

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Ставерська Т.О., Андрущенко І.С., Лисак Г.Г., Жилякова О.В.

**БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК
ДЛЯ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ
072 «ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ»**

**Харків
2022**

Розглянуто та схвалено на засіданні кафедри фінансів, банківської справи та страхування протокол № 12 від 10 квітня 2022 року

Рекомендовано науково-методичною комісією факультету економічних відносин та фінансів Харківського державного біотехнологічного університету, протокол засідання № 5 від 29 квітня 2022 року

Рецензенти:

Гросул В.А., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та бізнесу Харківського державного біотехнологічного університету

Кащена Н.Б., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку, аудиту та оподаткування Харківського державного біотехнологічного університету

Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання : навч.-метод. посіб. для студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування і кредит» [Електронний ресурс] /Т.О. Ставерська, І.С. Андрущенко, Лисак Г.Г., Жилякова О.В./ - Електрон. дані. – Х. : ДБТУ , 2022. – 93 с.

Навчально-методичний посібник з дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» містить програму та тематичний план опрацювання курсу, методичні поради до вивчення кожної теми з викладенням основних питань і завдань для самоперевірки, методичні рекомендації для набуття практичних навичок, які включає в себе питання для обговорення та дискусій, індивідуальні, практичні та ситуаційні завдання, що пропонуються для проведення семінарських та практичних занять. У посібнику наводиться можлива система контролю і оцінювання знань студентів, рекомендована література.

Пропонується для студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», викладачів і всіх тих, хто прагне опанувати і використовувати сучасні інструменти економічного управління підприємством.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ»	6
2 ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ «БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ»	7
3 ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	8
4 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	13
5 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ СИТУАЦІЙНИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ	45
5.1 Побудова основного бюджету підприємства. Бюджет продажів .	45
5.2 Бюджет виробничих витрат	59
5.3 Бюджет витрат на реалізацію і управління	66
5.4 Прогнозний звіт про прибутки і збитки	70
5.5 Бюджет руху грошових коштів	72
5.6 Складання прогнозного балансу	75
5.7 Аналіз бюджетів та контроль їх виконання	78
6 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ	86
7 КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ І ВМІНЬ СТУДЕНТІВ	88
8 ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЗАЛІКУ	90
9 РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА	92

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» вивчається при підготовці бакалаврів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування».

Метою дисципліни є формування системи знань з розробки перспективних, поточних та оперативних бюджетів фінансової діяльності підприємства та контролю їх виконання.

Основними завданнями вивчення дисципліни є засвоєння особливостей технології фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, сформованих в процесі підприємницької діяльності на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати прогнозовані і отримані фінансові показники.

Предметом дисципліни є фінансові відносини, що виникають в процесі планування і контролю діяльності підприємства.

Система підготовки фахівців економістів першого рівня вищої освіти «бакалавр» повинна забезпечувати оволодіння теорією, методологією і методикою пізнання і вивчення фінансового планування підприємств. Дисципліна «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» є практичним продовженням цілого ряду теоретичних і методологічних спеціальних фінансових навчальних курсів. Вона вивчає форми прояву економічних законів у сфері фінансового планування діяльності підприємств.

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні **знати**:

- загальні принципи фінансового планування;
- сутність і задачі бюджетування діяльності суб'єктів господарювання;
- моделі і методики бюджетування;
- основні організаційні етапи постановки і впровадження бюджетування;
- особливості складання операційних та фінансових бюджетів підприємства;
- економічний зміст та методи планування тактики та стратегії підприємства.

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні **вміти**:

- теоретично обґрунтовувати необхідність фінансового планування на підприємствах;
- формувати бізнес-прогнози;
- будувати операційні бюджети;
- будувати фінансові бюджети;
- проводити аналіз планових фінансових показників;
- здійснювати контроль за виконанням бюджетів;
- складати графіки документооборту та оформляти планові документи;
- оцінювати і планувати зміни фінансового стану підприємства.

У процесі вивчення дисципліни забезпечується формування у студентів різностороннього аналітичного мислення в області фінансового планування на підприємстві, придбання навичок планування діяльності підприємств та його впливу на кінцеві результати.

Основними видами аудиторних занять з навчальної дисципліни є лекції, семінарські та практичні заняття, які дають можливість достатньо повно опанувати програмний матеріал. Лекції призначені для повідомлення нових і систематизації та узагальнення накопичених знань з даної дисципліни. Для закріплення теоретичного матеріалу і набуття студентами необхідних практичних вмінь передбачається проведення практичних занять, на яких розв'язуються ситуаційні задачі.

Навчальним планом передбачається самостійна робота, яка орієнтована на виконання таких робіт:

- вивчення інструктивних та законодавчих матеріалів, методики фінансових розрахунків;
- придбання теоретичних знань шляхом конспектування літературних джерел та роботи з конспектом лекцій.

Тематичний план дисципліни, плани семінарських та практичних занять є рекомендованими, при необхідності викладачі можуть вносити зміни в установленому порядку.

По закінченню вивчення дисципліни студенти складають залік.

**1 ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ»**

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни			
		денна повна форма навчання	денна прискорена форма навчання	заочна повна форма навчання	заочна прискорена форма навчання
Кількість кредитів – 2	Галузь знань 07 Управління та адміністрування	за вибором			
Модулів – 2	Спеціальність (професійне спрямування): спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування	Рік підготовки:			
Змістових модулів – 2		4-й	2-й	4-й	2-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання (назва)		Семестр			
Загальна кількість годин – 120 год.		8-й	4-й	8-й	4-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 2,5	Рівень вищої освіти: бакалавр	Лекції			
		24 год.	24 год.	6 год.	6 год.
		Практичні, семінарські			
		16 год.	16 год.	4 год.	4 год.
		Лабораторні			
		-	-	-	-
		Самостійна робота			
		80 год.	80 год.	110 год.	110 год.
		Індивідуальні завдання:			
8 год.	8 год.	8 год.	10 год.		
Вид контролю: залік					

**2 ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ
«БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ»**

№ теми	Назва розділів, тем курсу
	Вступ
1.	Фінансове планування: сутність, задачі, методи, принципи
2.	Система управління підприємством на принципах бюджетування
3.	Облікова політика підприємства як фундамент для бюджету
4.	Основні організаційні етапи постановки і впровадження бюджетування
5.	Формування бізнес-прогнозів для розрахунку зведеного бюджету підприємства
6.	Побудова основного бюджету підприємства
7.	Аналіз бюджетів та контроль їх виконання
8.	Інформаційні технології фінансового планування та бюджетування

3 ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Вступ

Предмет і методи дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання», її місце в системі підготовки спеціалістів економічного спрямування. Роль дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання» у формуванні професійних навичок висококваліфікованих спеціалістів.

Логічна структура курсу «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання». Зміст та завдання вивчення курсу «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання». Огляд рекомендованої літератури.

Тема 1

Фінансове планування: сутність, задачі, методи, принципи

Сутність фінансового планування і прогнозування. Прогноз економічного і соціального розвитку підприємства.

Мета і завдання фінансового планування та прогнозування. Об'єкти фінансового планування. Методи та моделі фінансового прогнозування. Прогнозування фінансових показників діяльності підприємства.

Принципи фінансового планування. Наукова обґрунтованість плану. Комплексність планування. Системність у плануванні. Орієнтація плану на соціальний і економічний розвиток підприємства. Оптимальність у плануванні. Визначення провідних ланок і напрямів.

Види фінансових планів. Перспективне фінансове планування. Поточне фінансове планування. Оперативне фінансове планування.

Стадії фінансового планування. Взаємозв'язок оперативних, поточних і перспективних планів. Координація й узгодженість планів.

Причини виникнення несумісних задач фінансового планування діяльності підприємств. Методи подолання несумісних обмежень у задачах перспективного і поточного фінансових планів.

Тема 2

Система управління підприємством на принципах бюджетування

Бюджетування як технологія фінансового планування. Призначення бюджетування. Можливості, які надає впровадження системи бюджетування. Технологія бюджетування. Організація бюджетування. Автоматизація фінансових розрахунків. Функції бюджетування. Процеси бюджетування. Структура основних бюджетів.

Місія підприємства як система показників фінансового плану: високорентабельний бізнес, швидко зростаюче підприємство, висока

капіталізація. Стратегічні цілі. Тактичні цілі. Задачі для реалізації. Методика визначення фінансових цілей підприємства. Взаємозв'язок бюджетування з головними фінансовими цілями підприємства. Принципи бюджетування.

Фінансова модель бюджетування. Обмежувальні фактори бізнесу підприємства. Бюджетні моделі: індивідуальна модель комплексного бюджетування; універсальна бюджетна модель; бюджетування окремих галузей діяльності; бюджетування фінансових потоків; бюджетування товароматеріальних потоків.

Методики бюджетування: на основі фінансової структуризації; на основі моделювання бізнес-процесів. Бюджетування через прирощення; бюджетування «з нуля».

Тема 3

Облікова політика підприємства як фундамент для бюджету

Класифікація доходів в бюджетуванні: доход від реалізації продукції; інші операційні доходи; фінансові доходи; доходи від надзвичайних подій. Класифікація витрат в бюджетуванні: постійні та змінні; прямі та накладні. Класифікація витрат в залежності від задачі керівництва. Класифікація витрат по степеню урегульованості.

Призначення управлінського обліку. Нормативна база облікової політики: Наказ про облікову політику підприємства; Положення про управлінський облік; Положення про планування; Положення про бюджети; Положення про фінансову структуру. Основні елементи облікової політики. Нормативи витрат. Види собівартості. Методи калькулювання. Склад калькуляційних статей. Порядок та методи розподілу накладних витрат.

Тема 4

Основні організаційні етапи постановки і впровадження бюджетування

Фінансова структура підприємства. Процедури побудови фінансової структури. Моделі опису організаційної структури підприємства. Матриця закріплення функцій за виконавцями.

