігатимуться операційні бюджети промислового та торговельного підприємств? Якщо ні, то в чому полягатиме різниця?

2. Чи завжди значення собівартості продукції, розраховані за методом «поглинання» витрат і за методом «директ-костінг», збігатимуться? В яких випадках такий збіг має місце?

Темати рефератів

1. Використання бюджетного методу в управлінні комерційною діяльністю підприємства.
2. Використання бюджетного методу для управління витратами підприємства.
3. Зарубіжна практика управління амортизацією при формуванні операційного бюджету.
4. Використання методики *SWOT*-аналізу при розрахунку бюджету продажу.
5. Урахування факторів зовнішнього середовища при розробленні операційного бюджету: економічних, правових, соціальних.
6. Проблеми визначення видів і форматів операційних бюджетів підприємства та їх узгодження з класифікацією витрат у системі обліку підприємства.

Практичні завдання та ситуації

Завдання 1. Укажіть послідовність підготовки наведених нижче бюджетів для виробничого та торговельного підприємств:

- Бюджет адміністративних витрат
- Бюджет виробництва
- Бюджет доходів і витрат
- Бюджет загальновиробничих витрат
- Бюджет запасів готової продукції
- Бюджет продажу
- Бюджет прямих витрат на оплату праці
- Бюджет прямих витрат на сировину і матеріали
- Операційний бюджет
- Комерційний бюджет

Завдання 2. На 31 грудня звітного року ВАТ «Київприлад» має на складі 6000 одиниць готової продукції. Нижче наведено фрагмент бюджету виробництва компанії на перший квартал наступного року:

Показник, од.	Січень	Лютий	Березень
Обсяг виробництва	18 800	20 400	19 600
Необхідний запас продукції на кінець місяця	5 000	42 00	4000

Очікуваний обсяг продажу в січні дорівнює (од.) ...
а) 13 800; б) 17 800; в) 18 800; г) **19 800**; д) 23 800.

Розрахунок: $18\,800 - 5\,000 + 6\,000 = 19\,800$. *Правильна відповідь:* г).

Завдання 3. Нижче наведено прогноз продажу велосипедів компанією «Фішер» у I кварталі бюджетного року (торговельна мережа, м. Київ).

Місяць	Очікуваний обсяг продажу, од.	Необхідний запас на кінець місяця, од.
Квітень	2800	630
Травень	3150	824
Червень	3300	850

У травні торговельній мережі слід закупити ... велосипедів.
а) 3 974; б) **3 344**; в) 3 150; г) 3 124; д) 2 956.

Розрахунок: $3\,150 + 824 - 630 = 3344$. *Правильна відповідь:* б).

Завдання 4. Нижче наведено прогноз продажу компанії «Арма» на наступні чотири місяці бюджетного року (грн):

Квітень	50 000
Травень	30 000
Червень	45 000
Липень	30 000

Продаж за готівку становить 10 % від загального обсягу продажу; решта продукції продається в кредит. Половина коштів від продажу в кредит надходить у місяці продажу, решта — в наступному місяці.

Очікувані надходження коштів у травні становлять (грн)...
а) 43 000; б) 41 500; в) **39 000**; г) 30 000; д) 16 500.

Розрахунок: $30\,000 \times 0,1 + 27\,000 \times 0,5 + 45\,000 \times 0,5 = 39\,000$.
Правильна відповідь: в).

Завдання 5. Бюджет виробництва підприємства «Важкий по-неділок» на I квартал бюджетного періоду такий:

Місяць	Обсяг виробництва, од.
Січень	1230
Лютий	2340
Березень	3450

Для виробництва одиниці продукції потрібно 8 кг сировини за ціною 2 грн. Підприємство здійснює запас сировини у розмірі 20 % від потреби поточного місяця. На 1 січня запас сировини становить 100 кг.

Проведіть необхідні розрахунки та складіть бюджет закупівлі сировини на I квартал.

Розрахунок:

**БЮДЖЕТ ЗАКУПІВЛІ СИРОВИНИ ПІДПРИЄМСТВА
«ВАЖКИЙ ПОНЕДІЛОК» НА I КВАРТАЛ 2009 Р.**

Показники бюджету	Значення показника			
	Січень	Лютий	Березень	Усього за квартал
Обсяг виробництва, од.	1230	2340	3450	7020
Норма витрат сировини, кг/од.	8	8	8	8
Виробнича потреба у сировині, кг	9840	18720	27600	56150
Запас на початок періоду, од.	100	246	468	x
Запас на кінець періоду, од.	246	468	690	x
Потреба у закупівлі сировини, кг	9986	18 942	27 822	56 750
Ціна за 1 кг сировини, грн	2	2	2	2
Вартість закупівлі сировини, грн	19 972	37 884	556 44	113 500

Завдання 6. Підприємство «Тихі зорі» розробляє новий вид продукції. Дані на бюджетний період щодо обсягу та ціни продажу цього продукту, витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією нової продукції, наведено нижче.

ПЛАНОВІ ТА ФАКТИЧНІ ПАРАМЕТРИ ВИПУСКУ НОВОГО ПРОДУКТУ

Показник	Значення показника
Запланований обсяг продажу, од.	35 000
Ціна, грн	70
Матеріальні витрати (прямі), грн	12
Прямі витрати на оплату праці, грн	4
Загально виробничі витрати, грн	2
Планові витрати на збут, грн	2 % від доходу періоду
Планові адміністративні витрати, грн	8% від прямих витрат
Постійні витрати	240 000

Запаси готової продукції на кінець періоду становлять 10 % планового обсягу продажу.

1. Складіть плановий бюджет доходів і витрат підприємства на бюджетний період

2. Визначте рентабельність продажу за показником чистого прибутку.

Відповідь:

ФРАГМЕНТ РОЗРАХУНКОВОГО БДВ:

Валовий дохід, грн	2 450 000
Обсяг виробництва, од.	38 500
Валові витрати, грн	933 000
— змінні	693 000
— постійні	240 000
Валовий прибуток, грн	1 517 000
Чистий прибуток, грн	1 137 750
Рентабельність, %	46,4

Завдання 7. На 31 грудня 2010 р. компанія «Працьовита бджілка» мала на складі 20 одиниць готової продукції. Нижче наведено фрагмент бюджету продажу компанії на перший квартал 2011 р.:

Показник, од.	Січень	Лютий	Березень
Обсяг продажу	800	700	600
Необхідний запас продукції на кінець місяця	30	40	50

Необхідний обсяг виробництва продукції у лютому дорівнює (одиниць)...

а) 750; б) 770; в) 710; г) 760; д) 690.

Завдання 8. Нижче наведено прогноз продажу компанії «Олімпіада 2012» на наступні місяці бюджетного року (грн):

Січень	44 000
Лютий	46 800
Березень	49 300

Продаж за готівку становить 50 % від загального продажу, решта продукції продається в кредит. Половина коштів від продажу в кредит надходить у місяці продажу, решта — в наступному місяці. Заборгованість за продаж у кредит у грудні становить 18 000 грн. Очікувані надходження коштів у лютому дорівнюють (грн)...

а) 46 800; б) 41 000; в) 46 100; г) 41 400; д) 35 100.

Завдання 9. Підприємство «П'ятниця» розробляє новий вид продукції. Дані на бюджетний період про обсяг і ціну продажу цього продукту, витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією нової продукції, наведено в таблиці.

ПЛАНОВІ І ФАКТИЧНІ ПАРАМЕТРИ ВИПУСКУ НОВОГО ПРОДУКТУ

Показник	Значення показника
Запланований обсяг продажу, од.	35 000
Фактичний обсяг продажу, од.	38 000
Ціна, грн	70
Матеріальні витрати, грн	12
Прямі витрати на оплату праці, грн (план)	4
Прямі витрати на оплату праці, грн (факт)	6
Загально виробничі витрати на одиницю продукції, грн	2
Планові витрати на збут, грн	2 % від доходу періоду
Фактичні витрати на збут, грн	3 % від доходу періоду
Планові адміністративні витрати, грн	8 % від прямих витрат
Фактичні адміністративні витрати, грн	5 % від прямих витрат

Запаси готової продукції на кінець періоду становлять 10 % від планового обсягу продажу.

Складіть плановий, фактичний та гнучкий бюджети доходів і витрат підприємства на бюджетний період.

Завдання 9. Бюджет виробництва підприємства «Червона калина» на I квартал бюджетного року містить такі дані:

Місяць	Обсяг виробництва, од.
Січень	356
Лютий	240
Березень	185

Для виробництва одиниці продукції потрібно 5 люд / год праці, яка у січні тарифікувалася за ставкою 70 грн / год. Кожного місяця ставку підвищують на 20 %. У виробництві даного продукту у січні було задіяно 15 працівників, протягом кожного наступного місяця одна людина залишала виробництво.

Виконайте необхідні розрахунки і складіть бюджет прямих витрат на оплату праці у розрахунку на кожного працівника.

Завдання 10. Плановий бюджет продажу підприємства «Темп» на III квартал бюджетного року містить такі дані:

Місяць	Валовий продаж, грн
Липень	213 000
Серпень	254 000
Вересень	287 000

За результатами роботи підприємства було визначено, що з підвищенням ціни з 105 до 110 грн за одиницю товару фактична виручка зменшилася на 15 % у кожному місяці кварталу.

Складіть бюджет план-фактних відхилень продажу продукції за III квартал у натуральних показниках (одиницях продукції).

Завдання 11. Нижче наведено бюджет продажу компанії «Барвінок» на I півріччя 2010 р.:

Місяць	Обсяг продажу, од.
Січень	9 600
Лютий	16 000
Березень	24 000
Квітень	14 400
Травень	11 200
Червень	10 400

Запаси готової продукції плануються в розмірі 30 % від обсягу продажу наступного періоду.

На 1 січня 2010 року на складі планується залишити 1800 од. готової продукції.

Для виробництва одиниці продукції необхідно 8 кг сировини, запас якої підтримується в обсязі 20 % від виробничої потреби в наступному місяці.

1. Складіть бюджет виробництва на перший квартал 2010 р.

2. Складіть бюджет закупівлі сировини на перший квартал 2010 р.

Завдання 12. Бюджет продажу компанії «Дарія» на 2009 р. містить такі дані:

Місяць	обсяг, од.
Квітень	1 600
Травень	1 200
Червень	1 400
Липень	1 000

На 1 квітня запас готової продукції становив 300 од.

Необхідний запас продукції на кінець кожного місяця дорівнює 30 % від обсягу продажу, очікуваного в наступному місяці.

Виготовлення одиниці продукції потребує 6 год. праці робітника.

Постійні річні витрати в сумі 357 000 грн розподіляються рівномірно на кожен місяць.

Вартість сировини становить 2 грн / кг.

Ставка оплати праці — 50 грн / год.

Нижче наведено змінні виробничі накладні витрати з розрахунку на 1 год. праці (грн):

непрямі матеріали	0,40
непряма заробітна плата	1,20
додаткові виплати	1,80
податки на заробітну плату	0,60
інші витрати	1,00

Складіть:

- 1) бюджети виробництва на квітень, травень і червень — у натуральному та вартісному вигляді;
- 2) бюджет затрат праці робітників на три місяці;
- 3) бюджет виробничих накладних витрат на три місяці.
- 4) бюджет доходів і витрат підприємства за умов, що в ціну виробництва продукції закладається рентабельність не нижче 20 % і що ціна має бути незмінною протягом усього кварталу.

ТЕМА 5. Формування фінансових бюджетів підприємства

Питання для обговорення

1. Види фінансових бюджетів і послідовність їх розроблення.
2. Бюджет руху грошових коштів як інструмент управління грошовими потоками. Платіжний календар.
3. Бюджет капіталовкладень і розрахунок інвестиційної потреби підприємства.
4. Особливості складання розрахункового балансу підприємства.

Питання для дискусій

1. Яких принципів фінансового менеджменту має дотримуватися працівник фінансової служби у процесі розроблення фінансових бюджетів?
2. Взаємозв'язок і взаємозумовленість основних етапів розроблення інвестиційного бюджету підприємства.

Теми рефератів

1. Використання бюджетного методу у фінансовому менеджменті.

2. Забезпечення інвестиційної привабливості підприємства при складанні прогнозу балансу.

3. Взаємозалежність бюджетів підприємства при формуванні «бюджетної піраміди».

4. Методи вибору джерел фінансування інвестиційних потреб підприємства.

5. Побудова Зведеного бюджету підприємства: принципи, структура, значення для прийняття управлінських рішень.

Практичні завдання та ситуації

Завдання 1. Нижче наведено бюджет виробництва і фрагмент (дохідна частина) бюджету доходів і витрат підприємства «Будівельний комбінат». Прокоментуйте взаємозв'язки між показниками цих бюджетів, якщо планова ціна одиниці виробу 50 грн.

БЮДЖЕТ ВИРОБНИЦТВА

Показник	Кількість, од.
Запас готової продукції на початок періоду	300
Обсяг продажу	1600
Запас готової продукції на кінець періоду	360
Обсяг виробництва	1660

ФРАГМЕНТ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ

Показник	Сума, грн.
Дохід від операційної діяльності	80 000
Дохід від інвестиційної діяльності	40 000
Інші позареалізаційні доходи	2000
Разом доходи	122 000

Завдання 2. Досвід підприємства «Полісвіт» показує, що 60 % реалізованих товарів будуть оплачені клієнтами в місяці продажу, 40 % — у наступному місяці. Простроченої заборгованості підприємство не має. Товари реалізуються за ціною 260 грн за одиницю. Окремі дані про обсяг реалізації наведено нижче:

Місяць	Кількість, одиниць
Вересень (факт)	5000
Жовтень (факт)	6000
Листопад (план)	9000
Грудень (план)	5000

Запаси готової продукції на 31 жовтня становлять 800 од.

Залишків готової продукції на складі на кінець періоду підприємство не планує.

Планові загальні витрати підприємства на листопад становлять 100 000 грн. З цієї суми 20000 грн — постійні витрати.

У грудні підприємство не планує змінювати норми витрат.

Усі видатки сплачуються у місяці їх формування.

Залишок грошових коштів на рахунку підприємства на 31 жовтня — 1000 грн

Виконайте необхідні розрахунки, складіть бюджет виробництва та бюджет руху грошових коштів підприємства на листопад-грудень.

Завдання 3. Керівництво компанії «Сонара» готується звітувати перед власниками про результати роботи компанії. Інформаційна база проведення фінансового аналізу обмежена балансом (табл. 1) і звітом про фінансові результати (табл. 2).

Таблиця 1

БАЛАНС КОМПАНІЇ «СОНАРА»

тис. грн

Активи	1.01.09	1.01.10	Пасиви	1.01.09	1.01.10
Необоротні активи	12 500	14700	Власний капітал	9525	10 790
Залишкова вартість основних засобів	20 000	23000	Статутний капітал	5000	5000
Первісна вартість основних засобів	7500	8250	Нерозподілений прибуток	4525	5790
Знос основних засобів	9178	16475	Довгострокові зобов'язання	4500	5400
Оборотні активи	4353	6670	Поточні зобов'язання	7653	14 985
Запаси	4505	9595	Короткострокові кредити банку	5123	13425
Дебіторська заборгованість	320	210	Несплачені податки	60	190
	12 500	14700	Кредиторська заборгованість	2470	1370
Грошові кошти	20 000	23000			
Баланс	21 678	31175	Баланс	21 678	31 175

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ КОМПАНІЇ «СОНАРА» ЗА 2009—2010 рр.
тис. грн

Показник	2009 р.	2010 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції	22 875	29 280
Собівартість реалізованої продукції	15 700	20 900
Валовий прибуток	7175	8380
Амортизація	1650	1750
Адміністративні витрати і витрати на збут	2425	2615
Процентні платежі	725	940
Податок	125	70

1. За наведеними звітними документами компанії складіть балансовий бюджет і бюджет руху грошових коштів підприємства. Які статті бюджету неможливо розрахувати за наявної інформації?

2. Проведіть фінансовий аналіз компанії (не менше 8 показників).

Завдання 4. За наведеними нижче даними операційних і фінансових бюджетів на прогнозний період щодо стану господарських засобів підприємства «Фронтон» складіть розрахунковий баланс на наступний рік, розрахуйте і проаналізуйте показники ліквідності та платоспроможності:

довгострокові кредити банку — 500 тис. грн;

заборгованість постачальникам за поставлені матеріали — 270 тис. грн;

виготовлена продукція на складі підприємства — 110 тис. грн;

статутний капітал — 10 000 тис. грн;

векселі одержані — 35 тис. грн;

заборгованість бюджету по акцизному збору — 20 тис. грн;

заборгованість покупців за відвантажену готову продукцію — 95 тис. грн;

додатковий капітал — 120 тис. грн;

нерозподілений прибуток звітного року — 930 тис. грн;

куповані напівфабрикати на складах і в цехових коморах — 90 тис. грн;

векселі видані — 800 тис. грн.;

розрахунки з відшкодування матеріального збитку, завданого винними особами підприємству — 10 тис. грн;

заборгованість засновників по внесках до статутного капіталу — 30 тис. грн;
резервний капітал — 550 тис. грн;
грошові документи — 330 тис. грн;
аванси одержані — 360 тис. грн;
заборгованість робітникам і службовцям з оплати праці — 230 тис. грн;
основні засоби — 12370 тис. грн;
грошові кошти на розрахунковому рахунку в банку в національній валюті — 1050 тис. грн;
заборгованість з податку на додану вартість — 190 тис. грн;
знос (амортизація) основних засобів — 700 тис. грн;
зобов'язання за розрахунками з органами соціального страхування — 30 тис. грн;
готівка в касі підприємства — 10 тис. грн;
заборгованість бюджету за податком з доходів фізичних осіб, утриманим із заробітної плати робітників і службовців — 70 тис. грн;
розрахунки за авансами виданими — 700 тис. грн;
заборгованість підприємства різним організаціям — 60 тис. грн.

Завдання 5. За наведеними нижче даними операційних і фінансових бюджетів на прогнозний період щодо стану господарських засобів підприємства «Укрбізнес» складіть розрахунковий баланс на наступний рік, розрахуйте й проаналізуйте показники дебіторської та кредиторської заборгованості:

заборгованість банку по довгостроковій позичці — 900 тис. грн;
програмне забезпечення — 600 тис. грн;
заборгованість постачальникам за одержані від них матеріальні цінності — 275,25 тис. грн;
нерозподілений прибуток звітного року — 506 тис. грн;
заборгованість робітникам і службовцям оплати праці — 105 тис. грн;
знос (амортизація) основних засобів — 529 тис. грн;
готівка в касі — 0,2 тис. грн;
куповані напівфабрикати на складах і в цехових коморах — 920 тис. грн;
заборгованість різним організаціям — 71,5 тис. грн;
виготовлені мотоцикли на складі — 600 тис. грн;

заборгованість банку по короткостроковій позичці — 390 тис. грн;
комплектуючі вироби — 37,6 тис. грн;
статутний капітал — 9448,15 тис. грн;
грошові кошти на розрахунковому рахунку в банку — 500 тис. грн;
заборгованість бюджету за прибутковим податком, утриманим із заробітної плати робітників і службовців — 28 тис. грн;
заборгованість за відрахуваннями на соціальне страхування — 8,5 тис. грн;
матеріали на складі та в цехових коморах — 46,2 тис. грн;
резервний капітал — 928 тис. грн;
сума авансів, виданих працівникам підприємства на витрати по відрадженьях — 0,1 тис. грн;
нерозподілений прибуток минулого року — 555 тис. грн;
заборгованість покупців за відвантажені їм мотоцикли — 658 тис. грн;
утримання очисних споруд — 160 тис. грн;
придбані патенти, ліцензії — 100 тис. грн;
основні засоби — 8556,8 тис. грн;
паливо — 50,8 тис. грн;
незакінчені складанням вузли мотоциклів, що знаходяться в цехах на робочих місцях — 734,7 тис. грн;
лак, фарби та інші матеріали на складі — 780 тис. грн.

Література для підготовки до заняття: [1; 2; 4 (кн. 3); 5; 9; 7; 10].

Тема 6. Аналіз та оцінювання виконання бюджетів

Питання для обговорення

1. Аналіз та оцінювання виконання операційних бюджетів за технологією гнучкого бюджетування.
2. Аналіз та оцінювання виконання бюджету доходів і витрат за технологією гнучкого бюджетування.
3. Аналіз та оцінювання виконання бюджету руху грошових коштів за відхиленнями. Аналіз ефективності діяльності підприємства.
4. Мотивація в системі бюджетування.

Питання для дискусії

1. Переваги та недоліки використання методу аналізу за відхиленнями в бюджетуванні.
2. Особливості аналізу за відхиленнями для підприємств, які надають послуги чи виконують роботи за замовленнями.
3. Проблеми вибору методики оцінювання виконання операційних бюджетів.

Практичні завдання та ситуації

Приклад 1. Розрахунково-ситуаційне завдання із розв'язком

Підприємству необхідно сформувати фактичні бюджети і здійснити аналіз та оцінювання своєї діяльності за результатами роботи у I кварталі поточного бюджетного року.

Підприємство має такі планові документи на бюджетний період (I квартал поточного року) (1—4).

Таблиця 1

ПЛАНОВИЙ БЮДЖЕТ ВИРОБНИЦТВА НА I КВАРТАЛ

Показник	Січень	Лютий	Березень
Залишки готової продукції на початок періоду, од.	600		
Обсяг виробництва, шт	7000	6400	6000
Матеріальні витрати на одиницю продукції, грн	7,4	7,4	7,4
Витрати на оплату праці на одиницю продукції, грн	20	20	20
Запас матеріалів на початок періоду, грн	26 640	24 420	36260
Придбано матеріалів у періоді, грн	49580	59200	8140
Витрачено матеріалів у періоді, грн	51800	47360	44400
Запас матеріалів на кінець періоду, грн	24420	36260	0

Таблиця 2

ПЛАНОВИЙ БЮДЖЕТ ДОХОДІВ І ВИТРАТ НА І КВАРТАЛ

Показник	Значення
Ціна продукції, грн	40
Обсяг реалізації, од.	20 000
Дохід, грн	800 000
Витрати прями	
Матеріальні витрати, грн	148 000
Основна заробітна плата, грн	400 000
Маржинальний дохід, грн	252 000
Загальновиробничі витрати, грн	91 000
Витрати на збут, грн	10 000
Амортизація, грн	6500
Адміністративні витрати, грн	54 500
Прибуток до оподаткування, грн	90 000
Податок, 25 %, грн	22 500
Чистий прибуток, грн	67 500

Таблиця 3

ПЛАНОВИЙ БЮДЖЕТ РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ

Показники, грн	Січень	Лютий	Березень	Разом
Залишок грошових коштів на початок періоду	77 080	58 756	91 140	
Надходження від реалізації продукції	240 000	240 000	200 000	680 000
Оплата дебіторської заборгованості	20 000	40 000	40 000	100 000
Разом надходження	260 000	280 000	240 000	780 000
Виплати:				
Матеріали придбання поточного періоду	39 664	59 200	8140	107 004
Кредиторська заборгованість за матеріали	25 160	9916		35 076

Закінчення табл. 3

Показники, грн	Січень	Лютий	Березень	Разом
Оплата праці основна	140 000	128 000	120 000	388 000
Загальновиробничі витрати	30 000	30 000	31 000	91 000
Витрати на збут	3500	3500	3000	10 000
Адміністративні витрати	17 000	17 000	20 500	54 500
Податок на прибуток	23 000			23 000
Разом виплати	278 324	247 616	182 640	708 580
Залишок грошових коштів на кінець періоду	58 756	91 140	148 500	

Таблиця 4

ФАКТИЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ БАЛАНС НА 1 СІЧНЯ
(ПОЧАТОК БЮДЖЕТНОГО ПЕРІОДУ)

Актив	грн	Пасив	грн
Основні засоби		Статутний капітал	300 000
Первісна вартість	260 000	Нерозподілений прибуток	
Знос	52 000		
Залишкова вартість	208 000	Кредиторська заборгованість	
Запаси	26 640	Постачальники	25 160
Готова продукція	16 440	Оплата праці	
Дебіторська заборгованість	20 000	Розрахунки з бюджетом:	
Грошові кошти	77 080	Податок на прибуток	23 000
Баланс	348 160	Баланс	348 160

Результати роботи підприємства у I кварталі бюджетного року характеризуються такою інформацією:

1) Обсяги виробництва продукції, норми витрат та ціни на матеріальні ресурси у I кварталі залишилися на рівні планових значень.

2) Дебіторська і кредиторська заборгованості станом на 1 січня сплачені впродовж січня. Поточна кредиторська заборгованість за матеріали оплачена відповідно до планового бюджету доходів і витрат підприємства.

3) Заробітну плату та інші непрямі витрати сплачують до останнього числа поточного місяця. Фактично адміністративні витрати становили 60 000 грн, загальновиробничі витрати — 90 000 грн, витрати на збут — 15 000 грн, амортизація — 6500 грн.

4) Податок на прибуток нараховують за результатами роботи за квартал за ставкою 25 % і сплачують протягом 40 днів після закінчення кварталу.

5) Ціни на продукцію підприємства у I кварталі залишилися на рівні планових значень. Фактичні обсяги реалізації продукції та умови платежу наведено в табл. 5.

Таблиця 5

ФАКТИЧНИЙ БЮДЖЕТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ НА 1 КВАРТАЛ

Показник	Січень	Лютий	Березень
Обсяги реалізації продукції, од.	7500	6000	6000
з них з відстрочкою платежу (оплата здійснюється у наступному місяці, од.	1000	1000	1000

1. На основі планових і фактичних даних про реалізацію продукції здійсніть аналіз бюджету доходів і витрат за I квартал з використанням технології гнучкого бюджетування. Прокоментуйте результати діяльності підприємства у звітному періоді за критерієм ефективності та результативності.

2. Сформуйте фактичний бюджет руху грошових коштів, визначте відхилення та прокоментуйте можливості підприємства щодо дотримання платіжної дисципліни на запланованому рівні.

3. Розрахуйте відповідні показники та проаналізуйте фінансово-економічний стан підприємства на 1 січня. Складіть плановий управлінський баланс підприємства на I квартал бюджетного року на основі планових бюджетів. За показниками планового управлінського балансу зробіть висновки про заплановані зміни фінансового стану підприємства.

4. На основі розрахунку фактичних значень показників визначте динаміку змін статей фактичного управлінського балансу підприємства на кінець I кварталу бюджетного року за такими показниками: залишкова вартість основних засобів, статутний капітал, нерозподілений прибуток, запаси. Прокоментуйте вплив зміни цих показників на стабільність фінансово-економічного стану підприємства.

Розв'язок

1. На основі методики побудови гнучкого бюджету сформуємо звіт про виконання бюджету доходів і витрат. Формат такого звіту представлено у розв'язку завдання 3.1 (див. тему 6).

За умовою завдання сформуємо ключові показники фактичного бюджету доходів і витрат: обсяг продажу — 19 500 од. Продукції, сукупні змінні витрати — 780 000 грн (за умовою завдання, норми витрат та ціни на ресурси залишилися без змін, відповідно не змінились і прямі витрати на одиницю продукції, що становлять 27,4 грн), сукупні постійні витрати дорівнюють 171 500 грн. Ці показники запишемо у таблицю та розрахуємо дохід від реалізації продукції, маржинальний дохід і прибуток до оподаткування.

Для розрахунку показників гнучкого бюджету скористаємося формулою (6.1). Усі дані запишемо у таблицю, відповідно сформувавши звіт про виконання бюджету доходів і витрат за I квартал (табл. 6).

Таблиця 6

ЗВІТ ПРО ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ ЗА I КВАРТАЛ

Показник	Плановий бюджет	Фактичний бюджет	Гнучкий бюджет	Відхилення за рахунок зміни витрат	Відхилення за рахунок зміни обсягів продажу
Обсяг продажу, од.	20 000	19 500	19 500	x	- 500
Дохід від реалізації, грн	800 000	780 000	780 000		- 20 000
Сукупні змінні витрати, грн	548 000	534 300	534 300	—	- 13 700
Маржинальний дохід, грн	252 000	245 700	245 700		- 6300
Сукупні постійні витрати, грн	162 000	171 500	162 000	9500	—
Прибуток до оподаткування	90 000	74 200	83 700	- 9500	- 6300
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	27,4	27,4	27,4	—	—

Підприємство загалом отримало прибутку на 15 800 грн менше, ніж було заплановано. Це відбулось як за рахунок зміни витрат,

так і за рахунок зміни обсягів продажу відповідно у сумі 9500 грн і 6300 грн (див. дані розрахунків у таблиці). Оскільки підприємство реалізувало продукції на 500 од. менше, ніж планувалося, його діяльність у звітному періоді можна характеризувати як нерезультативну. Крім того, у звітному періоді спостерігалось перевищення сукупних постійних витрат порівняно із запланованими значеннями, що вказує на зниження ефективності роботи підприємства.

2. Для формування фактичного бюджету про рух грошових коштів скористаємось інформацією про умови оплати продукції, представленою у фактичному бюджеті реалізації продукції (табл. 5), даними про фактичні витрати та умови погашення дебіторської та кредиторської заборгованості.

Таблиця 7

ФАКТИЧНИЙ БЮДЖЕТ РУХУ ГРОШОВИХ КОШТІВ ЗА І КВАРТАЛ

грн

Показник	Січень	Лютий	Березень	Разом
Залишок грошових коштів на початок періоду	77 080	74 256	62 140	
Надходження від реалізації продукції	260 000	200 000	200 000	660 000
Оплата дебіторської заборгованості	20 000	40 000	40 000	100 000
Разом надходження	280 000	240 000	240 000	760 000
Виплати:				
Придбання матеріалів поточного періоду	39 664	59 200	8140	107 004
Кредиторська заборгованість за матеріали	25160	9916		35 076
Оплата праці основна	140 000	128 000	120 000	388 000
Загальновиробничі витрати	30 000	30 000	30 000	90 000
Витрати на збут	5000	5000	5000	15 000
Адміністративні витрати	20 000	20 000	20 000	60 000
Податок на прибуток	23 000			23 000
Разом виплати	282 824	252 116	183 140	718 080
Залишок грошових коштів на кінець періоду	74 256	62 140	119 000	
Відхилення залишку грошових коштів на кінець періоду порівняно з плановим бюджетом	15 500	- 29 000	- 29500	

За даними таблиці можна зробити висновки, що в звітному періоді у розпорядженні підприємства було достатньо грошових коштів для виконання своїх зобов'язань перед контрагентами, що дало змогу підтримувати платіжну дисципліну на запланованому рівні.

3. Фінансово-економічний стан підприємства можна проаналізувати за допомогою структурного аналізу активів і капіталу за такими групами показників, як коефіцієнти ліквідності (платоспроможності), коефіцієнти покриття, коефіцієнти рентабельності та ефективності використання активів.