Послідовність розробки фінансової структури. Класифікація центрів фінансової відповідальності. Залежність цільових установок і критеріїв оцінки ЦФВ від корпоративної стратегії. Характеристика основних розділів Положення про фінансову структуру.

Характеристика бюджетного регламенту. Положення про бюджетний регламент. Основні елементи бюджетного регламенту: бюджетний період; строки і порядок розробки, узгодження, подання, консолідації і затвердження; бюджетний цикл; система внутрішнього контролю і оцінки виконання бюджету.

Організація управління бюджетами: визначення набору служб та посадових осіб; розподіл функцій і посадових зобов'язань; визначення «арбітра»; встановлення порядку взаємодії; закріплення в системі внутрішніх нормативів документів. Функції бюджетування, які виконує фінансова служба.

Порядок розробки графіка документообігу.

Тема 5

Формування бізнес-прогнозів для розрахунку зведеного бюджету підприємства

Бізнес-прогнози для розрахунку операційних бюджетів підприємства. Індекси зміни цін. Типи цінових політик і стратегій. Основні елементи і етапи розробки цінової політики і стратегії.

Курси валют і інфляція. Розрахунки з покупцями. Аналіз положення підприємства на ринку. Постачальницько-збутова політика. Планування збутової діяльності підприємства.

Складські запаси і незавершене виробництво. Нормування матеріалів. Нормування незавершеного виробництва. Нормування готової продукції. Виробничі потужності підприємства.

Нормування праці.

Тема 6

Побудова основного бюджету підприємства

Особливості складання бюджету продажів. Методи прогнозування продажів. Стратегії використання ресурсів підприємства. Бюджет виробництва. Бюджет прямих витрат на матеріали та методика його складання. Бюджет прямих витрат на оплату праці. Бюджет загально виробничих витрат. Бюджет виробничих запасів (готової продукції, незавершеного виробництва, матеріалів). Розрахунок оптимального розміру запасів та партій поставки основних матеріалів. Бюджет виробничої собівартості. Бюджет комерційних витрат. Бюджет управлінських витрат. Баланси використання коштів соціального спрямування. Податковий бюджет. Прогноз зміни дебіторської та кредиторської заборгованостей. Складання календарних планів надходження грошових засобів, придбання основних матеріалів.

Планування прибутку підприємства. Необхідність планування прибутку. Інформаційна база для планування прибутку. Методи планування прибутку (прямого рахунку, нормативний, оптимізації, експертних оцінок, балансовий метод). Етапи планування прибутку. Чистий дохід від реалізації продукції. Валовий прибуток. Прибуток від операційної діяльності. Прибуток від звичайної діяльності. Чистий прибуток. Визначення межі беззбитковості

підприємства. Розрахунок плану прибутку від звичайної діяльності. Планування чистого прибутку. Побудова бюджету доходів та витрат (прогнозний звіт про прибутки та збитки).

Формування бюджету капітальних вкладень. Підходи до формування бюджету капітальних вкладень (основаних на застосуванні критеріїв IRR та NPV). Оптимізація бюджету капіталовкладень. Просторова оптимізація. Часова оптимізація. Оптимізація в умовах реінвестування доходів. Календарний план капітальних вкладень. Кредитний план.

Формування оптимальної структури джерел фінансування.

Бюджет руху грошових засобів. Прямий та непрямий методи складання бюджету руху грошових засобів. Напрями планування потоків грошових засобів.

Розрахунок нормативу власних оборотних коштів. Ув'язування планової потреби в оборотних коштах з наявними і реальними до залучення в оборот коштами.

Необхідність, мета та завдання складання прогнозного балансу. Інформаційна база та етапи складання прогнозного балансу. Форма, зміст і розрахунок очікуваної величини статей активу і пасиву балансу. Методичні підходи до визначення очікуваної величини основних статей активу і пасиву балансу. Ув'язування статей активу і пасиву прогнозного балансу.

Тема 7

Аналіз бюджетів та контроль їх виконання

Аналіз балансу. Фактори, що визначають фінансову стійкість підприємства. Структурні зміни прогнозного балансу на кінець планового періоду. Оцінка фінансового стану підприємства.

Особливості розрахунку та аналізу: коефіцієнтів ліквідності; показників ефективності діяльності підприємства; показників ефективності використання оборотних засобів; показників фінансової стійкості підприємства.

Бюджетний контроль. Основні елементи системи контролю. Об'єкти контролю. Предмети контролю. Суб'єкти контролю. Технологія контролю бюджету. Етапи контролю над виконанням бюджету. Основні принципи контролю та аналізу дохідної та видаткової частин бюджету. Гнучкий та статичний бюджети. Обчислення відхилень та їх аналіз. Управління по відхиленням. Відхилення витрат прямих матеріалів. Відхилення прямих витрат праці. Відхилення загальновиробничих витрат.

Простий аналіз відхилень, орієнтований на коригування наступних планів. Аналіз відхилень, орієнтований на наступні управлінські рішення. Стратегічний підхід до аналізу відхилень. Мотивація ефективного процесу бюджетного планування.

Тема 8

Інформаційні технології фінансового планування та бюджетування

Традиційні та рекомендовані підходи до автоматизації бюджетування та управлінського обліку. Особливості організації збирання та обробки первинної інформації. Вимоги до програмного забезпечення. Проблеми впровадження.

Інформаційні технології. Рівні інформаційних технологій. Пакети загального призначення. Програми, орієнтовані на вирішення задач фінансового планування та бюджетування. Програмні пакети для оцінки та управління інвестиційними проектами та бізнес-планування. Підсистеми фінансового планування в корпоративних інтегрованих системах (КІС).

4 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1

Фінансове планування на підприємстві: сутність, задачі, методи, принципи

Мета теми: засвоєння, закріплення, поглиблення та систематизація знань про основи фінансового планування і прогнозування.

План вивчення теми

1. Суть фінансового планування і прогнозування.
2. Мета і завдання фінансового планування і прогнозування.
3. Принципи і методи фінансового планування і прогнозування.
4. Види фінансових планів.

Методичні рекомендації

При вивченні першого питання необхідно визначити сутність таких понять як:

- стихійна діяльність;
- передбачення;
- гіпотеза;
- прогноз;
- планування;
- фінансова стратегія;
- фінансове планування і прогнозування.

Слід звернути увагу на спільні риси понять гіпотеза, прогноз та планування, а також на те, що їх роз'єднує.

Вивчення другого питання теми «Мета і завдання фінансового планування і прогнозування» передбачає, в першу чергу, чітке визначення основної мети внутрішньфірмового фінансового планування і прогнозування, а також об'єкту, сфери та характеру фінансового планування.

Також необхідно ознайомитися з основними завданнями фінансового планування діяльності підприємства в умовах ринку.

Розкриваючи дане питання, слід звернути увагу на те, що фінансове планування передбачає визначення:

- величини необхідних і реально можливих грошових ресурсів за джерелами їх формування і напрямками використання для здійснення операційної, інвестиційної та інших видів діяльності;

- оптимальної структури капіталу за джерелами формування і напрямками його розміщення;
- дохідності (рентабельності) капіталу, авансового на формування активів підприємства;
- критичної межі беззбиткової діяльності та величини чистого прибутку, необхідної для самоокупності і самофінансування;
- напрямів використання чистого прибутку підприємства;
- альтернативних чи запобіжних заходів на випадок зміни кон'юнктури ринку, дохідності капіталу тощо. При фінансовому плануванні виходять із необхідності ефективного використання власного і залученого капіталу шляхом:

- раціонального використання виробничих потужностей, нової техніки, передових технологій, підвищення якості продукції та культури обслуговування;

- виконання планів реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), отримання валового, операційного і чистого прибутку;

- дотримання планових норм затрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, впровадження режиму економії операційних витрат, зведення до мінімуму непродуктивних втрат. Економічно обґрунтовані і ув'язані планові витрати і доходи підприємства на принципах самоокупності і самофінансування при їх виконанні дають змогу підприємству досягти фінансової стабільності, забезпечити конкурентоспроможність в ринковому середовищі.

Вивчивши третє питання необхідно знати і характеризувати такі принципи планування як:

- наукова обґрунтованість плану;
- комплексність планування;
- системність у плануванні;
- орієнтація плану на соціальний і економічний розвиток підприємства;
- оптимальність у плануванні;
- визначення провідних ланок і напрямів;
- взаємозв'язок поточних і перспективних планів;
- координація й узгодженість планів.

Методи фінансового планування – це конкретні прийоми й способи техніко-економічних розрахунків і обґрунтування планових завдань та їх ув'язування.

У процесі підготовки даного питання студент повинен оволодіти такими методами фінансового планування як: нормативний, розрахунково-аналітичний, балансовий, метод оптимізації планових завдань, економіко-математичне моделювання, метод експертних оцінок, коефіцієнтів і програмно-цільовий метод.

Розглядаючи останнє питання слід ознайомитися із класифікацією фінансових планів, знати суть кожного із них, а саме:

- довгострокові;

- короткострокові;
- стратегічні;
- перспективні;
- поточні;
- оперативні.

Необхідно знати принципову різницю між поняттями довгостроковий, стратегічний та перспективний фінансові плани, а також в чому полягає взаємозв'язок між перспективним, поточним і оперативним фінансовими планами підприємства

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте необхідність і суть фінансового планування та прогнозування.
2. Охарактеризуйте зміст фінансової стратегії підприємства.
3. Яка мета фінансового планування та прогнозування?
4. Назвіть об'єкти і суб'єкти фінансового планування і прогнозування.
5. Охарактеризуйте принципи фінансового планування.
6. Дайте характеристику методам та моделям фінансового планування та прогнозування.
7. Охарактеризуйте види фінансових планів.
8. В чому полягає взаємозв'язок між перспективним, поточним і оперативним фінансовими планами підприємства?