Докладно методичні основи фінансового аналізу розглядаються у відповідних підручниках з фінансового менеджменту, зокрема у [7; 8; 22; 40; 59]. Складання управлінського балансу здійснюється за методикою бухгалтерського обліку. Тож детально розрахунок окремих статей розглядається у [2; 64]. Плановий управлінський баланс підприємства на 31 березня наведено в табл. 8.

Таблиця 8

ПЛАНОВИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ БАЛАНС ПІДПРИЄМСТВА НА 31 БЕРЕЗНЯ

Актив	грн	Пасив	грн
Основні засоби:		Статутний капітал	300 000
Первісна вартість	260 000	Нерозподілений прибуток	67 500
Знос	58 500		
Залишкова вартість	201 500	Кредиторська заборгованість:	
Запаси		Постачальники	
Готова продукція	0	Оплата праці	
Дебіторська заборгованість	40 000	Розрахунки з бюджетом:	
Грошові кошти	148 500	Податок на прибуток	22 500
Баланс	390 000	Баланс	390 000

4. Дані щодо динаміки змін статей фактичного управлінського балансу підприємства на кінець I кварталу порівняно з планом наведено у табл. 9. Значення нерозподіленого прибутку визначимо розрахунково на основі бюджету доходів і витрат підприємства. Запаси готової продукції оцінимо за методикою калькулювання за змінними витратами (докладно підходи калькулювання за змінними і постійними витратами висвітлено у [9]).

Таблиця 9

**ДИНАМІКА ЗМІН СТАТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОГО БАЛАНСУ
НА КІНЕЦЬ 1 КВАРТАЛУ**

Показник, грн	План	Фактично	Відхилення	Коментар
Залишкова вартість основних засобів	201 500	201 500	—	На зміни фінансово-економічного стану підприємства не впливає
Статутний капітал	300 000	300 000	—	На зміни фінансово-економічного стану підприємства не впливає
Нерозподілений прибуток	67 500	55 650	- 11850	Знижує показник власного капіталу, але стабільність фінансового стану підприємства суттєво не порушує
Запаси готової продукції	—	13 700	- 13 700	Впливає на значення показників ліквідності підприємства, стабільність фінансового стану підприємства суттєво не порушує

Завдання 1. За наведеними у таблиці даними розрахуйте показники гнучкого бюджету підприємства.

ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА НА БЮДЖЕТНИЙ ПЕРІОД

Показник	на 1 маш. год	Машино-години			
		20 000	30 000	40 000	50 000
Змінні витрати, грн:					
матеріали	24				
утримання обладнання	10				
заробітна плата основних робітників	6				
Разом змінні витрати					
Постійні витрати, грн:					
заробітна плата майстрів	x		3 600 000		
оренда	x		600 000		
страхування	x		400 000		
разом постійні витрати	x				

Завдання 2. За наведеним нижче Звітом про виконання бюджету доходів і витрат підприємства прокоментуйте результати діяльності підприємства у звітному періоді за критерієм ефективності і результативності.

**ЗВІТ ПРО ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ ДОХОДІВ
І ВИТРАТ ЗА III КВАРТАЛ ПОТОЧНОГО РОКУ**

Показник	Плановий бюджет	Фактично	Гнучкий бюджет
Обсяг продажу, од.	20 000	24 000	24 000
Дохід від реалізації, грн	600 000	744 000	720 000
Змінні витрати, грн	400 000	525 000	480 000
Маржинальний дохід, грн	200 000	219 000	240 000
Постійні витрати, грн	120 000	125 000	120 000
Прибуток (збитки) від реалізації, грн	80 000	94 000	120 000

Завдання 3. Зведений плановий бюджет доходів і витрат підприємства містить дані, наведені в табл. 1

Таблиця 1

ПЛАНОВІ ДАНІ ПРО ОБСЯГ ПРОДАЖУ, ЦІНУ ТА ВИТРАТИ

Показник	План
Обсяг продажу, од.	20 000
Ціна, грн	30
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	20
Постійні витрати, грн	120 000

Фактичні показники діяльності підприємства наведено в табл. 2.

Таблиця 2

ФАКТИЧНІ ДАНІ ПРО ОБСЯГ ПРОДАЖУ, ЦІНУ ТА ВИТРАТИ

Показник	Факт
Обсяг продажу, од.	24 000
Ціна, грн	31
Змінні витрати, грн	535 000
Постійні витрати, грн	125 000

Проаналізуйте результативність та ефективність роботи підприємства у звітному періоді.

Завдання 4. На основі планових і фактичних даних про операційну діяльність підприємства здійсніть аналіз бюджету доходів і витрат за III квартал з використанням технології гнучкого бюджетування. Плановий бюджет доходів і витрат підприємства наведено в табл. 1 фактичний бюджет доходів і витрат підприємства — у табл. 2.

Таблиця 1

ПЛАНОВИЙ БЮДЖЕТ ДОХОДІВ І ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА НА III КВАРТАЛ

Показник	Бюджет
Обсяг продажу, од.	70 000
Ціна (планова), грн	42,4
Змінні витрати на одиницю, грн	23
Змінні витрати на збут (12,5 % обсягу продажу), грн	371 000
Постійні витрати на збут, грн	635 210

Таблиця 2

ФАКТИЧНІ ДАНІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА III КВАРТАЛ

Показник	Фактично
Обсяг продажу, од.	57 000
Ціна (фактична), грн	44,78
Змінні витрати на одиницю, грн	23,5
Змінні витрати на збут, грн.	178 672
Постійні витрати на збут, грн	627 760

Складіть звіт про виконання бюджету, використовуючи технологію гнучкого бюджетування, заповнивши відповідну таблицю. За результатами розрахунків проаналізуйте роботу підприємства у звітному періоді.

Формат звіту про виконання бюджету підприємства за III квартал наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**ФОРМАТ ЗВІТУ ПРО ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ ПІДПРИЄМСТВА
ЗА III КВАРТАЛІ, грн**

Показник	План	Факт	Гнучкий бюджет	Відхилення за рахунок обсягу продажу	Відхилення за рахунок змін витрат
Обсяг продажу, од.					
Виручка від реалізації, грн					
Змінні витрати, грн					
Змінні витрати на збут, грн					
Разом змінні витрати, грн					
Маржинальний дохід, грн					
Постійні витрати, грн					
Прибуток, грн					

Завдання 5. Підприємство розробляє новий вид продукції. Дані на бюджетний період про обсяг і ціну продажу цього продукту, витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією нової продукції, наведено в таблиці.

ПЛАНОВІ І ФАКТИЧНІ ПАРАМЕТРИ ВИПУСКУ НОВОГО ПРОДУКТУ

Показники	Значення показника
Запланований обсяг продажу, шт	40 000
Фактичний обсяг продажу, шт	38 500
Ціна планова, грн	60
Матеріальні витрати на одиницю продукції (планові), грн.	10
Прямі витрати на оплату праці на одиницю продукції (планові), грн	6
Загальновиробничі витрати на одиницю продукції (планові), грн.	3
Планові витрати на збут, грн	2 % від доходу періоду
Фактичні витрати на збут, грн	5 % від доходу періоду
Планові адміністративні витрати, грн	20 % від прямих витрат
Фактичні адміністративні витрати, грн	18 % від прямих витрат.

1. Складіть плановий бюджет доходів і витрат підприємства на бюджетний період й визначте запланований маржинальний дохід від реалізації одиниці продукції у бюджетному періоді.

2. За даними про фактичні обсяги продажу складіть звіт про виконання бюджету доходів і витрат підприємства, якщо ціна на продукцію фактично становила 55 грн, а витрати підприємства, крім витрат на збут та адміністративних, залишилися без змін. Визначте відхилення планового та фактичного бюджетів за рахунок зміни обсягів продажу.

Завдання 6. Ситуаційна вправа. Компанія складає фактичний управлінський баланс за результатами роботи у I кварталі поточного бюджетного року за такою інформацією:

1) фактичний обсяг продажу (без урахування залишків готової продукції на 1 січня, які підприємство реалізувало протягом I кварталу на суму 50 000 грн.) становить 100 000 грн щомісяця, дебіторська заборгованість сплачена впродовж січня;

2) придбано матеріалів на суму 70 000 грн щомісяця, заборгованість постачальникам на 31.12. сплачена впродовж січня;

3) кредиторська заборгованість постачальникам на кінець I кварталу становить 34 000 грн;

4) запас матеріалів на кінець I кварталу становить у грошовому вимірі 20 000 грн, запасів готової продукції на кінець I кварталу підприємство не має;

5) загальновиробничі та адміністративні витрати становлять 60 000 грн (зокрема амортизація — 1 000 грн);

6) податок на прибуток нараховують і сплачують за результатами роботи за рік.

Дані про результати діяльності підприємства на 31 грудня наведено в таблиці.

ДАНІ ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА 31 ГРУДНЯ

Показник	Значення показника, грн
Основні засоби (залишкова вартість)	311000
Дебіторська заборгованість за товари	81 000
Статутний капітал	270 000
Запаси готової продукції	45 000

Закінчення табл.

Показник	Значення показника, грн
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	94 500
Нерозподілений прибуток	85 500
Залишок коштів на поточному рахунку	13 000

1. Складіть баланс на 31 грудня року, попереднього бюджетного року.

2. Складіть фактичний бюджет доходів і витрат підприємства, фактичний бюджет руху грошових коштів та управлінський баланс підприємства на I квартал бюджетного року.

3. Визначте динаміку змін показників балансу підприємства на кінець I кварталу бюджетного року за такими показниками: залишкова вартість основних засобів, статутний капітал, нерозподілений прибуток, запаси.

4. Прокоментуйте вплив зміни цих показників на стабільність фінансово-економічного стану підприємства.

Література для підготовки до заняття: [2; 7; 8; 18; 22; 40; 59; 65].

Тема 7. Формування системи бюджетування на підприємстві

Питання для обговорення

1. Система бюджетування і система цілей організації.
2. Характеристика елементів системи бюджетування.
3. Принципи бюджетування «зверху вниз» і «знизу вгору».

Питання для дискусії

1. Проблеми узгодження стратегічного управління організацією з бюджетним процесом.

2. Відмінності в структурній ієрархії системи бюджетування залежно від застосовуваних на підприємстві методів управління ресурсами.

3. Проблеми узгодження типології витрат основної діяльності, розроблення фінансової структури та видів бюджетів, які застосовуються на підприємстві, при розробленні системи бюджетування.

1. Обговорення ситуації «Виділення об'єктів бюджетування на ВАТ «Стройтрансгаз»

Ситуацію представлено на основі інформації О. Борисова, старшого координатора ЦСУ ВАТ «Стройтрансгаз», опублікованої в [3, с. 144].

На підприємстві «Стройтрансгаз» об'єкти бюджетування було вирішено виділити в такий спосіб. Організується два рівні бюджетування. На першому рівні планується вести бюджетування по підрозділах. Підрозділи відповідають напрямам бізнесу. Наприклад, є Департамент промислового та цивільного будівництва, є Департамент нафтогазового будівництва. Ці департаменти виділені як центри прибутку. По цих підрозділах здійснюється планування на період (рік, квартал, місяць) з постійним корегуванням планів.

Передбачається створення другого рівня бюджетування — проектне бюджетування. У проектному бюджетуванні планується складання бюджетів на проект. По проектах плани складатимуться по етапах життєвого циклу проекту.

При визначенні об'єктів бюджетування проблема полягала у виділенні центрів відповідальності. Наша компанія займається реалізацією будівельних проектів.

Ми виділили центри прибутку по основних напрямках діяльності: «Промислове та цивільне будівництво», «Нафтогазове будівництво» і «Закордонне будівництво». Далі перед нами постало завдання деталізувати ці центри прибутку, не деталізувати можна було б центр доходів «Продаж проектів» і центр витрат «Реалізація проектів». Виділення центрів доходу і витрат начебто доцільно, оскільки перед ними стоять різні цілі та завдання. Але такий варіант просто реалізувати тільки в тому разі, якщо продажем контрактів і реалізацією проектів займатимуться різні люди. Якщо ж продажем і реалізацією контрактів займатимуться ті самі люди, то краще виділити один центр прибутку «Будівництво» і мотивувати його співробітників на досягнення прибутку по проектах.

Питання для обговорення

1. Який принцип виділення об'єктів бюджетування покладено в основу на даному підприємстві?
2. Які переваги та недоліки виділення об'єктів бюджетування за проектами?
3. Який варіант побудови системи бюджетування доцільно впроваджувати на підприємстві? Відповідь обґрунтуйте.

Практичні завдання

На підставі наведеної інформації з урахуванням власних припущень щодо особливостей цього виду бізнесу здійсніть діагностику підприємства з метою виділення об'єктів бюджетування та створення його фінансової структури для обґрунтування варіанта побудови системи бюджетування.

Вказівки до виконання завдання

Відповідь надайте у вигляді звіту за такою структурою:

- Напрями господарської діяльності підприємства.
- Правовий статус і склад структурних підрозділів підприємства.
- Коротка характеристика та ієрархія об'єктів бюджетування.

2. Обговорення ситуації «Характеристика системи бюджетування ВАТ «Стройтрансгаз» у функціональному та процесному аспектах»

Ситуацію представлено на основі інформації О. Борисова, старшого координатора ЦСУ ВАТ «Стройтрансгаз», опублікованої в [3, с. 55, 56].

У системі бюджетування на ТОВ «Стройтрансгаз» розроблено електронні регламенти у вигляді класифікаторів центрів відповідальності та бюджетів; проєкцій центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) на підрозділи, що показують, які підрозділи віднесені до конкретного ЦФВ, проєкцій бюджетів на підрозділи, що показують, у складанні якого бюджету бере участь той або той підрозділ підприємства.

У регламенті бюджетування зафіксовано, що бюджет доходів і витрат (БДВ) складається на рік і квартали з корегуванням щокварталу. БДВ складається окремо по кожному виду діяльності. Співробітники у підрозділах відповідають за надання бюджетів за своїм напрямом. Фінансове управління відповідає за консолідацію всіх бюджетів. З Правлінням компанії узгоджується програма робіт на рік за кожним напрямом бізнесу. Відповідно до затвердженої річної програми розробляються поквартальні бюджети. По кожному центру фінансової відповідальності бюджети складаються співробітниками цих ЦФВ. Загальне керівництво здійснюється фінансовим управлінням з метою дотримання єдиних стандартів бюджетування.

Якщо оцінювати, наскільки зрозумілий регламент бюджетування для більшості учасників цього процесу, то поки що чіткого розуміння досягти не вдалося. На етапі впровадження системи

бюджетування спочатку всім підрозділам розсилалися стандартні форми для всіх форми бюджетів, розроблені у Фінансовому управлінні. У відповідь фінансове управління отримало різноманітні форми, складені самими підрозділами, які не відповідали стандарту. Підрозділи, щоб не займатися додатковою роботою, надавали інформацію в тому розрізі, в якому вона в них до цього зберігалася. У результаті з'ясування причин виявилось, що стандартні форми не повною мірою враховують специфіку окремих напрямів діяльності. форми були відповідним чином відкореговані.

На даний момент планується використання підходу щодо заповнення первинних документів безпосередньо самими співробітниками, відповідальними за ту або ту функцію, а не співробітниками бухгалтерії, як раніше. Документи, що належать до бухгалтерського обліку, будуть в електронній формі підтверджуватися співробітниками бухгалтерії, а ті, що належать до управлінського обліку, — співробітники фінансового управління.

Практичні завдання

На підставі наведеної інформації з урахуванням власних припущень щодо особливостей цього виду бізнесу:

1. Охарактеризуйте принцип бюджетування на цьому підприємстві («зверху вниз», «знизу вгору»).

2. Коротко охарактеризуйте систему бюджетування, що проектується на даному підприємстві, у функціональному та процесному аспектах.

3. Визначте підрозділи підприємства, які є ключовими в процесі бюджетування на цьому підприємстві.

Обґрунтуйте свої відповіді.

3. Обговорення ситуації «Система бюджетування на ТОВ «Шахта «Киселевская»»

Ситуацію представлено на основі інформації А. Герасимова, заступника генерального директора з економіки та фінансів ТОВ «Шахта «Киселевская», опублікованої у [3, с. 61—63].

Основною метою системи бюджетування є організація ефективного процесу управління діяльністю підприємства та його структурних підрозділів за допомогою планування, контролю та аналізу фінансово-економічних показників. Бюджети призначені для узгодження стратегічних цілей з оперативними та виробничими планами підприємства й окремих структурних підрозділів. У процесі формування бюджетів підприємства вище керівництво формулює мету і визначає завдання, розробляє загальну політику

і делегує повноваження керівникам нижчого рівня управління. Ці керівники за допомогою бюджету визначають потреби в ресурсах, необхідних для вирішення поставлених перед ними завдань. У рамках системи бюджетного управління забезпечується вирішення таких завдань:

1. Планування — трансформування цільових стратегічних орієнтирів діяльності в конкретні планові показники на рік, квартал, місяць.

2. Координування — за допомогою узгодження бюджетів забезпечується координація планів окремих підрозділів.

3. Делегування повноважень і відповідальності — при формуванні бюджетів керівникам делегуються повноваження щодо використання ресурсів і відповідальність за виконання встановлених бюджетом контрольних показників.

4. Авторизація витрат — прийняття рішень щодо використання ресурсів має здійснюватися керівниками підрозділів виключно у межах затверджених бюджетів.

5. Оцінювання діяльності — результати виконання бюджетних показників формують базу для оцінювання ефективності діяльності керівників підрозділів і підприємства.

6. Мотивація — залучення менеджерів у процеси планування та контролю, підвищення їхньої зацікавленості в результатах роботи підрозділів і підприємства в цілому.

7. Контроль та аналіз — контроль здійснюється за допомогою нормування, а також подальшого порівняння планових і фактичних показників, виявлення відхилень і прийняття рішень за результатами їх аналізу.

Основою для складання бюджету є затверджені Радою директорів цільові показники на плановий період, бізнес-план підприємства та розроблені на їх основі програма виробництва і плани робіт структурних підрозділів підприємства на наступний бюджетний період. Бюджет підприємства складається на рік з розбивкою по місяцях. Бюджет на рік затверджується Радою директорів.

Відповідно до затвердженого бюджету структурні підрозділи підприємства здійснюють оперативне управління операційною, інвестиційною, фінансовою діяльністю підприємства. Формування річного бюджету спрямовано на трансформацію цільових стратегічних орієнтирів у постановку завдань і контрольних показників перед конкретними працівниками підприємства.

Система бюджетування поєднує періодично повторювані процедури формування, узгодження і затвердження бюджетів під-

приємства, контролю їх виконання, аналізу відхилень і внесення, за необхідності, змін при оперативному (місячному) плануванні.

Об'єктами бюджетування є підрозділи — бюджетні центри. Як бюджетний центр виступає структурний підрозділ підприємства, керівник якого наділений правом прийняття рішень щодо використання ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових) і відповідає за виконання встановлених планів і контрольних показників.

Формування і контроль бюджетів здійснюється по рівнях управління (сферах відповідальності керівників):

- перший рівень управління — сфера відповідальності Генерального директора підприємства. На цьому рівні формується Зведений бюджет підприємства (Основний бюджет);

- другий рівень управління — сфера відповідальності заступник директора і головних спеціалістів підприємства (далі — керівники вищої ланки). На цьому рівні формуються бюджети за сферами відповідальності керівників вищої ланки. Ці бюджети включають сумарні показники підрозділів і служб, підлеглих певному керівникові вищої ланки;

- третій рівень управління — сфера відповідальності керівників підрозділів, що входять до складу служб керівників вищої ланки. На цьому рівні формуються бюджети підрозділів — бюджетних центрів.

Для управління процесом бюджетування на підприємстві створюється бюджетний комітет, до складу якого на постійній основі входять: голова координаційної ради, керівники вищої ланки за сферами відповідальності, заступник директора з економіки та фінансів, керівники підрозділів фінансово-економічних служб (головний економіст, головний бухгалтер, начальник планово-економічного відділу, начальник фінансового відділу).

Рішення бюджетного комітету затверджуються Генеральним директором.

Для цілей бюджетного планування, організації обліку та контролю виконання бюджетів вводиться бюджетний класифікатор, що є єдиним для всіх підрозділів — бюджетних центрів і забезпечує наскрізне планування та узгодження доходів і витрат по статтях надходжень і виплат. У рамках системи бюджетування розробляються нормативи для планування показників бюджетів (норми витрати матеріальних ресурсів та енергії, ліміти витрат, планово-розрахункові (трансферні) ціни на продукцію внутрішніх підрозділів). Нормативи мають бути обґрунтованими та адекватними завданням планування, контролю та аналізу. Формуван-

ня бюджетів, складання кошторисів витрат і розрахунків нормативної собівартості виконуються на основі єдиної нормативної бази.

Відповідальність за організаційно-методичну роботу, пов'язану з функціонуванням системи бюджетування, у тому числі за ведення нормативної бази і бюджетного класифікатора, за збирання інформації, підготовку матеріалів для засідання бюджетного комітету, інформування керівників служб і підрозділів з питань, пов'язаних із бюджетуванням, покладено на головного економіста (у частині операційної та інвестиційної діяльності) і начальника фінансового відділу (у частині фінансової діяльності). Відповідальними за виконання планів, досягнення запланованих показників і за контроль над витратами у межах затверджених бюджетів є керівники відповідних підрозділів — бюджетних центрів.

Практичні завдання

На підставі наведеної інформації з урахуванням власних припущень щодо особливостей цього виду бізнесу:

1. Визначте ієрархію об'єктів бюджетування при побудові фінансової структури підприємства. Прокоментуйте доцільність такої ієрархії об'єктів бюджетування та сформулюйте власні пропозиції щодо її зміни.

2. Коротко характеризуйте елементи системи бюджетування, що проектується на даному підприємстві, і визначте їхню взаємодію.

Свої відповіді обґрунтуйте.

4. Завдання до практичної ситуації «Гаряче бюджетування в холодному бізнесі» [2, с. 389]

На підставі наведеної у [2] інформації з урахуванням власних припущень щодо особливостей цього виду бізнесу:

1. Сформулюйте основні фінансові цілі господарської діяльності підприємства.

2. Проведіть структурний аналіз цілей діяльності підприємства. Результати проведеного аналізу представте в формі логіко-структурної схеми декомпозиції ієрархічної системи цілей організації.

3. Визначте, на основі яких показників можливо (і доцільно) здійснювати контроль за досягненням встановлених цілей господарської діяльності підприємства.

4. Визначте взаємовідповідність системи цілей діяльності організації та показників для контролю їх досягнення.

5. Визначте взаємовідповідність встановлених на підприємстві контрольних показників господарської діяльності та працівників, які нестимуть відповідальність за досягнення поставлених цілей.

6. Доповніть логіко-структурну схему системи цілей організації та контрольних показників інформацією про встановлену відповідальність працівників підприємства в системі бюджетування.

7. Визначте структуру витрат підприємства відповідно до встановлених контрольних показників його діяльності.

8. Визначте перелік груп об'єктів бюджетування, охарактеризуйте фінансову структуру підприємства як складові елементи системи бюджетування на даному підприємстві.

Література для підготовки до заняття: [2; 3; 4; 9—12].

ТЕМА 8. Організація бюджетного процесу на підприємствах

Питання для обговорення

1. Мета розроблення бюджетного регламенту на підприємстві.
2. Коротка характеристика етапу, на якому формуються бюджетна та фінансові структури підприємства.
3. Основні спеціалісти, які беруть участь у процесі бюджетування.
4. Функції учасників процесу бюджетування.
5. Бюджетний цикл і бюджетний процес.
6. Регламентація процесу бюджетування на підприємстві залежно від розміру та організаційної структури підприємства.

Питання для дискусій

1. Проблеми узгодження типології витрат основної діяльності, розроблення фінансової структури та видів бюджетів, які застосовуються на підприємстві при затвердженні бюджетного регламенту.
2. Регламентація процесу бюджетування та розроблення фінансової структури підприємств різних типів і форм власності.

Теми рефератів

- 1 Характеристика етапу план-фактного контролю виконання бюджету: значення та сутність.
- 2 Основні етапи процесу бюджетного управління.

3 Участь працівників різних рівнів і відділів у процесі бюджетного управління.

4 Сутнісна характеристика Положення про бюджетну структуру.

5 Технологічний процес розроблення бюджету.

6 Загальні принципи розроблення бюджетного регламенту.

Практичні завдання та ситуації

Завдання 1. На основі аналізу діяльності підприємства, фінансової та організаційної структури сформуванати регламентуючий документ, а саме «Положення про бюджетування».

Формат документа «Положення про бюджетування»

ТОВ «XXX»

«Затверджую»

Генеральний директор ТОВ «XXX»

ПОЛОЖЕННЯ ПРО БЮДЖЕТУВАННЯ ТОВ «XXX»

Основні положення

(дається визначення бюджету, значення фінансового планування)

Структура бюджетів

(наводяться структура бюджетів і бюджетна інформація. Цей розділ включає бюджети, які є у підприємства, тобто збираються всі статті руху коштів, статті доходів і витрат, розробляються функціональні бюджети. Ці бюджети відносяться до певних ЦФВ).

Бюджетний регламент

(визначаються бюджетний період і бюджетний цикл, терміни надання відповідних бюджетів керівникам підприємства)

Порядок узгодження бюджетів

Цільові показники і нормативи фінансового плану

Порядок набуття чинності цього положення

Доступно рекомендації щодо виконання цього завдання викладені в підручнику [12 ст. 317].

Завдання 2. Аналіз кейса. Компанія «Автокомфорт», створена у 1998 р., випускає обігрівачі для автомобілів та орієнтується на такі групи клієнтів: автомайстерні, великі таксопарки та компанії, що займаються автотюнінгом. Офіс компанії «Автокомфорт» розташований у м. Львові. Персонал — 95 осіб. Середній вік персоналу — 30 років.

Конкуренти компанії знаходяться в Росії та інших країнах. Обсяги продажу компанії стабільно зростають, проте в сегменті дорогих автомобілів закордонного виробництва продукція «Автокомфорту» не користується попитом.

У далекій перспективі підприємство сподівається зацікавити своєю продукцією автозаводи в Україні та Росії і стати їхніми штатним постачальником. У планах компанії також відкриття у м. Києві та Львові СТО «Автокомфорт».

На основі наведеної інформації необхідно розробити розподіл функцій серед учасників процесу бюджетування цього підприємства, а також визначити можливі цілі для різних періодів бюджетування.

Завдання 3. Аналіз кейса.

ТОВ «Київський кондитер» створено у 1997 р. Компанія займається виробництвом і продажем кремових кондитерських виробів. Компанія має фабрику в м. Києві та реалізує продукцію через 7 роздрібних магазинів. Загальна чисельність співробітників — 120 осіб.

Фірма діє в умовах сильної конкуренції, число конкурентів сягає 500. Здебільшого це невеликі фірми, що обслуговують вузькі сегменти ринку (наприклад, розташований поблизу район або декілька своїх клієнтів). Проте на ринку присутні й великі кондитерські фабрики. Значною є також конкуренція з боку імпорту.

Місткість ринку м. Києва оцінюється у 600 млн дол. на рік. Обороти фірми за попередній рік становив 1 млн дол.

На основі наведеної інформації розробити групу бюджетування з обов'язковим виділенням тимчасової групи та бюджетного комітету з розподілом відповідних функцій серед учасників процесу бюджетування.

Література для підготовки до заняття: [3; 10; 15; 26; 27].

ТЕМА 9. Автоматизація процесу бюджетування на підприємстві

Питання для обговорення

- 1 Вплив управлінської облікової політики на автоматизацію процесу бюджетування на підприємстві.
- 2 Типи комп'ютерних програм, які можна використовувати для автоматизації бюджетування.

Питання для дискусії

1. Проблеми впровадження автоматизованої системи бюджетування на підприємстві.
2. Проблеми розроблення методичного забезпечення бюджетування, орієнтованого на певний тип комп'ютерного забезпечення.
3. Проблеми розроблення регламентів та організаційних процедур процесу бюджетування і графіків документообороту, орієнтованих на певний тип комп'ютерного забезпечення.

Практичні завдання

1. Обговорення практичної ситуації «Лист до редакції» [2, с. 56, 57]

1. Охарактеризуйте проблематику формування інформаційної бази даних первинних документів на підприємстві в системі обліку для цілей бюджетування.

2. Визначте проблеми організації збирання та оброблення фактичної інформації про господарську діяльність підприємства.

3. Коротко охарактеризуйте проблеми побудови управлінської облікової політики вітчизняних підприємств, які впливають на процес автоматизації бюджетування.

4. Охарактеризуйте взаємозв'язок системи бюджетування і системи бухгалтерського обліку на підприємстві з точки зору автоматизації як планових, так і контрольних процесів у системі бюджетування.

2. Обговорення ситуації «Об'єднуюча роль регламентів бюджетування»

Ситуацію представлено на основі інформації Е. Шустова, фінансового директора ТОВ «Стройинструмент-Комплект» [3, с. 48, 49].

Наша компанія є зростаючої, при цьому зростання було досить швидким, що не могло не позначитися на організації побу-

дови бізнес-процесів і на інформаційному супроводі основних з них. На сьогодні інформаційні технології досягли такого рівня розвитку і так пронизують діяльність практично будь-якої сучасної компанії, що на певному етапі система управління може стати своєрідною «заручницею» використованого на підприємстві програмного забезпечення, зіштовхуючись із необхідністю «підлаштування» під існуючі можливості. Але це вже окрема тема розробки інформаційної стратегії підприємства або, якщо розглядати це питання ще ширше, стратегії розвитку системи корпоративних знань. На даний момент часу в нашій компанії використовуються кілька основних інформаційних систем. Одна програма забезпечує логістичний ланцюжок руху товарів, починаючи з оприбуткування товарів, що надійшли, на складі і закінчуючи контролем простроченої дебіторської заборгованості по відвантаженій продукції. Дані з цієї програми частково використовуються в бухгалтерській програмі, що є основною інформаційною оболонкою для бухгалтерії. А от все бюджетування і весь управлінський облік побудовані з використанням електронних таблиць. Що ж до управлінського обліку, то багато операцій, наприклад формування підсумкових форм звітності по закінченні періоду, виконуються практично вручну, благо, обсяги проведених операцій поки що дозволяють це робити. Ніхто спеціально не планував такого «безладдя», але, мабуть, це своєрідна розплата за швидше зростання.

Як правило, внутрішнє наповнення комп'ютерних систем визначається тією службою, завданням автоматизації діяльності якої і має служити дана інформаційна система. Але тут є один важливий момент: кожен керівник наповнює систему тільки тими даними і показниками, які важливі саме в його роботі. З цього погляду система бюджетування і регламенти, що її описують, є сполучною ланкою між автоматизованими за допомогою різних програмних продуктів сегментами обліково-управлінської діяльності підприємства, забезпечуючи можливість системного управління фінансово-економічними процесами. Саме цим бюджетування цінне та корисне: крім своїх основних функцій воно виконує ще й інтегровальну роль. Адже практично будь-який процес, що відбувається в компанії, має свої фінансові наслідки і, таким чином, впливає на досягнення запланованих показників діяльності. Регламент не описує детально всі бізнес-процеси, але він дає найголовніше: системність і цілісність картини господарської діяльності. Регламент системи бюджетування робить прозорою діяльність кожного підрозділу на шляху до запланованого результату.