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Гіпотеза, прогноз та планування: значення в діяльності підприємства.
2. Особливості внутрішнього фірмового планування на українських підприємствах.
3. Методи фінансового планування.
4. Довгострокові, короткострокові, стратегічні, перспективні, поточні та оперативні плани підприємства

Рекомендовані джерела інформації: 1, 6, 7, 8, 9, 10, 11

Тема 2

Система управління підприємством на принципах бюджетування

Мета теми: засвоєння, закріплення, поглиблення та систематизація знань про систему управління підприємством на принципах бюджетування.

План теми

1. Поняття, призначення та основні функції бюджетування.
2. Система цілей і бюджетування.
3. Моделі бюджетування.
4. Методики бюджетування.

Методичні рекомендації

Вивчаючи перше питання слід визначити, що таке бюджетування і які його функції.

Бюджетування слід розглядати як технологію фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях управління, що дозволяє аналізувати прогнозовані й отримані фінансові показники.

Бюджет – це фінансовий план, що охоплює всі сторони діяльності підприємства, що дозволяє зіставляти всі понесені витрати й отримані результати на майбутній період часу.

Призначення бюджетування:

1) розробка системи координат для бізнесу, бази вихідних даних для фінансового аналізу і фінансового менеджменту; переклад системи планування з натуральних і фізичних одиниць виміру на фінансові показники; підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих рішень на всіх рівнях управління;

2) ріст ефективності використання наявних у розпорядженні підприємства і його окремих структурних підрозділів ресурсів, активів і відповідальності керівників різного рівня управління за надані в їхнє розпорядження ресурси й активи;

3) створення можливості для оцінки інвестиційної привабливості окремих проектів, що реалізує або якими збирається зайнятися в майбутньому підприємство;

4) підвищення обґрунтованості виділення фінансових і нефінансових ресурсів по окремих напрямках господарської діяльності і видам бізнесу; більш точне визначення напрямків інвестиційної політики, напрямків реструктуризації підприємства;

5) перетворення фірми в «фінансово-прозору», зрозумілу у фінансовому відношенні для тих, хто вклав у даний бізнес свої гроші;

6) зміцнення фінансової дисципліни і поліпшення стимулювання більш ефективної роботи структурних підрозділів в інтересах усього підприємства;

7) проведення постійного моніторингу фінансової ефективності окремих видів господарської діяльності і структурних підрозділів;

8) контроль над зміною фінансової ситуації на підприємстві; підвищення фінансової стійкості і поліпшення фінансового стану як фірми в цілому, так і окремих структурних підрозділів і видів бізнесу.

Слід звернути увагу на те, що впровадивши систему бюджетування, підприємство одержує можливість:

- складати реальні прогнози фінансово-господарської діяльності;
- вчасно виявляти найбільш вузькі місця в управлінні підприємством;
- швидко підрахувати економічні наслідки при можливих відхиленнях від наміченого плану за допомогою фінансових моделей на основі прогнозу розвитку ситуації і прийняти вчасно ефективне рішення;

- скоординувати роботу структурних підрозділів і служб на досягнення поставленої мети;

- підвищити керованість підприємства за рахунок оперативного відстеження відхилень факту від плану і своєчасного прийняття рішень.

У результаті впровадження бюджетування:

- підприємство і його керівники одержують процедури регулярного фінансового планування і контролю над виконанням бюджету;

- підвищується рівень фінансової культури і дисципліни менеджерів і керівників підприємства;

- підприємств-одержує річний бюджет;

- поліпшується керованість підприємства за рахунок наділення його менеджерів повноваженнями, установлення відповідальності за досягнення бюджетних показників і удосконалювання організаційної структури;

- поліпшуються фінансові показники роботи підприємства за рахунок удосконалювання системи фінансового планування і контролю.

Повноцінне бюджетування, тобто бюджетування як управлінська технологія, включає три складові частини:

1) технологія бюджетування;

2) організація бюджетування;

3) автоматизація фінансових розрахунків.

Для того щоб зрозуміти, яку роль бюджетування грає в процесі управління підприємством необхідно розглянути основні його функції: планування діяльності підприємства, прорахунок різних варіантів бюджету, моніторинг виконання бюджетів і процесів виробничо-господарської діяльності; аналіз виконання бюджету.

У процесі вивчення першого питання також слід звернути увагу на таку категорію як архітектура бюджетної системи. Вона являє собою сукупність процесів, компонентів бюджетування і бюджетних регламентів.

Процеси бюджетування – це послідовність дій, пов'язаних із плануванням, обліком, аналізом і контролем фінансово-економічних показників діяльності компанії.

Компоненти бюджетування об'єднані у два розділи:

- 1) об'єкти підприємства, по яких ведеться бюджетування;
- 2) сукупність планів і звітів системи бюджетування.

Розглядаючи друге питання слід звернути увагу на те, що незважаючи на унікальність бюджетного процесу кожного підприємства, можна виділити такі основні кроки по організації процесу:

- визначення цілей підприємства і цілей бюджетування;
- побудова і вивчення існуючої організаційної структури підприємства;
- виділення центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) і побудова фінансової структури;
- інформаційне структурування і створення регламенту процесу бюджетування.

При постановці бюджетування необхідно:

- сформулювати головні фінансові і нефінансові цілі підприємства;
- виявити, за допомогою яких показників можна контролювати досягнення цих цілей;
- визначити задачі, що забезпечують досягнення головних цілей, які можуть бути вирішені за допомогою бюджетування.

Призначення бюджетування має як загальні аспекти для будь-якої компанії, будь-якої сфери бізнесу, так і специфічні, у залежності від умов конкретного бізнесу, цілей фірми і задач, що стоять перед її керівниками в розділі управління фінансами.

Важливо дотримуватись основних принципів бюджетування:

- безперервність складання і корегування бюджетів;
- конфіденційність;
- уніфікованість форматів, процедур і регламентів;
- відповідність основним принципам теорії фінансового менеджменту.

Рекомендований план дій по визначенню цілей бюджетування в компанії:

- визначити місію, головні фінансові і нефінансові цілі компанії;
- визначити об'єкти бюджетування відповідно до рівнів управління;
- вибрати показники, що необхідні для контролю над досягненням поставлених цілей;
- поставити задачі, які повинне вирішити бюджетування;
- оформити у вигляді внутрішніх нормативних документів призначення бюджетування в компанії;
- вибрати фінансову модель бюджетування.

Результатом вивчення третього питання повинно стати розуміння того, що фінансова модель бюджетування визначає порядок і схему розрахунків усіх показників бюджетних форм, прийнятих на підприємстві. Для кожного конкретного підприємства система бюджетування організована по-своєму, і

малоймовірно, що можна знайти два підприємства, у яких система бюджетування буде однаковою. Схема розробки і впровадження може бути загальною для всіх компаній, але результат застосування даної технології на різних підприємствах буде відрізнятися, оскільки будуть використовуватися різні фінансові моделі бюджетування.

Фінансова модель бюджетування формується під впливом наступних факторів:

- мети розробки фінансової моделі;
- існуючих обмежень;
- стратегії розвитку підприємства;
- архітектури бюджетної системи підприємства.

Запорукою оптимального співвідношення витрат на постановку бюджетування й одержуваних економічних і організаційних ефектів є вибір оптимальної моделі бюджетного управління. Модель бюджету ще називають бюджетною структурою.

Бюджетна структура підприємства визначається трьома основними факторами:

- вимогами, пропонованими з боку керівництва підприємства;
- специфікою господарської діяльності підприємства;
- організаційною структурою управління підприємства (майбутньою фінансовою структурою).

Можна виділити наступні бюджетні моделі:

- індивідуальна модель комплексного бюджетування;
- універсальна бюджетна модель;
- бюджетування окремих областей діяльності;
- бюджетування фінансових потоків;
- бюджетування товароматеріальних потоків.

Розглядаючи четверте питання слід звернути увагу на те, що існує два основних методичних підходи до бюджетування:

- на основі фінансової структуризації;
- на основі моделювання бізнес-процесів.

Успішна постановка бюджетування багато в чому залежить від того, наскільки ретельно і вчасно на підприємстві продумана методика складання бюджетів і розрахунку бюджетних показників.

Найбільш розповсюдженими на практиці є два основних методичних підходи до складання бюджетів:

1. Бюджетування через збільшення.
2. Бюджетування «з нуля».

Вивчаючи дане питання також слід звернути увагу на декілька основних моментів, що стосується методики бюджетування:

- 1) бюджет може мати нескінченна кількість видів і форм;
- 2) бюджет можна підготувати цілком у грошовому вираженні;
- 3) бюджет повинен надавати інформацію в доступній і ясній формі, щоб його зміст був зрозумілий користувачеві;

4) в основі бюджетування повинні лежати ті ж облікові принципи, що використовуються на підприємстві при бухгалтерському обліку.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення показникам бюджет та бюджетування.
2. Яке має призначення бюджетування?
3. Які можливості одержує підприємство після впровадження системи бюджетування?
4. Які можна очікувати результати після впровадження системи бюджетування?
5. Які три основні складові частини включає в себе бюджетування як управлінська технологія?
6. Назвіть і охарактеризуйте основні функції бюджетування, а також управлінські функції, які реалізуються при його використанні.
7. Дайте характеристику основним, операційним, допоміжним і додатковим бюджетам.
8. Дайте інтерпретацію основним фінансовим цілям: швидко зростаючий бізнес, високорентабельний бізнес, швидко зростаюча вартість підприємства та наведіть найбільш ймовірні значення відповідних показників.
9. Розкрийте основні моменти методики визначення фінансових цілей підприємства.
10. Розкрийте основні положення системи управління підприємства на принципах бюджетування.
11. Розкрийте суть моделей та методик бюджетування.
12. Поясніть взаємозв'язок бюджетування з головними фінансовими цілями компанії.