Практичні завдання до ситуації

На підставі наведеної інформації з урахуванням власних припущень щодо особливостей цього виду бізнесу:

1. Наведіть логіко-структурну схему інформаційного забезпечення процесу бюджетування на підприємстві.
2. Визначте проблеми інформаційного наповнення бюджетів.
3. Проаналізуйте позитивні та негативні фактори розглянутого підходу до автоматизації системи бюджетування за критерієм повноти відображення інформації в системі бюджетування.
4. Запропонуйте шляхи вирішення виявлених проблемних ситуацій.

Лабораторна робота «Формування бюджету підприємства в середовищі *MS Excel*»

Завдання до лабораторної роботи підготовлено з використанням інформації практичної ситуації «Гаряче бюджетування в холодному бізнесі» [2, с. 389].

У процесі підготовки до виконання завдань лабораторної роботи доцільно ознайомитися з методикою побудови таблиць в середовищі *MS Excel* за посібниками з комп'ютерної техніки відповідно до версії програмного забезпечення, в якому виконуватиметься робота (зокрема, можна використати джерела [38, с. 243—248; 62]), і прикладами побудови бюджетів у середовищі *MS Excel* за [46, с. 36—44].

Мета роботи: набуття практичних навичок щодо:

визначення форматів операційних бюджетів підприємства з метою автоматизації їх розрахунку, визначення логічного взаємозв'язку між показниками основних та операційних бюджетів при автоматизації процесу складання планових бюджетів;

розв'язування оптимізаційних завдань у процесі бюджетування на підприємстві.

Завдання до лабораторної роботи

На основі інформації, наведеної в практичній ситуації, виконати з використанням табличного процесора *MS Excel* такі завдання.

1 Розробити формати операційних бюджетів для підприємства та сформувавти в середовищі *MS Excel* планові операційні бюджети підприємства на II квартал бюджетного періоду.

2 У середовищі *MS Excel* скласти плановий бюджет доходів і витрат на II квартал бюджетного періоду.

3 У середовищі *MS Excel* скласти бюджет руху грошових коштів на II квартал бюджетного періоду.

Підприємство ВАТ «Київський холодокомбінат» виробляє морозиво. Асортимент продукції та планові обсяги реалізації наведено в табл. 1.

Таблиця 1

БЮДЖЕТ ПРОДАЖУ ВАТ «КИЇВСЬКИЙ ХОЛОДОКОМБІНАТ НА II КВАРТАЛ

Найменування морозива	Обсяг продажу, тонн			Ціна за 1 т, грн
	Квітень	Травень	Червень	
«Каштан»	68	82	92	8889,5
«Хрещатик»	60	70	70	8300
«Стаканчик «Морозко»	40	54	64	5260
«Ріжок шоколадний»	7	17	20,5	5970,5

Запасів готової продукції на кінець і на початок періоду підприємство не планує здійснювати. Відповідно планові обсяги виробництва дорівнюють запланованим обсягам реалізації продукції.

Для виробництва морозива використовується сировина, номенклатура, ціна та норми витрат якої наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**НОМЕНКЛАТУРА, ЦІНА ТА НОРМИ ВИТРАТ СИРОВИНИ
ДЛЯ ВИРОБНИЦТВА 1 ТОННИ МОРОЗИВА**

Сировина	Ціна за 1кг сировини, грн	Норми витрат сировини на морозиво «Каштан», кг на 1 т	Норма витрат сировини на морозиво «Хрещатик», кг на 1 т	Норма витрат сировини на морозиво «Стаканчик «Морозко», кг на 1 т	Норма витрат сировини на морозиво «Ріжок шоколадний», кг на 1 т
Молоко	0,8	48,7	205,87	53,86	60
Масло	7,29	62,95	40	40	40
Цукор	1,44	114,35	150,6	129,7	144,8
Ванілін	38	0,1		0,09	0,1
Какао	6,08		24,4		18

Два останніх види морозива, а саме, «Стаканчик «Морозко» та і «Ріжок шоколадний» випускаються у стаканчиках. Для розфасування 1 т морозива «Ріжок шоколадний» у вафельні вироби (ріжки) необхідно виготовити 112,5 кг вафельних ріжків. Для розфасування 1 т морозива «Стаканчик «Морозко» у вафельні вироби (стаканчики) необхідно виготовити 90 кг вафельних стаканчиків. Номенклатура, ціна та норми витрат сировини для виготовлення вафельних виробів наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**НОМЕНКЛАТУРА, ЦІНА ТА НОРМИ ВИТРАТ СИРОВИНИ
ДЛЯ ВИРОБНИЦТВА 1 ТОНИ ВАФЕЛЬНИХ ВИРОБІВ**

Сировина	Ціна за 1 кг сировини, грн	Норма витрат сировини на вафельні стаканчики, кг на 1 т	Норма витрат сировини на вафельні ріжки, кг на 1 т
Масло	7,29	24	24
Борошно	1,44	1074	1193
Яєчний порошок	17,5	11,94	12,14
Сіль	0,25	3	3,7
Цукор	1,44	13	10

Запасів сировини підприємство не утворює.

Заробітна плата основних працівників не залежить від обсягу виробництва і виплачується відповідно до фіксованих тарифних ставок. Бюджет оплати праці основних працівників наведено в табл. 4.

Таблиця 4

БЮДЖЕТ ОПЛАТИ ПРАЦІ ОСНОВНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Період	Квітень	Травень	Червень
Основна заробітна плата, грн	19 560	19 200	19 450

Заробітна плата виплачується в останній день поточного місяця.

Загальновиробничі витрати розподіляються між видами продукції пропорційно обсягу реалізації. Бюджет загальновиробничих витрат наведено у табл. 5.

БЮДЖЕТ ЗАГАЛЬНОВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ

Статті витрат	Сума, грн
Заробітна плата допоміжного персоналу	22 430
Утримання будівель і споруд	8300
Електроенергія для роботи обладнання	950
Амортизація обладнання та будівель	18 330
Інші витрати	10 000

Адміністративні витрати плануються кожного місяця в сумі 43 000 грн.

Витрати на збут плануються кожного місяця в сумі 25 000 грн.

Загальновиробничі, адміністративні витрати і витрати на збут оплачуються в поточному місяці.

Податки і збори сплачуються щомісяця у розмірі 25 000 грн.

Залишок грошових коштів на рахунку підприємства на 1 квітня планується у розмірі 50 000 грн.

Надходження грошових коштів становлять: 10 % — безнадійна заборгованість, 70 % сплачується покупцями в поточному місяці, решта — в наступному місяці. Дебіторська заборгованість на 1 квітня становить 367 902 грн.

Оплата за сировину: 60 % сплачується в місяці придбання (поточному місяці), решта — в наступному місяці. Кредиторська заборгованість на 1 квітня становить 95 000 грн.

Податок на прибуток сплачується в кінці року.

Література для підготовки до заняття:[2—4; 38; 46; 62].

ЧАСТИНА IV. СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ

4.1. Основні завдання та форми контролю знань

Система контролю та оцінювання знань студентів є невід'ємною складовою організації навчального процесу, важливим аспектом забезпечення якості освіти та належного рівня підготовки фахівців. Її гармонізація із системою *ECTS* спрямована на реалізацію базових принципів Болонського процесу, серед яких — визначення якості освіти як основної умови довіри, мобільності, доцільності, сумісності та привабливості Зони європейської вищої освіти.

Основними завданнями контролю знань є:

- оцінювання рівня засвоєння студентами програмного матеріалу дисципліни;
- мотивація студентів до систематичної інтенсивної роботи протягом семестру;
- інформування студентів про якість їхньої роботи з вивчення дисципліни;
- визначення напрямів концентрації зусиль, орієнтирів для корегування всіма учасниками навчального процесу своєї діяльності.

Система контролю знань, умінь і практичних навиків студентів з дисципліни «Основи бюджетування» передбачає проведення поточного (в тому числі й модульного) та підсумкового контролю у формі заліку. Види контролю тісно взаємопов'язані й організуються так, щоб стимулювати ефективну самостійну роботу студентів протягом семестру та забезпечити об'єктивне оцінювання їхніх знань.

Згідно з чинним у ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» порядком оцінювання знань студентів рівень опанування дисципліни оцінюється за 100-бальною шкалою і виражається в загальноприйнятих оцінках («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно») та за шкалою *ECTS*.

4.2. Поточний контроль та оцінювання знань студентів денної і вечірньої форм навчання

У процесі поточного контролю знань перевіряються рівень засвоєння студентами теоретичних знань, набуття навиків конкретних розрахунків та обґрунтувань, уміння розробляти, письмово

викладати і публічно представляти (презентувати) рішення щодо проблем бюджетування на підприємстві.

Поточний контроль знань здійснюється в таких формах:

- усне опитування студентів по програмних питаннях курсу;
- експрес-тестування по теоретичних питаннях курсу;
- контроль виконання завдань для самостійної роботи;
- написання і захист рефератів, бібліографічних оглядів за узгодженою з викладачем темою;
- розв'язання завдань і практичних ситуацій;
- виконання наскрізних лабораторної і індивідуальних завдань;
- презентація та захист індивідуальних і групових завдань з розв'язання кейсів;
- написання контрольної роботи (модульний контроль).

Вибір завдань (за видами та кількістю) і відповідних форм контролю знань (окрім модульного контролю) залежить від спеціальності, розміру групи, ступеня підготовки і здатностей студентів, форми організації навчального процесу для вибіркових дисциплін (за чинним у КНЕУ порядком це може бути як традиційна форма з поєднанням аудиторних занять і самостійної роботи студентів, так і форма, що передбачає лише консультативні заняття та самостійну роботу студентів) і визначається кожним керівником курсу на початку семестру. Для підготовки і виконання завдань поточного контролю знань варто скористатися матеріалами розділів II і III цього посібника.

Шкала оцінок за видами завдань також визначається керівником курсу і доводиться до відома студентів на початку семестру, проте загальна кількість балів за всіма завданнями, яка враховується при визначенні підсумкової оцінки, не може перевищувати 50 балів.

Під час вивчення дисципліни передбачено два модульних контролю у формі письмових контрольних робіт, кожна з яких оцінюється *максимум у 25 балів*. Перший модульний контроль проводиться за темами 1—4, другий за темами 5—9.

Структура та зміст завдань модульного контролю визначаються керівником курсу спільно з викладачами, які ведуть практичні заняття. Як правило, завдання складаються з теоретичних питань (в тому числі у формі тестів) і практично-розрахункових завдань (як з окремих питань, так і наскрізного характеру) з відповідних тем курсу (див. частини II і III цього посібника).

4.3. Особливості поточного контролю і оцінювання знань студентів заочної форми навчання

У разі організації навчального процесу з курсу «Основи бюджетування», який *передбачає проведення лекційних і практичних занять*, поточний контроль знань студентів заочної форми навчання включає в себе:

- контроль підготовки студентів та їхньої активності на лекціях та практичних заняттях;
- модульний контроль;
- виконання наскрізного індивідуального завдання.

Підготовка студентів та їхня активність контролюються та оцінюються протягом лекцій і практичних занять за такими напрямками:

- участь в обговоренні питань курсу;
- відповіді на запитання викладача;
- виконання розрахункових завдань і розв'язання практичних ситуацій;
- виступи з прикладами з власного досвіду розв'язання проблем бюджетування на підприємстві.

Разом ці види завдань можуть бути оцінені *максимум у 20 балів*. Їх деталізацію по окремих видах роботи визначає курівник курсу на початку семестру і доводить до відома студентів на першому лекційному занятті.

Модульний контроль складається з двох модульних контрольних робіт.

Перша контрольна робота містить теоретичні тестові питання з тих тем курсу, що розглядалися протягом лекційних занять. Вона проводиться на останній лекції з дисципліни й оцінюється *максимум у 20 балів*.

Друга контрольна робота містить теоретичні тестові питання по тих розділах, які виносилися на самостійне вивчення, і розрахункові завдання. Вона проводиться на першому практичному занятті й оцінюється *максимум у 20 балів*.

Індивідуальне домашнє завдання з розроблення бюджету підприємства (див. додаток) має наскрізний характер і видається студенту на початку лекційних занять разом із зазначенням строків його здачі викладачеві, який веде практичні заняття. Виконання завдання перевіряється викладачем і захищається студентом наприкінці вивчення курсу. *Максимальна оцінка за індивідуальне завдання — 50 балів*.

Якщо вивчення дисципліни «Основи бюджетування» *передбачається в індивідуально-консультаційному режимі*, то формами контролю є:

- модульний контроль;
- виконання наскрізного індивідуального завдання.

Модульний контроль складається з однієї контрольної роботи, яка включає в себе ключові теоретичні питання курсу у формі тестів і розрахункові завдання. Він проводиться аудиторно наприкінці вивчення курсу й оцінюється *максимум у 60 балів*.

Наскрізне індивідуальне домашнє завдання видається студентам на початку семестру і захищається ними наприкінці вивчення курсу. *Максимальна оцінка за індивідуальне завдання — 60 балів*.

4.4. Підсумковий контроль та оцінювання знань

Підсумковий контроль знань з курсу «Основи бюджетування» проводиться у формі заліку. Тому, відповідно до чинного в КНЕУ порядку, підсумкове оцінювання знань з курсу здійснюється на підставі виключно результатів поточного контролю за 100-бальною шкалою.

Підсумки роботи підбиваються на останньому практичному занятті. Можливість набрати за виконання всіх завдань більше як 100 балів враховує ризики впливу випадкових обставин (наприклад, відсутність на заняттях через хворобу) на поточні та підсумковий результати. Позитивна оцінка (залік чи диференційована оцінка) виставляється за умов, якщо студент успішно виконав всі необхідні види завдань, які підлягали контролю, і в підсумку набрав не менше 60 балів.

У разі отримання студентом протягом вивчення курсу менше 60 балів, в силу вступає регламент складання академзаборгованості, прийнятий у КНЕУ. За конкретні деталі (призначення викладачів, що приймають академзаборгованість, форми контролю, види завдань і терміни їх виконання) та організацію цього процесу відповідають кафедра та керівник курсу.

Приведення бальних оцінок до національної шкали та шкали *ECTS* здійснюється в такому порядку:

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою КНЕУ
<i>A</i>	5 (відмінно)	90—100
<i>B</i>	4 (добре)	80—89
<i>C</i>		70—79

Закінчення табл.

Оцінка за шкалою ECTS		Оцінка за шкалою КНЕУ
<i>D</i>	3 (задовільно)	66—69
<i>E</i>		60—65
<i>FX</i>	2 (незадовільно) з можливістю повторного складання	21—59
<i>F</i>	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним курсом	0—20

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Автоматизація бюджетування — це сукупність програмних засобів для автоматизації процесу бюджетування за допомогою ЕОМ.

Активи — частина бюджетного та бухгалтерського балансу, яка показує склад і вартість ресурсів підприємства на певну дату.

Бюджет — це план компанії, виражений у кількісних, переважно фінансових показниках, на певний період часу

Бюджет адміністративних витрат — різновид операційного бюджету, що містить інформацію про суму загальногосподарських витрат, пов'язаних з обслуговуванням та управлінням підприємством.