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Бюджетування як управлінська технологія
2. Архітектура бюджетної системи
3. Аналіз складових елементів зведеного бюджету
4. Індивідуальна модель комплексного бюджетування
5. Універсальна бюджетна модель
6. Бюджетування окремих областей діяльності
7. Бюджетування товароматеріальних потоків

Рекомендовані джерела інформації: 1, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13

Тема 3

Облікова політика підприємства як фундамент для бюджету

Мета теми: засвоєння, закріплення, поглиблення та систематизація знань про облікову політику підприємства.

План вивчення теми

1. Управлінський облік: сутність, основні елементи.
2. Класифікація доходів і витрат в бюджетуванні.
3. Облікова політика підприємства: призначення та основні елементи.

Методичні рекомендації

Вивчаючи перше питання необхідно визначитись із поняттям «системи бухгалтерського обліку», етапами розвитку управлінського обліку, передумовами його виникнення; провести порівняльну характеристику управлінського, фінансового та податкового обліку.

Слід також визначитися з предметом, об'єктами та методами управлінського обліку.

В загальному вигляді бухгалтерський облік – це інформаційна система, яка вимірює, обробляє і передає фінансові дані. Він пов'язаний з виміром впливу (в грошовому виразі) господарських операцій на конкретні господарські одиниці – підприємства. Об'єктом виміру в бухгалтерському обліку є господарські операції.

Бухгалтерський облік поділяється на фінансовий, управлінський і податковий. На виході бухгалтерської інформаційної системи формуються звіти для: зовнішніх користувачів бухгалтерської інформації; внутрішніх користувачів бухгалтерської інформації; для цілей періодичного планування і контролю; для прийняття рішень в нестандартних ситуаціях і вибору політики підприємства.

Під управлінським обліком розуміють процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою для планування, оцінки та контролю всередині підприємства.

Завданням управлінського обліку є складання звітів, інформація яких призначена для власників підприємства, де ведеться облік, і його керівників (менеджерів), тобто для внутрішніх користувачів бухгалтерської інформації. Предметом управлінського обліку в загальному вигляді виступає сукупність об'єктів в процесі всього циклу управління виробництвом. Зміст предмету

розкривають його об'єкти, які можна об'єднати у дві групи: виробничі ресурси і господарські процеси та їх результати.

Методи, що використовуються в бухгалтерському управлінському обліку, доволі різні, але взагалі методом управлінського обліку є системний оперативний аналіз.

Порівняння управлінського і фінансового обліку дає змогу виділити їх основні відмінності: управлінський облік більше спрямований на майбутнє, у зв'язку з чим поєднується з плануванням, а фінансовий, навпаки, реєструє факти і господарські операції, які вже відбулися; управлінський облік не керується загальноприйнятими бухгалтерськими стандартами і схемами, тоді як фінансовий – чітко регламентований за змістом і формами подання даних; при управлінському обліку зосереджується увага на конкретних сегментах господарської діяльності (тобто на окремих видах продукції, яку виробляють і реалізують, на певних сферах ринку і території збуту, а також на різних рівнях управління тощо), а не на всій організації в цілому, як фінансовий облік; управлінський облік, на відміну від фінансового, є необов'язковим, і керівництво самостійно вирішує, організувати його чи ні; управлінський облік, як правило, децентралізований, а фінансовий здійснюється в центральній (загальній) бухгалтерії підприємства.

Проте, поряд із зазначеними відмінностями, між управлінським і фінансовим обліком є і спільні риси. Обидва вони, по-перше, ґрунтуються на даних єдиної інформаційної системи обліку; по-друге, спираються на концепцію відповідальності в управлінні господарськими об'єктами; по-третє, їх інформація служить для прийняття рішень, хоча й різної спрямованості.

Облікова інформаційна система має наступні стадії: збір, реєстрація первинних даних, передача їх до обчислювальних центрів або апарату управління для обробки даних з метою оперативного управління, накопичення і групування даних по потоках і певних принципах, формування зведеної інформації та здійснення розрахунків, що використовуються в аналітичному і синтетичному обліку, складання внутрішньої та зовнішньої звітності.

Управлінський облік використовує оперативну (первинну) інформацію незалежно від її кількісного виміру, наприклад, відзиви покупців про якість продукції. Але більша частина первинної інформації не задовольняє запити керівників.

Управлінський облік побудований на наступних принципах:

- 1) безперервність діяльності підприємства;
- 2) використання єдиних планово-облікових одиниць виміру в плануванні та обліку виробництва;
- 3) оцінка результатів діяльності структурних підрозділів підприємства;
- 4) принцип прийнятності та багаторазового використання інформації;
- 5) принцип повноти і аналітичності інформації;
- 6) принцип періодичності;

7) принцип бюджетного методу управління.

Системи управлінського обліку класифікуються за повнотою охоплення інформацією, ступенем взаємозв'язку фінансового і управлінського обліку, ступенем нормування, повнотою включення витрат до собівартості продукції.

Такий підхід до організації управлінського обліку допускає виділення його складових частин: облік постачальницько-заготівельної діяльності; облік виробничої діяльності; облік витрат на виробництво і собівартість продукції; облік фінансово-збутової діяльності; облік організаційної діяльності.

Вивчаючи друге питання слід звернути увагу на те, що у бухгалтерському обліку доходи класифікуються по наступних основних групах: дохід (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); інші операційні доходи; фінансові доходи; доходи від надзвичайних подій.

Для цілей бюджетування на підприємствах вводять в ці групи аналітичні підгрупи щодо центрів фінансової відповідальності, товарних груп, видів робіт (послуг) і т.п. Усе це знаходить відображення в робочому плані рахунків.

Для розробки форматів основних бюджетів і визначення набору операційних бюджетів, крім класифікації доходів, необхідно визначитися з класифікацією витрат.

Різні види витрат нормуються і плануються по-різному.

У цілому усі види витрат можуть бути розділені на дві основні категорії: постійні (умовно-постійні); змінні (умовно-змінні).

У теорії фінансового менеджменту також прийнято виділяти такі дві категорії, як прямі і накладні витрати. Тут за критерій поділу прийнятий не порядок нарахування (нормування) цих витрат у взаємозв'язку зі зміною обсягу продажів, а порядок віднесення різних категорій витрат на собівартість продукції.

Головний критерій розподілу витрат по основних категоріях – їхній економічний зміст, а не місце в прийнятій системі бухгалтерської звітності.

Умови, від яких залежить регульованість витрат: тривалість періоду часу; повноваження особи, що приймає рішення.

Вивчаючи третє питання необхідно звернути увагу на те, що основний спосіб перетворення бухобліку в інтегрований облік – розробка і реалізація облікової політики підприємства, що відповідає вимогам управління.

Існує законодавче визначення облікової політики як сукупності принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для складання і подачі фінансової звітності.

Також існує управлінське визначення облікової політики як вибору центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), системи ведення бухгалтерських проводок, що використовуються для опису господарських операцій підприємства, процедур зведення інформації, консолідації і рознесення результатів по ЦФВ.

Облікова політика є фундаментом для бюджету. Саме розробка облікової політики управлінського обліку і наказу про облікову політику підприємства є основою для розробки Положення про управлінський облік, Положення про планування і Положення про бюджети.

Основні елементи облікової політики, що визначають систему обліку витрат:

- методи нарахування амортизації основних засобів;
- порядок обліку нематеріальних активів;
- облік малоцінних необоротних матеріальних активів;
- порядок обліку малоцінних та швидкозношуваних предметів (МШП);
- порядок обліку і фінансування ремонту основних виробничих засобів;
- порядок відпустки запасів у виробництво;
- оцінка незавершеного виробництва на підприємствах масового і серійного виробництва;
- оцінка готової продукції;
- склад статей калькулювання виробничої собівартості продукції (робіт, послуг);
- перелік і склад змінних і постійних розподілених загальновиробничих витрат;
- спосіб (база) розподілу накладних витрат між об'єктами калькулювання;
- визначення витрат майбутніх періодів; визначення нормальної потужності;
- створення резерву сумнівних боргів;
- створення додаткових резервних фондів;
- визначення операційного циклу.

Крім того, облікова політика підприємства повинна передбачати достатній ступінь деталізації обліку доходів і витрат відповідно до затвердженої класифікації для забезпечення бази формування бюджету.

Для цілей розробки бюджетів на виробничих підприємствах користуються нормами і нормативами.

Питання для самоконтролю

1. Для чого призначений бухгалтерський облік?
2. Які звіти формуються в системі бухгалтерського обліку? Хто є їх користувачами?
3. Як і коли виник управлінський облік?
4. Що вивчає управлінський облік?
5. Які методи використовує управлінський облік?
6. Як пов'язаний управлінський облік з іншими елементами системи бухгалтерського обліку?

7. Яка інформація використовується в управлінському обліку?
8. За якими ознаками класифікуються системи управлінського обліку?
9. Для чого призначений управлінський облік постачальницько-заготівельної діяльності?
10. Які питання вирішує облік виробничої діяльності?
11. Що включає облік фінансово-збутової діяльності?
12. Для чого потрібен управлінський облік організаційної діяльності?

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Управлінський облік в інформаційній системі підприємства
2. Облік витрат за статтями калькуляції та економічними елементами
3. Облік витрат діяльності
4. Облік доходів та результатів діяльності: управлінський аспект

Рекомендовані джерела інформації: 1, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 11

Тема 4

Основні організаційні етапи постановки і впровадження бюджетування

Мета теми: засвоєння, закріплення, поглиблення та систематизація знань про організаційні етапи постановки і впровадження бюджетування.

План вивчення теми

1. Технологія побудови фінансової структури підприємства.
2. Послідовність розробки фінансової структури. Класифікація ЦФВ.
3. Бюджетний регламент.
4. Організація управління бюджетами.

Методичні рекомендації

Вивчаючи перше питання слід звернути увагу на те, що днією з основних причин, по яких впровадження повноцінного бюджетування на українських підприємствах відбувається з великими труднощами – це питання організації даного процесу.

Постановка бюджетування на підприємстві повинна розпочинатися з приведення у відповідність фінансової структури підприємства.