Бюджет виробництва — різновид операційного бюджету, який показує, які обсяги продукції необхідно виробити, щоб забезпечити заплановані обсяги продаж, з урахуванням запасів готової продукції на початок і кінець планового періоду.

Бюджет доходів і витрат (прогнозний звіт про прибутки та збитки) — один з основних бюджетів підприємства, який формується розрахунковим шляхом на основі всіх операційних бюджетів, головний його показник — це показник чистого прибутку (або збитку).

Бюджет загально виробничих витрат — різновид операційного бюджету, який показує витрати на організацію, обслуговування й управління виробничими процесами виробничими і невиробничими підрозділами.

Бюджет «з нуля» — бюджет, розробка якого передбачає обґрунтування складу та структури статей бюджету заново, так, ніби діяльність здійснюється уперше, без урахування попередніх результатів діяльності; або бюджет, розроблений для новостворених підприємств, які ще не мають досвіду попередньої діяльності.

Бюджет інвестиційних потреб підприємства — перший етап складання інвестиційного бюджету підприємства, на якому визначаються напрямки та обсяги його інвестицій.

Бюджет капітальних вкладень (інвестиційний бюджет) — один із фінансових бюджетів підприємства, план витрат на капітальні вкладення з урахуванням інвестиційних потреб підприємства та способу фінансування цих витрат.

Бюджет комерційних витрат — різновид операційного бюджету, який показує витрати на реалізацію продукції підприємства (витрати на рекламу, комісійні посередникам, транспортні витрати тощо).

Бюджет продаж — різновид операційного бюджету, який показує планові обсяги реалізації продукції за її видами і по підприємству в цілому у вартісних і натуральних показниках протягом бюджетного періоду.

Бюджет прямих витрат на оплату праці — різновид операційного бюджету, що відображає витрати на оплату праці основного виробни-

чого персоналу протягом бюджетного періоду згідно виробничої програми (тобто з урахуванням витрат робочого часу у людино-годинах і тарифних ставок).

Бюджет прямих витрат на сировину і матеріали — різновид операційного бюджету, який показує потребу в матеріальних ресурсах, що задовольняють шляхом закупівель з урахуванням залишків.

Бюджет руху грошових коштів — це один із фінансових бюджетів, який показує всі прогнозовані надходження і витрати коштів у результаті діяльності підприємства.

Бюджетна піраміда — структура бюджетів підприємства, спрямована на досягнення виражених у фінансовій формі цілей підприємства, побудованих за певною послідовністю бюджетного циклу.

Бюджетування — це процес підготовки бюджету і здійснення контролю за його виконанням.

Бюджетний контроль — це процес зіставлення фактичних результатів господарської діяльності підприємства із запланованими у бюджетах, аналізу відхилень та внесення необхідних коректив при прийнятті управлінських рішень.

Бюджетування «зверху вниз» — принцип бюджетування, який передбачає, що бюджет будується виходячи з установлених керівництвом підприємства багаторівневих цілей і обмежень, на основі яких відбувається розподіл ресурсів.

Бюджетування «знизу вгору» — принцип бюджетування, який передбачає розробку бюджетів великих структурних підрозділів і всього підприємства на основі бюджетних планів окремих невеликих підрозділів.

Бюджетний регламент — це сукупність внутрішньо фірмових документів, які описують бюджетний процес на підприємстві, тобто встановлений на підприємстві порядок розробки, подання, узгодження, зведення (консолідації), проведення план-факт аналізу та оцінки виконання бюджетів різних видів та рівнів.

Бюджетний період — це мінімальний період, на який розробляються основні види бюджетів підприємства.

Бюджетний цикл являє собою сукупність дій суб'єктів бюджетування з розробки фінансового плану виробництва, оперативного аналізу та контролю його виконання, а також перегляду та коректування окремих статей бюджету.

Валовий дохід — показник, який відображає дохід від діяльності підприємства, позареалізаційних операцій, а також інші доходи, не пов'язані з діяльністю підприємства.

Валовий прибуток — показник, включає в себе прибуток від діяльності підприємства, позареалізаційних операцій, а також інші доходи, не пов'язані з діяльністю підприємства (дивіденди, проценти, авторські права й ліцензії, інші кошти), одержані ним незалежно від способу, виду одержання доходу і методу відображення на рахунках бухгалтерсь-

кого обліку, розраховується як різниця між обсягом продаж (валовими продажами) та валовими витратами підприємства.

Валові витрати — показник, який відображає всі витрати підприємства, пов'язані з його операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Відхилення від гнучкого бюджету за рахунок зміни витрат (змін статей бюджету) — це різниця між фактичними результатами діяльності підприємства і показниками гнучкого бюджету.

Відхилення за рахунок обсягу діяльності — це різниця між показниками гнучкого і планового бюджетів.

Головний (зведений) бюджет — узгоджений з усіма підрозділами план роботи підприємства на певний бюджетний період (як правило, рік).

Гнучкий бюджет — це бюджет, складений на основі розрахованих планових витрат і доходів для фактичного обсягу діяльності або для релевантного діапазону передбачуваної діяльності.

Дебіторська заборгованість — це сума коштів, яка має бути сплачена підприємству покупцями або іншими партнерами-споживачами за реалізовану продукцію, виконані роботи та надані послуги.

Допоміжний бюджет — бюджет, що розробляється для обґрунтування базових інвестицій та обсягів зовнішнього фінансування.

Залишок грошових коштів на кінець період — показник, який розраховується як арифметичний доданок залишку грошових коштів на початок період та оборотів (грошових надходжень та виплат) за період.

Інвестиції — довгострокове вкладення капіталу з метою отримання доходу та досягнення інших цілей.

Індексний бюджет — бюджет, розроблений за методом бюджетування «від досягнутого», який полягає у перенесенні планових або фактичних значень статей минулих періодів на поточний з певними корегуваннями (індексами) залежно від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Ключові показники діяльності (КПІ) — цільові показники, за якими проводиться оцінка діяльності підрозділів компанії та відповідна мотивація їх керівників та персоналу.

Кредиторська заборгованість — це сума коштів, яку має сплатити підприємство за отримані матеріали, сировину, напівфабрикати; нарахування заробітної плати, платежі в бюджет, а також сума кредитів, яке підприємство має сплатити банківським установам та інші платежі, які підприємство має сплатити іншим особам.

Локальні комп'ютерні програми — програми, що можуть використовуватись для одночасної роботи максимум п'яти користувачами, що знаходяться в одному офісі.

Маржинальний дохід — показник, який розраховується як різниця між чистим доходом (валовою виручкою мінус непрямі податки) та прямими витратами підприємства (витратами на оплату праці та матеріальними витратами).

Масштабні комп'ютерні програми — програми, що розраховані на одночасну роботу великої кількості користувачів, які можуть бути територіально відокремленими.

Метод АБВ (activity — based budgeting) — побудова бюджетів на основі виділення бізнес-процесів компанії.

Методологія бюджетування — це комплекс узгоджених між собою складових елементів, таких як, загальна методика оцінки ефективності господарської діяльності організації та система цільових показників, види і формати бюджетів та методики збору, обробки та аналізу планової і фактичної інформації про діяльність підприємства у бюджетному періоді, управлінська облікова політика підприємства; ієрархія об'єктів бюджетування.

Місцеві комп'ютерні програми — програми, що можуть підтримувати одночасну роботу кількох десятків користувачів, що знаходяться в одному офісі.

Непрямі витрати — витрати, пов'язані з виробництвом одночасно декількох видів продукції, коли неможливо безпосередньо виділити ту частину витрат, яка припадає на конкретний вид продукції.

Операційні бюджети підприємства — це група бюджетів, які містять детальну інформацію про доходи і витрати підприємства на бюджетний період як для всього виробництва, так і для сегменту виробництва, товарно-асортиментної групи, окремої функції або процесу компанії.

Організація бюджетного процесу — це функціональні системи бюджетування і сукупність внутрішніх документів, які регламентують процес бюджетування.

Основні (обов'язкові) бюджети — обов'язкові бюджети Головного (зведеного) бюджету підприємства, а саме: Бюджет доходів і витрат, Бюджет руху грошових коштів та Розрахунковий баланс.

Пасиви — це частина бюджетного та бухгалтерського балансу, яка показує джерела формування активів, такі як власний капітал, кредиторська заборгованість.

Платіжний календар — це інструмент оперативного планування фінансової діяльності підприємства, який складається на місяць, у ньо-

му визначаються очікувані на той чи інший відрізок часу грошові надходження за всіма напрямками доходів і спроможність підприємства своєчасно виконувати всі свої фінансові зобов'язання.

Податковий бюджет — різновид спеціального бюджету, який розробляється для визначення видів та сум сплати підприємство податків та обов'язкових платежів у місцевий або національний бюджет країни.

Прогноз обсягу продаж — необхідний попередній етап по підготовці бюджету продаж, який готується службою маркетингу спільно з відділом продаж та затверджується керівництвом.

Прямі витрати — витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом і реалізацією конкретного виду продукції. Характерними статтями прямих витрат є витрати на сировину та матеріали, покупні виробы та напівфабрикати, силова електроенергія, основна зарплата виробників.

Рентабельність продажу — коефіцієнт рентабельності, який показує частку прибутку в кожній заробленій гривні, зазвичай розраховується як відношення чистого прибутку (прибутку після оподаткування) до валового доходу за бюджетний період.

Рамковий бюджет — бюджет, розроблений за методом ситуаційного моделювання, за яким припускаються зміни запланованих показників, під впливом яких перераховуються бюджетні статті, і в результаті розробляється декілька варіантів бюджетів — оптимістичні, реалістичні та песимістичні; або при розрахунку методами нечітких множин, коли ми обчислюємо інтервалами значень кожної статті бюджету та визначаємо можливість отримання максимальних або мінімальних їх значень.

Релевантний діапазон — діапазон діяльності, в межах якого зберігається взаємозв'язок між величиною витрат (змінних і постійних) та обсягом виробництва.

Ризик — це невизначеність, яка має ймовірнісний характер настання.

Розрахунковий баланс (балансовий бюджет) — це фінансовий документ, який показує зміни у співвідношенні активів і пасивів підприємства після реалізації бюджету доходів і витрат та бюджету руху грошових коштів.

Сальдо — залишок по бухгалтерських рахунках, різниця між сумою дебету та кредиту.

Система бюджетування — це заснована на економічних відносинах складна соціотехнічна система, що складається з трьох взаємопов'язаних елементів: методологія бюджетування, організація бюджетного процесу і автоматизація бюджетування.

Собівартість продукції — це грошова форма витрат підприємства на підготовку виробництва, виготовлення і збут продукції, що комплексно характеризує ступінь використання усіх ресурсів підприємства і залежить від рівня техніки, технології та організації виробництва.

Спеціальний бюджет — бюджет, що має конкретне цільове призначення, часто розробляється під певний проект розвитку підприємства чи для обґрунтування окремого управлінського рішення.

Статичний бюджет — бюджет, розрахований на певний рівень ділової активності організації. Він не змінюється в залежності від зміни обсягів діяльності підприємства.

Умовно-змінні витрати — це такі витрати, які змінюються прямо пропорційно збільшенню або зменшенню обсягу виробництва або продаж.

Умовно-постійні витрати — це такі витрати, які не змінюються (залишаються постійними), коли змінюється рівень виробництва або продаж в межах сталого рівня потужностей.

Фінансова структура підприємства — це структура формування його доходів і витрат по підрозділах, а також в розрізі їх джерел (продуктів, проектів тощо).

Фінансовий бюджет — бюджет, в якому показуються напрямки руху грошових коштів підприємства, джерела та напрямки інвестицій, а також відображаються результати діяльності підприємства.

Центр фінансової відповідальності — це структурна одиниця компанії, яка за наявності певних повноважень несе відповідальність за виконання доведених їй фінансово-економічних показників діяльності.

Чистий прибуток — показник, який обчислюється як різниця між валовим прибутком та сумою податку на прибуток.

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. *Бочаров В. В.* Коммерческое бюджетирование: учебник для вузов / Бочаров Владимир Владимирович. — Спб. : Питер, 2003. — 384 с.
2. *Голов С. Ф.* Управлінський облік : підручник / С. Ф. Голов. — [3-те вид.]. — К. : Лібра, 2006. — 710 с.
3. *Карпов А. Е.* Регламент системы бюджетирования / А. Е. Карпов Александр Евгеньевич. — [2-е изд.]. — М. : Результат и качество, 2008. — 464 с. — (100 % практического бюджетирования. Кн. 2. Регламент системы бюджетирования).
4. *Карпов А. Е.* Финансовая модель бюджетирования / Карпов Александр Евгеньевич. — [2-е изд.]. — М. : Результат и качество, 2007. — 528 с. — (100 % практического бюджетирования. Кн. 3. Финансовая модель бюджетирования).
5. *Карпов А. Е.* Финансовая структура компании / Карпов Александр Евгеньевич. — [2-е изд.]. — М. : Результат и качество, 2006. — 352 с. — (100 % практического бюджетирования. Кн. 4. Финансовая структура компании).
6. *Немировский И. Б.* Бюджетирование. От стратегии до бюджета — пошаговое руководство / Немировский И. Б., Старожукова И. А. — М. : Вильямс, 2006. — 512 с. — (Практика реального бизнеса).
7. *Савчук В. П.* Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций. — К. : Максимум, 2001. — 600 с.
8. Управління витратами : навч. посібник / [М. Г. Грещак та ін.] ; за ред. М. Г. Грещака ; Держ. вищ. навч. заклад «Київ. нац. екон. університет ім. В. Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2008. — 259 с.
9. Финансы и бюджетирование для нефинансовых менеджеров. Практический инструментарий по построению системы бюджетирования и управления финансами / Пол Маккоен, Лео Гох, Иаин Мейтленд, Малкольм Секретт / Paul McKoen, Leo Gough, Iain Maitland. — [Пер. с англ.]. — М. : Баланс Бизнес Букс, 2008. — 680 с.
10. *Хруцкий В. Е.* Внутрифирменное бюджетирование : настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — М. : Финансы и статистика, 2007. — 461 с.
11. *Хруцкий В. Е.* Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — М. : Финансы и статистика, 2007. — 176 с.
12. *Шим Джэй К.* Основы бюджетирования и больше. Справочник по составлению бюджетов / Дж. К. Шим, Дж. Г. Сигел ; под общ. ред. В. А. Плотникова. — [Пер. с англ.]. — М. : Вершина, 2007. — 368 с.

Додаткова

13. *Атамас П. Й.* Управлінський облік: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / Атамас Петро Йосипович. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 440 с.

14. *Беннинга Ш.* Финансовое моделирование с использованием EXCEL [Текст] / Шимон Беннинга ; [пер. с англ. В. Л. Бродового]. — 2-е изд. — М. : Вильямс, 2007. — 581 с.

15. *Бланк И. А.* Основы финансового менеджмента / Бланк Игорь Александрович. — [2-е изд., перераб. и доп.] — К. : Эльга : Ника-Центр, 2004. — 622 с. — [Т. 1].

16. *Бланк И. А.* Основы финансового менеджмента / Бланк Игорь Александрович. — [2-е изд., перераб. и доп.] — К. : Эльга : Ника-Центр, 2004. — 618 с. — [Т. 2].

17. *Бланк И. А.* Управление денежными потоками / Бланк Игорь Александрович. [2-е изд., перераб. и доп.]. — К. : Эльга : Ника-Центр, 2007. — 752 с.