Вибір фінансової структури – це вибір об'єктів бюджетування. Від нього надалі залежить: які види бюджетів будуть використатися; які формати й технології бюджетування доцільно застосовувати; якими повинні бути порядок консолідації бюджетів структурних підрозділів і система бюджетування; яким буде порядок підготовки (регламент) звітів про виконання бюджетів й їхнього наступного корегування.

Фінансова структура фірми – це набір видів бізнесу або інших сфер фінансової відповідальності (за доходи й витрати, тільки за витрати, за певні фінансові показники й т.д.), розподілених між структурними підрозділами підприємства, що виступають як об'єкти бюджетування й управлінського обліку.

Першим кроком у процедурі побудови фінансової структури є вивчення й побудова існуючої організаційної структури з визначенням вертикальних і горизонтальних зв'язків між підрозділами.

Побудову структури можна розбити на ряд етапів:

1. Опис видів бізнесу, продукції, послуг.
2. Опис складу, ієрархії й персоналу фірми.
3. Закріплення видів бізнесу, продукції, послуг за організаційними ланками.
4. Закріплення функцій за організаційними ланками.

5. Створення організаційних регламентів підприємства, тобто Положення про організаційну структуру, схеми, Положень про підрозділи, посадових і функціональних обов'язків.

Під час вивчення другого питання необхідно звернути увагу на те, що фінансова структура розробляється в рамках організаційної структури. Основні фактори, які впливають на формування фінансової структури – стратегія і організаційна структура компанії.

Основними кроками розробки фінансової структури є:

- 1) формування ієрархічного списку ЦФВ;
- 2) визначення типів ЦФВ, які будуть існувати в компанії;
- 3) формування організаційного складу ЦФВ;
- 4) класифікація ЦФВ;
- 5) побудова схеми фінансової структури, тобто графічне подання схеми консолідації ЦФВ.

ЦФВ можна розділити на два типи:

- 1) ті, що впливають на прибутковість: центри доходів, центри витрат, центри прибутку;
- 2) ті, що впливають на платоспроможність: центри відповідальності за одержання (надходження) і витрати (вибуття) грошових засобів, центри інвестицій.

Вивчаючи третє питання слід звернути увагу на те, що бюджетний регламент – це встановлений в організації порядок складання (розробки), подання (передачі), узгодження (візування), консолідації (обробки й аналізу), проведення план-факт аналізу й оцінки виконання бюджетів різного виду й рівнів. Він визначає: послідовність; відповідальних за розрахунки бюджетів, формування звітів, аналіз виконання бюджетів і прийняття рішень. Він описується у внутрішніх документах підприємства, які надають у систематизованій формі опис процедур фінансово-економічного планування, обліку, аналізу й контролю.

Основними регламентами є:

- Положення про бюджети;
- Положення про фінансову структуру;
- Положення про ЦФВ;
- Положення про облікову політику;
- Положення про планування;
- Положення про бюджетний регламент.

Основні елементи бюджетного регламенту:

- бюджетний період;
- строки (графік) і порядок розробки, узгодження, надання, консолідації й затвердження бюджетів різних рівнів;
- бюджетний цикл;
- система внутрішнього контролю й оцінки виконання бюджету.

Головне завдання бюджетного регламенту – забезпечення можливості контролювати хід виконання бюджетів різних видів і рівнів.

Основні положення регламенту повинні бути закріплені у внутрішньому нормативному документі – Положенні про бюджетний регламент.

Четверте питання даної теми пов'язане з організацією управління бюджетами.

У бюджетуванні кожна служба, кожен рівень управління, кожен структурний підрозділ повинні знати свої функції й обов'язки, сферу повноважень і відповідальності. Як будь-яка людська діяльність взагалі й управлінська технологія зокрема, бюджетування має потребу в певному апараті управління.

Для невеликого підприємства весь цей апарат управління можна звести до однієї посадової особи.

На великому підприємстві управління процесом бюджетування вимагає не тільки створення спеціалізованих підрозділів і служб, але й механізмів координації всієї роботи.

Тому для керування бюджетами необхідно:

- визначити набір служб і посадових осіб різних рівнів управління, відповідальних за всі етапи складання, узгодження й завершення, оцінки виконання й контролю над всіма видами бюджетів;

- розподілити між ними функції й посадові зобов'язання, сфери компетенції й відповідальності;

- визначити «арбітра», тобто посадову особу, на яку буде покладена відповідальність по підготовці остаточних варіантів рішень по бюджетах і розв'язання виникаючих конфліктів інтересів;

- установити порядок взаємодії між різними службами одного рівня управління й між службами різних рівнів управління, що необхідно для наступної організації бюджетного документообігу;

- закріпити в системі внутрішніх нормативних документів підприємства (положеннях, наказах, посадових інструкцій) розподіл функцій, обов'язків, повноважень.

Існує два особливих принципи, якими повинні керуватися при побудові ефективної системи планування й контролю: планування повинне бути децентралізованим, а контроль – централізованим.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте поняття «фінансова структура підприємства».
2. Які визнаєте етапи технології побудови фінансової структури підприємства?
3. Охарактеризуйте моделі опису організаційної структури підприємства.
4. Назвіть основні фактори, які впливають на формування фінансової структури підприємства.
5. Охарактеризуйте основні розділи Положення про фінансову структуру підприємства.

6. Що являє собою бюджетний регламент?
7. В чому полягає організація управління бюджетами?
8. Які саме функції бюджетування виконує фінансова служба підприємства?
9. Поясніть, яке призначення в бюджетуванні має графік документообороту.
10. Яка послідовність складання графіка документообороту?
11. За яким планом здійснюється постановка бюджетування на підприємстві?

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Матрична модель організаційної структури підприємства.
2. Дивізійна модель організаційної структури підприємства.
3. Центри фінансової відповідальності: види, призначення.
4. Особливості розподілу функцій бюджетування між центрами фінансової діяльності.

Рекомендовані джерела інформації: 1, 5, 6, 7, 8, 10, 13.

Тема 5

Формування бізнес-прогнозів для розрахунку зведеного бюджету підприємства

Мета теми: засвоєння, закріплення, поглиблення та систематизація знань щодо формування бізнес-прогнозів для розрахунку зведеного бюджету підприємства.

План вивчення теми

1. Типи цінових політик і стратегій.
2. Етапи розробки цінової стратегії.
3. Планування збутової діяльності підприємства.

Методичні рекомендації

Бюджетне планування на підприємствах багато в чому залежить від якості прогнозів основних показників їхньої виробничої діяльності, ринкової кон'юнктури, стану грошового обігу й курсу гривні. Для того щоб виконати розрахунок операційних бюджетів підприємства, необхідно підготувати ряд бізнес-прогнозів.

В першу чергу необхідно скласти перелік цін по основних статтях бюджету підприємства: готова продукція; сировина й матеріали; енергетика тощо, а також охарактеризувати прогнозні коливання вартості вищевказаних бюджетних статей.

Найбільш важливе завдання етапу – визначення цінової політики підприємства, яка повинна передбачати орієнтацію на виявлення й зміцнення його положення на ринку, на послідовне виконання функцій управління процесом комерційної діяльності й всіляке використання сучасних методів господарювання й коштів управління.

Під політикою цін розуміються загальні цілі, яких підприємство планує досягти за допомогою встановлення цін на свою продукцію.

Цінова політика є однією зі складового комплексу маркетингу й повинна бути спрямована на досягнення його стратегічних цілей.

Цінову політику підприємства рекомендується використати для досягнення наступних цілей:

- максимізації рентабельності продажів;
- максимізації рентабельності чистого власного капіталу підприємства;
- максимізації рентабельності всіх активів підприємства;
- стабілізації цін, прибутковості й ринковій позиції;
- досягнення найбільш високих темпів росту продажів.

Вивчаючи друге питання слід звернути увагу на те, що розробка цінової політики й стратегії підприємства здійснюється в три етапи:

- 1) збір вихідної інформації;
- 2) стратегічний аналіз;
- 3) формування стратегії.

Для розробки й успішної реалізації цінової політики підприємства рекомендується мати постійно діючий структурний підрозділ, відповідальний за питання ціноутворення на продукцію підприємства.

При формуванні цінової політики підприємства необхідно приділити увагу динаміці зміни цін у планованому періоді як власної продукції, так і закупуваних сировини й матеріалів.

Індекс зміни ціни по можливості повинен бути визначений для конкретних елементів бюджетних статей.

Необхідно зрозуміти, що вплив інфляції позначається на багатьох аспектах фінансової діяльності підприємства. У процесі інфляції відбувається відносно заниження вартості окремих матеріальних активів, використовуваних підприємством; зниження реальної вартості грошових й інших фінансових його активів; зниження собівартості виробництва продукції, що викликає штучний ріст суми прибутку і, відповідно, зростання податкових відрахувань; падіння реального рівня майбутніх доходів підприємства тощо. Особливо сильно фактор інфляції позначається на проведенні довгострокових фінансових операцій підприємства.

Концепція обліку впливу фактору інфляції в управлінні різними аспектами фінансової діяльності підприємства заключається в необхідності реального відображення вартості його активів і грошових потоків, а також у забезпеченні відшкодування втрат доходів, викликаних інфляційними процесами, при здійсненні різних фінансових операцій.

Реалізація цієї концепції в практиці фінансового менеджменту й використання відповідного її методичного інструментарію вимагають попереднього розгляду ряду пов'язаних з нею базових понять: інфляція, темп інфляції; фактичний та очікуваний темпи інфляції; індекс інфляції.

Вивчаючи третє питання слід звернути увагу на те, що план збутової діяльності підприємства – це документ, що розкриває й обґрунтовує наміри конкретних дій підприємства по збуту продукції для досягнення намічених цілей, а також визначає шляхи й методи їх реалізації.