18. *Бланк И. А.* Финансовый менеджмент : учеб. курс / И. А. Бланк. — [2-е изд., перераб. и доп.]. К. : Эльга : Ника-Центр, 2006. — 656 с.

19. *Бочаров В. В.* Современный финансовый менеджмент / Бочаров Владимир Владимирович. — СПб. : Питер, 2006. — 464 с.

20. *Брег Стивен М.* Настольная книга финансового директора / С. М. Брег. — [Пер. с англ.]. — [3-е изд.]. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 536 с.

21. *Бримсон Дж.* Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового института управления стоимостью компании / Дж. Бримсон, Дж. Антос. — [Пер. с англ.]. — М. : Вершина, 2007. — 330 с.

22. Бюджетирование. Шаг за Шагом / [Добровольский Е. Ю., Карабанов Б. М., Боровков П. С., та ін.]. — СПб : Питер, 2008. — 448 с.

23. *Ван Хорн Джеймс.* Основы финансового менеджмента / Дж. К. Ван Хорн, Дж. М. Вахович. — [Пер. с англ.]. — [12-е изд.]. — М. : Вильямс, 2006. — 1225 с.

24. *Власова Н. О.* Фінанси підприємств : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / Н. О. Власова, О. А. Круглова, Л. І. Безгінова. — (М-во освіти і науки України, Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі). — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 272 с.

25. *Ворст Й.* Экономика фирмы / Й. Ворст, П. Ревентлоу. — М. : Высшая школа, 1994. — 272 с.

26. *Грещак М. Г.* Управління витратами : навч.-метод. посібник для самостійного вивч. дисципліни / Грещак Михайло Григорович. — (М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана). — [2-ге вид., без змін]. — К. : КНЕУ, 2006. — 132 с.

27. *Добровський В. М.* Управлінський облік: навч. посібник / Добровський В. М. Гнилицька Л. В., Коршикова Р. С. — К. : КНЕУ, 2005. — 272 с.

28. *Дойл Д. П.* Управление затратами: Стратегическое руководство : Монография / Дэвид Дойл. — [Пер. с англ.]. — М. : Волтерс Клувер, 2006. — 264 с.

29. *Донцова Л. В.* Анализ финансовой отчетности: учебник / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. — [3-е изд., перераб. и доп.]. — М. : Дело и Сервис, 2005. — 367 с.

30. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов / Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap/ Джереми Хоуп, Робин Фрейзер / Jeremy Hope, Robin Fraser. — [Пер. с англ.]. — М.: Вершина, 2007. — 272 с.

31. *Загородній А. Г.* Інвестиційний словник : навч. посібник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Г. О. Партин. — Львів: Бескид Біт, 2005. — 511 с.

32. *Івченко І. Ю.* Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / І. Ю. Івченко. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 344 с.

33. *Карпов А. Е.* Бюджетирование как инструмент управления / Карпов А. Е. — М. : Результат и качество, 2003. — 392 с. — (100 % практического бюджетирования. Кн. 1. Бюджетирование как инструмент управления).

34. *Карпов А. Е.* Постановка и автоматизация управленческого учета / Карпов А. Е. — М. : Результат и качество, 2008. — 504 с.

35. *Карелин В. С.* Финансы корпораций : учебник / Карелин Владимир Серафимович. — [2-е изд.]. — М. : Дашков и К°, 2006. — 619 с.

36. *Кашаев С. М.* Офисные решения с использованием Microsoft Excel 2007 и VBA / Кашаев С. М. — СПб. : Питер, 2009. — 352 с.

37. *Кипп-Вайке В.* Способы расчета затрат и прибыли / Вилфрид Кипп-Вайке. [пер. с нем.]. — М. : Омега-Л, 2006. — 144 с. — (TASCHEN GUIDE. Просто! Практично!).

38. *Клименко О. Ф.* Інформатика та комп'ютерна техніка : навч.-метод. посібник / Клименко О. Ф., Головкин Н. Р., Шарапов О. Д.; за заг. ред. О. Д. Шарапова. — К. : КНЕУ, 2002. — 534 с.

39. *Ковалев В. В.* Практикум по анализу и финансовому менеджменту: конспект лекций с задачами и тестами / Валерий Викторович Ковалев. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — М. : Финансы и статистика, 2007. — 448 с.

40. *Ковалев В. В.* Финансовый менеджмент: теория и практика : науч. издание / В. В. Ковалев. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — М. : Проспект, 2007. — 1024 с.

41. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. — М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. — 279 с.

42. Концепция контроллинга. Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners ; пер. с нем. ; В. Толкач] — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 269 с. — (Модели менеджмента ведущих корпораций).

43. *Красова О. С.* Бюджетирование и контроль затрат на предприятии / Красова О. С. — 3-е изд. М. : Омега-Л, 2008. — с.
44. *Логинов А.* Управленческий учет для директора. Автоматизация управленческого учета в программе «1С: Управляющий» / Логинов А., Макаренко О. — СПб. : Питер, 2008. — 240 с.
45. *Неудачин В. В.* Реализация стратегии компании: финансовый анализ и моделирование / Вячеслав Владимирович Неудачин. — М. : Вершина, 2006. — 176 с.
46. *Новак Б. В.* Бюджетирование на компьютере / Новак Б.В. — СПб. : Питер, 2007. — 224 с.
47. *Ольве Н.-Г.* Сбалансированная система показателей : практическое руководство по использованию / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. — [Пер. с англ.] — М. : Вильямс, 2006. — 304 с.
48. *Пикуза В. И.* Экономические и финансовые расчеты в Excel. Самоучитель / Пикуза В. И. — СПб. : Питер, 2002. — 400 с.
49. *Подольська В. О.* Фінансовий аналіз : навч. посібник / В. О. Подольська, О. В. Яріш ; М-во освіти і науки України, Полтав. ун-т споживчої кооперації України. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 488 с.
50. *Попов В. М.* Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств / Попов В. М. [и др.]. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 400 с.
51. *Попов В. М.* Финансовый бизнес-план: Учеб. пособие для студ. экон. Специальностей / В. М. Попов, С. И. Ляпунов. — [2-е изд.]. — М. : Финансы и статистика, 2007. — 460 с.
52. *Попова Л. В.* Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга : Учеб. пособие / Л. В. Попова, Т. А. Головина, И. А. Маслова. — М. : Дело и Сервис, 2006. — 272 с.
53. *Прайснер А.* Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте: Планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности: пер. с нем. / Андреас Прайснер. — М. : Изд. Дом Гребенникова, 2007. — 303 с. — (Управление продажами).
54. *Сухарева Л. А.* Контроллинг — основа управления бизнесом / Сухарева Л. А., Петренко С. Н. — К. : Эльга: Ника-Центр, 2002. — 208 с.
55. *Трусов А. Ф.* Бухгалтерский, налоговый учет и делопроизводство на Excel для малого бизнеса / Трусов А. Ф. — СПб. : Питер, 2008. — 224 с.
56. *Управленческий учет /* Аткинсон Энтони А., Банкер Раджив Д., Каплан Роберт С., Янг Марк С. — [Пер. с англ.]. — [3-е изд.]. — М. : Вильямс, 2005. — 878 с.
57. *Управління корпоративними фінансами : навч. посібник /* В. Я. Олійник [та ін.] ; наук. ред. Н. М. Деєва. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 200 с.
58. *Управлінський облік /* Дон Р. Хенсен, Мерієн М. Моуєн, Небіл С. Еліас, Девід У. Сенков; пер. з англ. 5-го канад. вид. О. Григораша, О. Рахубовського, Н. Краснік [та ін.] ; наук. ред. пер. Н. П. Краснік. — К. : Міленіум, 2002. — 974 с.

59. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк. — 6-те вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2006. — 552 с. — (До 100-річчя Київ. нац. екон. університету).
60. Фінансове планування і управління на підприємствах : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / Г. А. Семенов [та ін.]. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 432 с.
61. *Фолльмут Х.* Инструменты контроллинга. / Х. Й. Фолльмут. — [Пер. с нем.]. — М. : Омега-Л, 2007. — 128 с. — (TASCHEM GUIDE. Просто! Практично!).
62. *Фултон Дж.* 10 минут на урок. Excel 97 / Фултон Дж. [Пер. с англ.] — К. ; М. ; СПб. : Издат. Дом «Вильямс», 1998. — 192 с.
63. *Хиггинс Р. С.* Финансовый анализ: инструменты для принятия бизнес-решений / Р. С. Хиггинс. — [Пер.с англ.]. — 8-е изд. — М. : Вильямс, 2007. — 461 с.
64. *Хорнгрен Ч.* Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Хорнгрен Ч., Фостер Дж. — [Пер. с англ.]. — М. : Финансы й статистика, 2004. — 416 с.
65. *Хорнгрен Ч.* Управленческий учт / Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. [пер. с англ.] — СПб. : Питер, 2007. — 1008 с.
66. *Шелудько В. М.* Фінансовий менеджмент : підручник / В. М. Шелудько. — К. : Знання, 2006. — 439 с. — (Вища освіта ХХІ століття).
67. *Щиборщ К. В.* Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / Щиборщ К. В. — М. : Дело и Сервис, 2001. — 544 с.

Індивідуальне завдання для студентів заочної форми навчання

РОЗРОБЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО БЮДЖЕТУ

Група _____ Дата _____

П.І.Б. студента _____

На підставі наведеної інформації розробити операційний бюджет компанії (заповнити таблиці 1—9)

Компанія «Тихі зорі» випускає два види продукції – А та В. Для цього використовуються два види матеріалів — С і D. Компанія проводить як виробничу, так і торговельну діяльність.

Інформацію, необхідну для розроблення операційного бюджету, наведено в табл. А.

Для розроблення операційного бюджету використовуються зведені дані бюджетів підрозділів (табл. Б).

Таблиця А

ІНФОРМАЦІЯ ЩОДО ЕКОНОМІЧНО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «ТИХІ ЗОРІ»

№ з/п	Показник	Одиниця виміру	Продукт А	Продукт В	Усього
1.	Витрати матеріалу С на одиницю продукції	кг	12	12	
2.	Витрати матеріалу Д на одиницю продукції	кг	6	8	
3.	Вартість матеріалу С	грн / кг			1,20
4.	Вартість матеріалу Д	грн / кг			2,60
5.	Витрати праці на одиницю продукції	год.	14	20	
6.	Основна заробітна плата	грн / год.			2,05
7.	Плановий обсяг продажу	од.	5000	1000	
8.	Ціна за одиницю продукції	грн	105,40	164,00	
9.	Запаси продукції на кінець року	од.	1100	50	

Закінчення табл. А

№ з/п	Показник	Одиниця виміру	Продукт А	Продукт В	Усього
10.	Запаси продукції на початок року	од.	100	50	
11.	Запаси на початок року	грн	8670	5810	14480
12.	Запаси матеріалу С на початок року	кг			5000
13.	Запаси матеріалу Д на початок року	кг			5000
14.	Запаси матеріалу С на кінець року	кг			6000
15.	Запаси матеріалу Д на кінець року	кг			1000

Таблиця В

**ЗАГАЛЬНОВИРОБНИЧІ, КОМЕРЦІЙНІ
ТА АДМІНІСТРАТИВНІ ВИТРАТИ КОМПАНІЇ «ТИХІ ЗОРІ»**

№	Вид витрат	Сума, тис. грн
I	Загальновиробничі витрати	
	Допоміжні матеріали	30,000
	Заробітна плата з нарахуваннями	70,000
	Інші затрати	25,000
	Електроенергія (змінна частина)	8,000
	Обслуговування (змінна частина)	20,000
	Амортизація	29,500
	Заробітна плата управлінського персоналу з нарахуваннями	20,000
	Електроенергія (постійна частина)	1,000
	Обслуговування (постійна частина)	4,500
	Усього	208,000
II	Комерційні та адміністративні витрати	
	Комісійні	20,000
	Реклама	3,000

Закінчення табл. В

№	Вид витрат	Сума, тис. грн
	Заробітна плата продавців з нарахуваннями	10,000
	Транспортні витрати	5,000
	Заробітна плата службовців з нарахуваннями	10,000
	Допоміжні матеріали	1,000
	Заробітна плата управлінського персоналу з нарахуваннями	21,000
	Інші витрати	5,000
	Усього	75,000

Таблиця 1

БЮДЖЕТ ПРОДАЖУ

Вид продукції	Кількість	Ціна за од., грн	Обсяг продажу, грн
Усього			

Таблиця 2

БЮДЖЕТ ВИРОБНИЦТВА*

Показник	Продукт А, од.	Продукт В, од.
Запланований обсяг продажу		
Планові залишки готової продукції на кінець періоду		
Загальна виробнича потреба		
Залишки на початок періоду		
Виробнича програма		

* Для спрощення розрахунків незавершене виробництво не враховується.

Бюджет основних матеріалів

Таблиця 3А

ВИРОБНИЧА ПОТРЕБА В МАТЕРІАЛАХ

Показник	Одиниця виміру	Матеріал С	Матеріал D	Сума
Потреба в матеріалах для продукту А	кг			
Потреба в матеріалах для продукту В	кг			
Загальна потреба в матеріалах	кг			
Ціна за 1 кг	грн			
Загальна вартість	грн			

Таблиця 3В

ПОТРЕБА В ЗАКУПІВЛІ МАТЕРІАЛІВ

Показник	Одиниця виміру	Матеріал С	Матеріал D	Сума
Виробнича потреба	кг			
Планові залишки на кінець періоду	кг			
Загальна потреба	кг			
Залишки матеріалів на початок періоду	кг			
Необхідний обсяг закупівель	кг			
Ціна за одиницю	грн			
Затрати на закупівлю	грн			

Бюджет прямих витрат на оплату праці

Таблиця 4

Вид продукції	Обсяг виробництва, од.	Затрати часу на одиницю продукції, год.	Трудоємність виробничої програми, год.	Затрати на оплату праці, грн
Продукт А				
Продукт В				
Усього				

Бюджет виробничих непрямих витрат

Таблиця 5

Стаття витрат	Величина витрат, тис. грн
Допоміжні матеріали	
Заробітна плата з нарахуваннями	
Інші витрати	
Електроенергія (змінна частина)	
Обслуговування (змінна частина)	
Усього змінних непрямих витрат	
Амортизація	
Заробітна плата управлінського персоналу з нарахуваннями	
Електроенергія (постійна частина)	
Обслуговування (постійна частина)	
Усього постійних непрямих витрат	
Усього виробничих непрямих витрат	
Непрямі виробничі витрати на 1 год. трудомісткості виробничої програми	

Бюджет запасів на кінець періоду

Таблиця 6А

ВИРОБНИЧА СОБІВАРТІСТЬ ОДИНИЦІ ПРОДУКЦІЇ

Стаття витрат	Ставка розрахунку, грн	Продукт А		Продукт В	
		Норма витрат	Вартість, грн	Норма витрат	Вартість, грн
Матеріал С					
Матеріал D					
Прямі витрати на оплату праці					
Непрямі виробничі витрати					
Усього					

Таблиця 6В

БЮДЖЕТ ЗАПАСІВ

Вид запасів	Кількість, шт. (кг)	Ціна за 1 шт. (кг), грн	Загальна вартість, грн
Основні матеріали			
Матеріал С			
Матеріал D			
Вартість запасів матеріалів			
Готова продукція			
Продукт А			
Продукт В			
Вартість запасів готової продукції			
Усього			

Бюджет виробничої собівартості

Таблиця 7

Показник	Сума, тис. грн
Залишки готової продукції на початок року	
Основні матеріали	
Основна заробітна плата виробничих працівників з нарахуваннями	
Загальновиробничі витрати	
Виробнича собівартість	
Витрати на продукцію, готову до реалізації	
Залишки готової продукції на кінець року	
Собівартість проданої продукції	

Бюджет комерційних та адміністративних витрат

Таблиця 8

Показник	Сума, тис. грн
Змінні витрати	
Комісійні	
Постійні витрати	
Витрати на рекламу	
Заробітна плата продавців з нарахуваннями	
Транспортні витрати	
Загальні комерційні витрати	
Заробітна плата службовців з нарахуваннями	
Допоміжні матеріали	
Заробітна плата управлінського персоналу з нарахуваннями	
Інші витрати	
Загальні адміністративні витрати	
Усього комерційні та адміністративні витрати	

Бюджет доходів і витрат

Таблиця 9

Показники	Сума, тис. грн
Виручка	
Собівартість проданої продукції	
Валовий прибуток	
Комерційні та адміністративні витрати	
Операційний прибуток	

Навчальне видання

**БАТЕНКО Людмила Павлівна
ЗІНЬКЕВИЧ Тетяна Олексіївна
КИЗЕНКО Олена Олександрівна
ОНИЩЕНКО Сергій Володимирович
СКИТЬОВА Ганна Сергіївна
СЕРДЮК Алла Сергіївна**

ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ

**Навчально-методичний посібник
для самостійного вивчення дисципліни**

*Редактор І. Стримовська
Художник обкладинки Т. Зябліцева
Коректор В. Антонюк
Верстка В. Дерій*

Підп. до друку 09.02.10. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 11,74
Обл.-вид. арк. 13,56. Наклад 1090 пр. Зам. 09-3656.