План – це робочий інструмент реалізації намічених заходів, розписаних по виконавцях, часу, коштам. План збутової діяльності є важливою частиною плану підприємства. У цьому плані описуються цілі й завдання діяльності підприємства, здійснюється вибір маркетингової стратегії й тактики.

План є не тільки внутрішнім документом підприємства, але й використовується при встановленні контактів з партнерами та інвесторами. Для цього складаються спеціальні варіанти плану. Форма й зміст їх повинні бути орієнтовані на інтереси споживачів.

Прогноз збуту – найважливіший елемент планування діяльності, він показує, який обсяг конкретного виду продукції підприємство може реалізувати певній групі покупців протягом певного періоду часу при добре підготовленій програмі маркетингу.

Прогноз збуту формується з урахуванням результатів й економічних умов діяльності підприємства, стану конкуренції, збуту в минулі періоди тощо.

Використаються дві групи методів прогнозу збуту:

- аналіз тренда, аналіз частки на ринку, колективні оцінки фахівців або експертів, опитування споживачів тощо;
- метод послідовних співвідношень, метод нарощування ринку, методи статистичного аналізу.

Використання двох і більше методів із зазначених груп дає можливість розробляти більше точний прогноз збуту, мінімізувати слабкі його сторони.

Прогноз рекомендується складати на рік з розбивкою по місяцях або навіть тижнях. В увагу приймаються можливі сезонні коливання обсягів продажів. У зв'язку із цим прогноз систематично коректується залежно від реальних результатів продажів.

На основі прогнозування збуту підприємство розробляє бюджет маркетингу, розподіляє маркетингові ресурси, аналізує продажі, стежить за зовнішнім середовищем, конкуренцією, модифікує плани маркетингу й виробництва.

Питання для самоконтролю

1. Які методи використовуються при визначенні цін на продукції?
2. Які ви знаєте типи цінових політик і стратегій?
3. Назвіть основні елементи та етапи розробки цінової політики і стратегії.
4. У чому полягає концепція впливу фактора інфляції в управлінні різними аспектами фінансової діяльності підприємства?
5. Охарактеризуйте методичний інструментарій, який дозволяє врахувати фактор інфляції в процесі управління фінансовою діяльністю підприємства.
6. Дайте характеристику основним складовим постачальницько-збутової політики підприємства.
7. Охарактеризуйте економічну категорію - «нормування».
8. Як проводиться нормування незавершеного виробництва?
9. Як розраховується норматив оборотних засобів по запасах сировини, основних матеріалів та придбаних напівфабрикатів?
10. Як визначити норму оборотних засобів по незавершеному виробництву?
11. Як визначити норматив оборотних засобів на готову продукцію?
12. Які особливості розрахунку виробничої потужності підприємства?

13. Розкрийте основні положення нормування праці.

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Порядок та особливості розрахунку потреби підприємства в складських запасах.
2. Особливості нормування незавершеного виробництва.
3. Особливості нормування готової продукції.
4. Особливості порядку визначення виробничих потужностей підприємства.

Рекомендовані джерела інформації: 1, 5, 6, 7, 8, 10, 13

Тема 6

Побудова основного бюджету підприємства

Мета теми: засвоєння, закріплення, поглиблення та систематизація знань щодо складання основного бюджету підприємства.

План вивчення теми

1. Характеристика основних операційних бюджетів.
2. Особливості побудови фінансових бюджетів.

Методичні рекомендації

Вивчаючи перше питання необхідно звернути увагу на те, що з точки зору послідовності підготовки документів для складання основного бюджету виділяють дві складові частини бюджетування, кожна з яких є закінченим етапом планування:

1. Підготовка операційного бюджету;
2. Підготовка фінансового бюджету.

Склад операційних бюджетів, як правило, вичерпується наступним переліком:

- бюджет продажів;
- бюджет виробництва;
- бюджет виробничих запасів;
- бюджет прямих витрат на матеріали;
- бюджет виробничих накладних витрат;
- бюджет прямих витрат на оплату праці;
- бюджет комерційних витрат;
- бюджет управлінських витрат;
- прогнозний звіт про прибутки.

До складу фінансових бюджетів відносяться:

- інвестиційний бюджет;
- бюджет грошових коштів;
- план звіту про фінансові результати;
- прогнозний баланс.

При складанні бюджетів враховують наступні аспекти:

1. Бюджети можуть бути недосяжними, якщо недосяжні поставлені маркетингові та виробничі цілі.

2. Бюджети можуть бути неприйнятними, якщо умови досягаємості цілей не вигідні для підприємства.

3. Ефективність прийнятих бюджетів оцінюють в процесі діагностики стану підприємства.

4. При складанні бюджетів слід користуватися документами, по формі і структурі наближеними до документів бухгалтерської звітності.

5. Здійснювати бюджетування без застосування обчислювальної техніки (локальної комп'ютерної мережі) та відповідного програмного забезпечення неможливо в реальному масштабі часу і цінності.

Вивчаючи друге питання слід звернути увагу на те, що за результатами поточного фінансового планування розробляються чотири основні документи:

- інвестиційний бюджет;
- бюджет грошових засобів;
- план звіту про фінансові результати;
- прогнозний баланс.

Головною метою розробки цих документів є оцінка фінансового стану підприємства на кінець планованого періоду. Згідно із законодавчими вимогами до звітності за її періодизацією складають поточний фінансовий план на рік з розбивкою по кварталах. Дані, включені у поточні фінансові плани, характеризують наступні параметри:

- фінансову стратегію підприємства;
- результати фінансового аналізу за попередній період;
- плановані обсяги виробництва і реалізації продукції, а також інші економічні показники операційної діяльності підприємства;
- систему розроблених на підприємстві норм і нормативів витрат окремих видів ресурсів;
- чинну систему оподаткування;
- чинну систему норм амортизаційних відрахувань;
- середні ставки кредитного та депозитного процентів на фінансовому ринку тощо.

У процесі здійснення поточного фінансового планування для складання фінансових документів важливо правильно визначити обсяг реалізованої продукції. Це необхідно для організації виробничого процесу, ефективного розподілу коштів. Як правило, прогнози обсягів реалізації складають на три роки. Річний прогноз розбивається на квартали й місяці, при цьому чим коротший період прогнозу, тим точніша і конкретніша інформація, що міститься в ньому. Прогноз обсягу реалізації допомагає визначити обсяги виробництва, ціни реалізованої продукції та фінансові потоки підприємства.

Використовуючи прогнозні дані щодо обсягу реалізації продукції, розраховують необхідну кількість матеріальних і трудових ресурсів, визначають складові витрат на виробництво. На підставі одержаних даних розробляють плановий звіт про фінансові результати, за допомогою якого визначається величина одержуваного прибутку у планованому періоді.

Складаючи план звіту про фінансові результати, особливу увагу приділяють визначенню виручки від реалізації продукції. За основу, як правило, береться значення виручки від реалізації за попередній рік. Потім ця величина обчислюється у поточному році з врахуванням змін собівартості продукції, цін на реалізовану підприємством продукцію, цін на куповані матеріали та

комплектуючі, оцінки основних засобів і капіталовкладень, оплати праці працівників.

Далі визначають планову середньорічну суму амортизаційних відрахувань на підставі даних про середньорічну балансову вартість основних фондів і норм амортизаційних відрахувань.

План руху грошових коштів розробляють з врахуванням їх надходження, витрачання і розрахунку чистого грошового потоку (надлишок або дефіцит). Фактично він відображає рух грошових потоків за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю. У процесі фінансової діяльності підприємства розмежування напрямів діяльності під час розробки плану руху грошових коштів дозволяє підвищити результативність управління грошовими потоками.

План руху грошових коштів складають на рік з розбивкою по кварталах і включають до нього надходження і видатки. У розділі надходжень відображають виручку від реалізації продукції, від реалізації основних засобів і нематеріальних активів, доходи від позареалізаційних операцій та інші доходи, які підприємство має одержати протягом року.

У видатковій частині відображаються витрати на виробництво реалізованої продукції, суми податкових платежів, погашення довгострокових позичок, сплата процентів за користування банківським кредитом.

При такій побудові плану руху грошових коштів охоплюється весь оборот грошових коштів. У разі виникнення дефіциту коштів це дає можливість проводити аналіз та оцінку надходжень і видатків грошових коштів та приймати оперативні рішення про можливі способи фінансування.

План вважається остаточно складеним, якщо в ньому передбачено джерела покриття можливого дефіциту грошових коштів.

Плановий баланс активів і пасивів на кінець планованого періоду виступає заключним документом поточного фінансового плану. У ньому відображаються всі зміни в активах і пасивах в результаті запланованих заходів, показується стан майна і фінансів підприємства.

Мета розробки балансового плану – визначення необхідного приросту окремих видів активів із забезпеченням їхньої внутрішньої збалансованості, а також формування оптимальної структури капіталу, яка гарантувала б достатню фінансову стійкість підприємства у майбутньому.

Для перевірки плану фінансового стану підприємства повинен використовуватися план балансу. У процесі його складання враховується придбання основних фондів, зміна вартості матеріальних запасів тощо.

Фінансовий план визначає найважливіші показники, пропорції й темпи розширеного відтворення, виступає головною формою реалізації цільових установок, стратегії інвестицій та передбачуваних накопичень.

Поточні фінансові плани розробляються на основі перспективних шляхом їх конкретизації та деталізації. Проводиться ув'язування кожного виду вкладень з джерелами фінансування. Для цього звичайно використовуються кошториси утворення і витрачання фондів грошових коштів. Ці документи необхідні для контролю за ходом фінансування найважливіших заходів для

вибору оптимальних джерел поповнення фондів і структури вкладення власних ресурсів.