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44

E-mail: publish@kneu.kiev.ua

Гарантія відмінних знань

Видавництво КНЕУ, створене 1996 року, є провідним видавцем економічної літератури в Україні.

Видання КНЕУ — це книжки високої якості для студентів та викладачів вищих навчальних закладів, науковців та підприємців.

Видавництво вже випустило у світ понад 1000 найменувань підручників і посібників та регулярно забезпечує своїх читачів новими виданнями.

Якість понад усе

- Літературу видавництва КНЕУ розроблено відповідно до затверджених Міністерством освіти і науки України навчальних програм та вимог Болонської декларації.

- Процес випуску літератури видавництва включає повний цикл підготовки книжок — від розміщення заявки автором до отримання надрукованих примірників. Це гарантує актуальність матеріалів, адекватність їх сучасним умовам ведення бізнесу та перевірку на практиці.

- Видання КНЕУ дають змогу комплексно забезпечити навчальний процес і науковий розвиток студентів, аспірантів та викладачів. Оптимальне поєднання теоретичних матеріалів з практичними прикладами робить видання корисними для працівників підприємств та підприємців.

Видавництво пропонує

- підручники
- навчальні посібники
- навчально-методичні посібники
- курси лекцій
- тренінгові технології
- монографії
- збірники наукових праць
- освітньо-кваліфікаційні характеристики
- освітньо-професійні програми

Основні напрями видань

Міжнародна економіка
Економіка підприємства
Статистика
Менеджмент. Маркетинг
Бухгалтерський облік. Аудит
Фінанси
Банківська справа. Інвестування
Економіка агробізнесу
Право
Точні науки
Суспільні та гуманітарні науки

Видавництво КНЕУ імені Вадима Гетьмана
04053, м. Київ, пл. Львівська, 14
тел.: (044) 537-61-44, e-mail: publish@kneu.kiev.ua

Реалізація книжок

ТОВ «Міжнародний інститут бізнес-освіти КНЕУ ім. В. Гетьмана»
Тел./факс: (044) 537-61-71, 537-61-77
e-mail: andrushko@icbe.com.ua
www.icbe.com.ua

ОПТОВИЙ ПРОДАЖ

Як придбати літературу



Пропонуємо гнучку систему знижок та вигідні умови співпраці.

Забезпечуємо щотижневе розсилання прайсів та інформації про нові надходження електронною поштою.

Роздрібний продаж літератури в Києві

- пл. Львівська, 14
- просп. Перемоги, 54/1
- вул. Мельникова, 79/81
- вул. Дегтярівська, 49 Г
- Книжковий магазин «Знання», вул. Хрещатик, 44, тел.: 234-22-91
- Книжковий магазин «Сяйво», вул. Червоноармійська, 6, тел.: 235-43-66
- Книжковий магазин «Урожай», просп. 40-річчя Жовтня, 128, тел.: 258-31-87
- Книжковий магазин «Академкнига», вул. Стрітенська, 17, тел.: 272-35-82

Видавництво КНЕУ імені Вадима Гетьмана
04053, м. Київ, пл. Львівська, 14
тел.: (044) 537-61-44, e-mail: publish@kneu.kiev.ua

Реалізація книжок

ТОВ «Міжнародний інститут бізнес-освіти КНЕУ ім. В.Гетьмана»
Тел./факс: (044) 537-61-71, 537-61-77
e-mail:andrushko@icbe.com.ua
www.icbe.com.ua

<p>АРК <u>ВАТ «Кримкнига»</u> м. Сімферополь, вул. Горького, 5 тел.: (0652) 27-54-87 <u>Книжковий магазин «Буква»</u> м. Сімферополь, вул. Севастопольська, 6 тел.: (0652) 27-31-53 м. Євпаторія, вул. Фрунзе, 42 тел.: (06569) 331-44 м. Ялта, вул. Гоголя, 24 тел.: (0654) 32-37-41 ВІННИЦЬКА ОБЛ. Магазин «Кобзар» м. Вінниця, вул. Привокзальна, 2/1 ВОЛІНСЬКА ОБЛ. <u>ТОВ «Знання»</u> м. Луцьк, пр. Волі, 41 тел./факс: (03322) 423-98 <u>Книгарня «Дім книги»</u> м. Луцьк, вул. Конякіна, 37-а тел./факс: (0332) 73-01-59 ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ. <u>Бібколектор обласний</u> м. Дніпропетровськ, вул. Кірова, 22 тел.: (056) 778-38-39-ф, 778-25-37 <u>Магазин «Ера»</u> м. Кривий Ріг, вул. Косіора, 42 тел.: (0564) 712367 <u>Книжковий магазин «Дар»</u> м. Кривий Ріг, вул. Пухачевського, 75 тел.: (0564) 66-41-88 тел./факс: (0564) 66-01-68 ДОНЕЦЬКА ОБЛ. <u>ПП Ярошенко Н. М.</u> м. Донецьк, вул. Артема, 84 (приміщення обласної бібліотеки ім. Н. Крупської) тел.: (062) 343-88-07 <u>СПД Дротенко</u> м. Донецьк, вул. Артема, 160 Книжковий ринок, м. Донецьк, торговий комплекс «Маяк», місце 113 тел./факс: (0622) 22-68-79</p>	<p>ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ. <u>«Світ книги»</u> м. Житомир, вул. Київська, 17/1 тел.: (0412) 47-27-52 ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛ. <u>Книгарня «Книги»</u> м. Ужгород, пр. Свободи, 3 тел.: (0312) 61-36-95 <u>Книгарня «Кобзар»</u> м. Ужгород, пл. Корятовича, 1 тел.: (03122) 3-35-16 <u>ТОВ «Букініст»</u> м. Ужгород, вул. Л. Толстого, 4 тел.: (03122) 3-72-18 ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ. <u>ТОВ «ЛЕКТОС» ЛТД</u> м. Запоріжжя, пр. Леніна, 142 тел.: (0612) 13-85-53, (061) 220-09-96 ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛ. <u>Книгарня</u> м. Івано-Франківськ, пл. Ринок, 14 тел.: (03422) 2-47-82 <u>ТОВ «Арка»</u> м. Івано-Франківськ, Вічевий майдан, 3 тел./факс: (0342) 50-14-02, (03422) 3-04-60 КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛ. <u>«Книжковий світ»</u> м. Кіровоград, вул. Набережна, 11 ЛУГАНСЬКА ОБЛ. <u>Глобус-книга</u> м. Луганськ, вул. Совецькая, 58 тел./факс: (0642) 53-62-30 <u>ФОП Гречишкін С. І.</u> м. Луганськ, вул. Леніна, 149-а тел./факс: (0642) 58-95-28, 59-63-37 ЛЬВІВСЬКА ОБЛ. <u>Книгарня «Глобус»</u> м. Львів, пл. Галицька, 12 тел.: (0322) 74-01-77 <u>ДКП «Бібліотечний колектор»</u> м. Львів, вул. Лисенка, 21 тел./факс: (0322) 75-79-86 <u>ТОВ «Ноти»</u> м. Львів, пр. Шевченка, 16 тел./факс: (0322) 72-67-96</p>
--	--

<p>МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛ. <u>Книгарня «Книги»</u> м. Миколаїв, пр. Жовтневий, 338 тел.: (0512) 25-20-41 <u>ТОВ «Ноч-Хау»</u> м. Миколаїв, вул. Фалесівська, 35А тел.: (0512) 47-47-97 <u>Книгарня «Книголюб»</u> м. Миколаїв, пр. Миру, 3 тел.: (0512) 56-72-65 <u>Книгарня «Світ книги»</u> м. Миколаїв, вул. Б. Морська, 51 тел.: (0512) 67-01-38 АІРП «Миколаїв книга» м. Миколаїв, пр. Леніна, 122 тел.: (0512) 55-20-93</p> <p>ОДЕСЬКА ОБЛ. <u>ПП Петров О. С.</u> м. Одеса, вул. Гайдара, 66, кв. 99 тел./факс: (0482) 49-23-41; (0482) 66-17-64 <u>Книжковий магазин «Дім книги»</u> вул. Дерибасівська, 27 тел.: (048) 728-40-13</p> <p>ПОЛТАВСЬКА ОБЛ. <u>«Планета»</u> м. Полтава, вул. Жовтнева, 60А тел./факс: (05322) 72-019 <u>Книжковий магазин «Роксолана»</u> м. Кременчук, вул. Перемоги, 26 тел./факс: (0536) 79-85-95, 3-20-64</p> <p>РІВНЕНСЬКА ОБЛ. <u>ОККП «Рівнекнига»</u> м. Рівне, вул. Острівського, 16 тел.: (0362) 22-41-05</p> <p>СУМСЬКА ОБЛ. <u>ТОВ «Прометей»</u> м. Суми, вул. Інтернаціоналістів, 18</p> <p>ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ. <u>СМП «Карт-бланш»</u> вул. Дорошенка, 16 тел./факс: (0352) 43-55-44</p> <p>ХАРКІВСЬКА ОБЛ. <u>АВІОНКА-Харків</u> м. Харків, вул. Сумська, 51 тел.: (057) 714-26-75</p>	<p><u>ПП Антаков А. П.</u> Книжковий ринок «Райский уголок» м. Харків, пр. Кравцова, 19, 2 ряд, 22 м. тел.: (067) 390-62-82, 8(050) 594-5840 <u>Книжковий парк «Центральний»</u> м. Харків, пл. Р. Люксембург, 10, тел.: (057) 759-02-99, 754-33-01</p> <p>ХЕРСОНСЬКА ОБЛ. <u>Магазин «Учбова книга»</u> м. Херсон, вул. Декабристів, 22 тел.: (0552) 26-22-10 вул. Кулика, 135, тел.: (0552) 55-54-01 <u>Книгарня «Книжковий ряд»</u> м. Херсон, вул. Леніна, 14/16 тел.: (0552) 22-14-56</p> <p>ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ. <u>ТОВ «Книжковий світ»</u> м. Хмельницький, вул. Подільська, 25 тел.: (0382) 65-60-73, 26-60-73 <u>ХОП «Школяр»</u> м. Хмельницький, вул. Щербаківа, 4 тел.: (03822) 3-03-90</p> <p>ЧЕРКАСЬКА ОБЛ. <u>«Будинок книги»</u> вул. Хрещатик, 200 тел.: (0472) 45-99-20 <u>ДТП«Світоч»</u> вул. Байди Вишневецького, 38 тел.: (0472) 32-92-78 <u>Магазин «Інтелектуальної книги»</u> м. Черкаси, вул. Леніна, 31\1 тел.: (0472) 32-14-53</p> <p>ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛ. <u>«Чернівецький обласний бібліотекар»</u> вул. Шептицького, 23 тел.: (0372) 52-62-10 <u>КП «Чернівцікнига»</u> м. Чернівці, вул. Шептицького, 23 тел.: (0372) 52-23-13 <u>КП «Технічна книга»</u> вул. О. Кобилянської, 45 тел.: (03722) 2-74-96, факс: 2-71-64</p> <p>ЧЕРНІГІВСЬКА ОБЛ. <u>КТП «Будинок книги»</u> м. Чернігів, пр. Миру, 45</p>
---	--

Тип книги	Назва	Автор	Кількість сторінок	Рік видання
ЕКОНОМІКА				
НП	Економіка праці	Завіновська Г. О.	304	2007
НП	Економіка державного сектора	Малий І.Й., Галубарда М.К.	280	2007
НП	Політична економія	Кривенко К.Т. та ін.	512	2008
МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА				
М	Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку. Т.1. У 2-х томах	Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М. та ін.	816	2006
М	Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку. Т.2. У 2-х томах	Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М. та ін.	592	2006
М	Глобальна економіка XXI ст: людський вимір	Лук'яненко Д.Г. та ін.	424	2009
М	Глобальні стратегії Євросоюзу	Білорус О.Г. та ін.	536	2009
М	Мобілізаційний розвиток націонал.економ. в умовах глобалізму	Токар В.В.	144	2009
НМП	Міжнародна інвестиційна діяльність	Руденко Л.В. та ін.	168	2008
НМП	Міжнародний менеджмент	Панченко С.Г.	468	2007
НП	Управлінська результативність в міжнародному бізнесі	Білошапка В.А.	216	2009
ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ, ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ				
НП	Бізнес-діагностика підприємства	Швиданенко Г. О. Та ін.	344	2007
НП	Управління капіталом підприємства	Швиданенко Г.О. та ін.	440	2007
П	Економіка підприємства 4-е вид.	Швиданенко Г.О. та ін.	824	2009
НП	Контролінг	Швиданенко Г.О. та ін.	264	2009
М	Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку	Гончарова Н.П. та ін.	288	2006
НП	Бізнес-тренінги для економістів	Бутенко Н.Ю. та ін.	306	2007
НП	Антикризове управління підприємством	Шершньова З. Є.	680	2007
М	Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці	Павленко І. А.	248	2007
НП	Потенціал підприємства	Федонін О.С. та ін.	316	2007
НП	Управління конкурентоспроможністю підприємства	Клименко С.М. та ін.	520	2008
НМП	Управління конкурентоспроможністю підприємства	Омельяненко Т.В. та ін.	272	2009
М	Організаційне проектування підприємств	Кукоба В.П.	272	2009
ЕКОНОМІКА АГРОБІЗНЕСУ				
М	Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання розвитку	Андрійчук В.Г.	216	2007
ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ				
НП	Державне регулювання економіки	Чистов С. М. та ін.	440	2006
НМП	Ціни та цінова політика	Тормоса Ю.Г.	92	2006
П	Макроекономіка	Савченко А. Г	448	2007
НМП	Макроекономіка	Савченко А.Г. та ін.	256	2008
МЕНЕДЖМЕНТ				
НМП	Управління якістю	Вакуленко А.В.	167	2006
НМП	Операційний менеджмент.	Задорожна Н. В. та ін.	236	2006
НП	Зб. ситуаційних вправ з дисциплін управлінського спрямування	Вакуленко А. В. та ін.	200	2006
НП	Менеджмент персоналу	Данюк В. М., Петюх В. М.	398	2006