Питання для самоконтролю

1. Які особливості складання початкового балансу підприємства?
2. Якими способами можна розподілити заплановану суму продажів по місяцям?
3. Які ви знаєте способи розрахунку коефіцієнтів сезонності реалізації продукції?
4. Який порядок складання графіку надходження грошових засобів?
5. Як розраховується плановий обсяг виробництва?
6. Яка методика складання бюджету прямих витрат на матеріали?
7. Що таке накладні витрати та який алгоритм складання бюджету виробничих накладних витрат?
8. Який механізм розрахунку собівартості реалізованої продукції?
9. Який порядок складання бюджету управлінських та збутових витрат?
10. Що являє собою прогнозний звіт про прибутки та збитки?
11. Які бюджети входять до фінансового бюджету?
12. Що являє собою бюджет руху грошових засобів?
13. Яка різниця між прямим та непрямим методами складання бюджету грошових засобів?
14. Який порядок складання бюджету грошових засобів непрямим методом?
15. Який порядок розрахунку прогнозного балансу підприємства?
16. Які ви знаєте методичні підходи до визначення очікуваної величини статей активу та пасиву прогнозного балансу?
17. Який порядок ув'язування статей активу та пасиву балансу?

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Особливості обліку податків у форматі бюджету: нормування та лімітування податків.
2. Бюджет руху грошових коштів: методи оптимізації і структури кінцевого сальдо.
3. Методи розрахунку крапки збалансованого фінансового плану.

Рекомендовані джерела інформації: 1, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13.

Тема 7

Аналіз бюджетів та контроль їх виконання

Мета теми: засвоєння, закріплення, поглиблення та систематизація знань щодо проведення аналізу бюджетів та контролю за їх виконанням.

План вивчення теми

1. Особливості та порядок проведення аналізу бюджетів.
2. Порядок здійснення контролю виконання бюджетів.

Методичні рекомендації

Вивчаючи перше питання необхідно звернути увагу на те, що побудувавши замкнуту модель бюджету, необхідно виконати аналіз майбутнього фінансово-економічного стану підприємства.

Отримані фінансові бюджети – прогнозний баланс, бюджет доходів і витрат та бюджет руху грошових коштів, дозволяють розрахувати ряд планових фінансових коефіцієнтів, що показують:

- сильні й слабкі сторони бізнесу;
- диспропорції в структурі капіталу;
- рівень ризику при інвестуванні коштів у бізнес;
- базу для порівняння зі стандартами по галузі та з конкурентами.

Із цією метою розраховують коефіцієнти ліквідності, ефективності діяльності підприємства, ефективності використання оборотних коштів, показники фінансової стабільності підприємства.

Ефективність діяльності підприємства, як правило, оцінюється за допомогою коефіцієнтів рентабельності.

Для оцінки ефективності використання власних оборотних коштів використовуються показники оборотності й тривалості періодів обороту активів.

Фінансова стабільність відображає рівень ризику діяльності підприємства й залежності від позикового капіталу.

Як оцінні коефіцієнти використовуються:

- коефіцієнт фінансової стабільності;
- коефіцієнт фінансової автономії;
- коефіцієнт маневреності власних коштів.

Вивчаючи друге питання необхідно звернути увагу на те, що бюджетування не може бути ефективним без зворотного зв'язку. Роль зворотного зв'язку в цьому випадку грає контроль виконання бюджету. Система контролю виконання бюджету на підприємстві є своєрідним моніторингом фінансового стану підприємства.

Для цілей контролю й аналізу виконання бюджету й виявлення відхилень фактичної діяльності від запланованої в повну бюджетну систему включаються не тільки планові, але й фактичні (звітні) дані.

Бюджетний контроль – це процес зіставлення фактичних результатів з бюджетними, аналіз відхилень і внесення необхідних коректив.

Теоретично після остаточного узгодження бюджету бюджетні доходи повинні бути отримані, а бюджетні витрати не повинні бути перевищені.

Для створення ефективно діючої системи контролю необхідно:

- виявити ті сфери діяльності, де буде оправданий особливо ретельний контроль;

- установити стандарти діяльності;
- створити систему збору інформації про діяльність;
- порівняти результати діяльності зі стандартами;
- вжити заходів по корекції небажаних відхилень.

У процесі аналізу поточної діяльності підприємства та контролю над виконанням бюджету можуть бути виділені наступні етапи:

- визначення кола осіб, що контролюють виконання статей бюджету або фінансового плану;

- визначення набору «контрольних показників» для аналізу виконання бюджету;

- збір інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства;

- надання інформації в необхідній формі;
- порівняння планових і фактичних показників;
- визначення відхилень;
- аналіз відхилень та виявлення їхніх причин;
- прийняття рішень про корегування бюджету або покращення контролю над його виконанням.

Аналіз фактично досягнутих результатів може проводитися порівнянням фактичних даних і бюджетних даних. Першим кроком в оцінці діяльності організації є виявлення відхилень. Визначення відхилень допомагає виявити області ефективності або неефективності всієї діяльності або окремих областей і функцій організації. Крім визначення суми відхилення, важливо з'ясувати причину цього відхилення.

Питання для самоконтролю

1. За якими показниками здійснюється аналіз фінансових бюджетів?
2. Що є основними елементами системи контролю за виконанням бюджетів?
3. Назвіть основні принципи контролю і аналізу доходної і видаткової частин бюджету.
4. За якими показниками аналізується прогнозний баланс?

5. Назвіть фактори, що впливають на фінансову стійкість підприємства.
6. За якими показниками здійснюється оцінка фінансового стану підприємства?
7. В чому полягає завдання і зміст фінансового контролю на підприємстві?
8. Основні види і етапи фінансового контролю.
9. Інформаційне забезпечення фінансового контролю.
10. Як здійснюється контроль за надходженням і використанням грошових доходів?
11. Основні види грошових доходів на підприємствах.
12. Основні напрями використання грошових доходів від операційної діяльності.
13. Як здійснюється оперативний контроль за повнотою і своєчасністю надходження грошових доходів від операційної діяльності?
14. Основна мета контролю руху грошових потоків на підприємстві.
15. Особливості аналізу і оцінки фінансових результатів діяльності на підприємствах і в організаціях з багатогалузевим характером діяльності.
16. Як визначити сукупний маржинальний прибуток?
17. Для чого і як визначають коефіцієнт сукупного маржинального прибутку?
18. На що слід звернути увагу при аналізі складу і структури активів?
19. Які чинники впливають на зміну структури пасивів?
20. За яким документом і в якому розрізі можна прослідкувати причини змін власного капіталу за звітний рік?
21. Яка структура розміщення власного капіталу вважається оптимальною ?
22. Показники оцінки ефективності використання основних фондів та методика їх визначення.
23. Показники ефективності використання оборотних коштів та методика їх вирахування.
24. Показники оцінки ділової активності та методика їх вирахування.
25. Основні показники оцінки фінансового стану підприємства.
26. Чинники впливу на фінансовий стан підприємства.
27. Роль ділової активності у забезпеченні виконання фінансового плану і фінансової стабільності.

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Очислення відхилень та їх аналіз.
2. Стратегічний підхід до аналізу відхилень.

Рекомендовані джерела інформації: 1, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13.

Тема 8

Інформаційні технології фінансового планування та бюджетування

Мета теми: засвоєння, закріплення, поглиблення та систематизація знань щодо використання інформаційних технологій фінансового планування.

План вивчення теми

1. Традиційні та рекомендовані підходи до автоматизації бюджетування і управлінського обліку.
2. Особливості організації збирання та обробки первинної інформації.
3. Вимоги до програмного забезпечення.
4. Проблеми впровадження інформаційних технологій фінансового планування.

Методичні рекомендації

Вивчаючи перше питання необхідно звернути увагу на те, що в Україні можна виділити кілька типів комп'ютерних програм, які можна використати для постановки бюджетування:

- 1) програми, що припускають складання бюджетів за міжнародними стандартами без серйозної їх адаптації до умов роботи в Україні (наприклад, SAP/R3, «Проджект експерт», «Альт інвест», «Червоний директор»);
- 2) певні версії бухгалтерських програм, які дозволяють організувати автоматизацію бюджетування на базі форм установленої бухгалтерської звітності (наприклад, «1С Підприємство», «Галактика»);
- 3) програмне забезпечення, виконане на основі комп'ютерних баз даних «Оракл», «Аксапта», «Инталев» тощо).

До недоліків програм першого типу можна віднести:

- неповноту (фрагментарність) використовуваної в них інформації;
- відсутність необхідної гнучкості як у змісті адаптації бюджетних форматів під специфіку конкретної організації й обліку особливостей структури собівартості її продукції, так і у змісті неможливості перебудовуватися під фінансову структуру того або іншого підприємства;
- відсутність автоматичного введення звітної інформації.

Серед недоліків програм другого типу слід відмітити неможливість обліку особливостей фінансової структури компанії й застосування форм до потреб фінансового менеджменту.

Недоліків перших двох типів програм позбавлені комп'ютерні системи третього типу. Однак це свого роду фінансові інструктори, з яких ще мають бути створені пакети для ефективного фінансового планування.

Всі ці програми мають різні можливості й значно розрізняються за вартістю. Але якою б не була вартість програми на її технічні можливості, постановка з її допомогою внутрішнього бюджетування є досить проблематичною.

При автоматизації фінансового планування й управлінського обліку користувачі програми повинні вирішити три взаємозалежні завдання.

1) Автоматизувати фінансове планування та прогнозування, надати можливість проведення сценарного аналізу майбутнього фінансового стану підприємства або його окремих бізнесів, забезпечити одержання відповідей на питання типу «а що, якщо...?», тобто що буде з тим або іншим фінансовим показником, якщо зміняться зовнішні або внутрішні умови бізнесу.

2) Здійснити збір, обробку й консолідацію фактичної (звітної) інформації.

3) Погодити фактичні і планові показники із встановленою системою бухгалтерської звітності.

Вивчаючи друге і третє питання слід звернути увагу на те, що крім вказаних завдань проведення сценарного аналізу (складання фінансових планів і прогнозів) і план-факт аналізу (збору та обробки інформації про хід виконання бюджетів для потреб контролю й коректування), заповнення встановлених форм бухгалтерської звітності у першу чергу вирішують проблему збору й обробки первинної інформації, причому у відриві від потреб бухгалтерського обліку. Головне – це створити можливості для рівного доступу до первинним даних укладачам бюджетів і відповідальним за контроль їх виконання.

Інформацію необхідно одержувати не в обробленому бухгалтерією вигляді, а в її первісній формі, придатній для розподілу із структурних підрозділів різного рівня, по різних бюджетних форматах тощо.

Для реалізації першого підходу до автоматизації бюджетування застосовуються бухгалтерські програми. Але, по-перше, формати даних, які відображаються у бухгалтерських програмах, часто не можуть бути використані для фінансового аналізу, а по-друге, результати обробки даних у бухгалтерських програмах можуть бути «перекрученими» і не потрібними для планування. Інформація бухгалтерських програм і бухгалтерської звітності, як правило, не прив'язані до фінансової структури компанії.

Для постановки бюджетування важливою умовою є відділення управлінського обліку від бухгалтерського. При складанні звітів про виконання бюджетів доводиться користуватися тією ж інформацією, яка відображається в бухгалтерському обліку. На багатьох підприємствах часто не існує іншої звітної інформації. Для комп'ютерних програм це означає, що, з одного боку, програми для автоматизації бюджетування й автоматизації бухгалтерського обліку повинні мати різні формати й схеми консолідації даних, а з іншого боку – обидві групи програм повинні бути або прив'язані до

єдиної бази первинної документації (формам первинного обліку) для повністю автоматичного режиму роботи, або мати роздільне введення звітної інформації (у напівавтоматичному режимі).

Найбільш перспективним підходом є прив'язка бухгалтерських програм і програм для бюджетування до єдиної бази первинної фінансової документації. У цьому випадку кожен первинний документ одержує свої коди, з якими він вводиться в бухгалтерську й управлінську звітність. Відповідно до привласнених кодів первинний документ із відповідною звітною фінансовою інформацією надходить, збирається й консолідується окремо для бухгалтерського й окремо для управлінського обліку.

Вивчаючи четверте питання слід звернути увагу на те, що неможливо проводити бюджетування вручну, коли потрібно виконати різноманітні розрахунки. Особливо якщо мова йде про так зване ковзне фінансове планування, яке передбачає щомісячне або щотижневе коригування раніше складених бюджетів на півроку або рік вперед, а в перспективі й на три роки вперед. При цьому специфіка кожного бізнесу диктує свою фінансову структуру, неповторні бюджетні формати, свої режими консолідації бюджетів структурних підрозділів у зведені бюджети компанії, свої бюджетні регламенти тощо.

Автоматизація бюджетування марна, якщо повноцінного бюджетування (як методології, так і управлінської технології) на підприємстві немає. Тому, перш ніж віддати перевагу якій-небудь комп'ютерній програмі, необхідно розібратися з організацією внутріфірмового фінансового планування, тобто опрацювати бюджетування як управлінську технологію. При цьому завжди потрібно пам'ятати, що без комп'ютеризації й автоматизації бюджетування не може бути повноцінним.

Для того щоб комп'ютерна програма була дієвою необхідним є сполучення двох аспектів проблеми:

- 1) наявності управлінської технології
- 2) наявності відповідної комп'ютерної програми.

Комп'ютерну програму необхідно вибирати одночасно з ухваленням рішення про постановку внутріфірмового бюджетування й фінансового планування в компанії.

Вимоги до комп'ютерних програм по бюджетуванню:

- адаптація до специфіки організації;
- адаптація до фінансової структури компанії, а також до можливих її змін;
- наявність рухливих регламентів, що дозволяють здійснювати ковзне бюджетування (безперервне коригування бюджетів);
- наявність доступного інтерфейсу, орієнтація на масові, а не унікальні програмні рішення й платформи;
- становлення всіх основних бюджетів, найбільш важливих операційних бюджетів і, при необхідності, можливість розширювати набір операційних бюджетів;

- можливість користувачем одержувати консультативну допомогу в постановці внутріфінансового бюджетування;
- передбачення різних схем консолідації бюджетів структурних підрозділів у зведені бюджети, адаптуватися до будь-якого типу фінансової структури; не мати зайвих, непотрібних функцій і параметрів;
- надання можливості користувачеві при проведенні фінансових розрахунків усвідомлювати свої дії, розуміти взаємозв'язок основних фінансових показників.

Питання для самоконтролю

Які типи комп'ютерних програм можна використовувати для постановки бюджетування:

Надайте порівняльну характеристику переваг та недоліків програм, для постановки фінансового планування та бюджетування.

Які проблеми повинні вирішити користувачі програми при автоматизації фінансового планування і управлінського обліку?

Чому при автоматизації бюджетування важливою умовою є відділення управлінського обліку від бухгалтерського?

Охарактеризуйте значення первинної фінансової документації.

Які вимоги висуваються до комп'ютерних програм по бюджетуванню?

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Особливості здійснення фінансового моделювання і проведення сценарного аналізу засобами комп'ютерної системи «ТОП-Консультант».
2. Особливості автоматизації бюджетування засобами MS Excel.

Рекомендовані джерела інформації: 1, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13.

5 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ СИТУАЦІЙНИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

5.1 Побудова основного бюджету підприємства. Бюджет продажів

Мета заняття: Закріпити теоретичні знання і сформувати практичні навички розробки бюджетів продажів підприємства.

Задача.

На основі приведених даних розробити річний бюджет підприємства. Провести аналіз прогнозного балансу: проаналізувати структуру балансу, величину змін по кожному рядку, динаміку показників у порівнянні з показниками на початок бюджетного періоду; коефіцієнти ліквідності, ефективності діяльності підприємства, ефективності використання оборотних засобів, показники фінансової стійкості підприємства.

В разі неліквідності прогнозного балансу слід вияснити причини його неліквідності та розробити пропозиції щодо покращення фінансової ситуації.

Вихідні дані:

Таблиця 1.1

Початковий баланс підприємства

АКТИВ	Код рядка	На кінець звітного періоду
1	2	3
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи	1000	
первісна вартість	1001	
накопичена амортизація	1002	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	
Основні засоби	1010	12007000
первісна вартість	1011	20235000
знос	1012	-8228000
Інвестиційна нерухомість	1015	
Довгострокові біологічні активи	1020	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	
інші фінансові інвестиції	1035	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	
Відстрочені податкові активи	1045	

Інші необоротні активи	1090	
Усього за розділом I	1095	12007000
II. Оборотні активи		
Запаси	1100	119800
Поточні біологічні активи	1110	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	698356
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	
з бюджетом	1135	
у т.ч. з податку на прибуток	1136	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	
Поточні фінансові інвестиції	1160	
Гроші та їх еквіваленти	1165	60000
Витрати майбутніх періодів	1170	
Інші оборотні активи	1190	
Усього за розділом II	1195	880276
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	
Баланс	1300	12887276
ПАСИВ	Код рядка	На кінець звітнього періоду
1	2	3
I. Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9460798
Капітал у дооцінках	1405	
Додатковий капітал	1410	
Резервний капітал	1415	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3125478
Неоплачений капітал	1425	
Вилучений капітал	1430	
Усього за розділом I	1495	12586276
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	
Довгострокові кредити банків	1510	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	
Довгострокові забезпечення	1520	
Цільове фінансування	1525	
Усього за розділом II	1595	
<i>Продовження табл. 1.1</i>		
1	2	3
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Короткострокові кредити банків	1600	

Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	
товари, роботи, послуги	1615	92000
розрахунками з бюджетом	1620	91000
т.ч. з податку на прибуток	1621	35000
розрахунками зі страхування	1625	
розрахунками з оплати праці	1630	21000
Поточні забезпечення	1660	
Доходи майбутніх періодів	1665	
Інші поточні зобов'язання	1690	
Усього за розділом III	1695	204000
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	
Баланс	1900	12790276

Додаток до початкового балансу

	грн.	кг
Запаси матеріалів, в т.ч.	72000	
Продукту 1	43000	
Продукту 2	15000	
Продукту 3	14000	
Запаси готової продукції, в т.ч.	47800	
Продукт 1	31000	28000
Продукт 2	5900	1700
Продукт 3	10900	6000

Таблиця 1.2

Обсяг продажів готової продукції поточного року, кг

Місяць	Продукти			Всього
	1	2	3	
січень	535069	49736	111742	696547
лютий	500685	39789	90852	631326
березень	464211	27852	86541	578604
квітень	484105	38131	92178	614414
травень	477474	52721	97815	628010
червень	414473	82894	99473	596840
липень	300079	21552	84552	406183
серпень	308368	26526	82894	417788
вересень	368052	24537	79579	472168
жовтень	487421	33158	87536	608115
листопад	550421	31168	89526	671115
грудень	620053	36473	126000	782526

Всього	5510411	464537	1128688	7103636
--------	---------	--------	---------	---------

На бюджетний рік планується наступний обсяг продажів:

Таблиця 1.3

Планові обсяги продажів, кг

Варіанти	Продукти	Обсяг продажів
<i>Обсяги продажів вказує викладач для кожного студента персонально</i>		

Обсяг продажів на січень наступного за бюджетним роком планується виходячи із прогнозу продажів на січень бюджетного року і 10 %-го зростання продажів в наступному році у порівнянні з бюджетним. Даний прогноз складається для визначення необхідних запасів товару на складі на кінець місяця.

Таблиця 1.4

Прогноз цін (без врахування ПДВ), грн./кг

Місяць	Продукти		
	1	2	3
січень	1,18	4,90	1,81
лютий	1,18	4,90	1,81
березень	1,18	4,90	1,81
квітень	1,05	4,41	1,58
травень	1,01	4,31	1,52
червень	0,92	4,20	1,47
липень	0,92	4,31	1,47
серпень	0,92	4,31	1,47
вересень	0,92	4,31	1,47
жовтень	0,93	4,52	1,52
листопад	0,99	4,73	1,58
грудень	1,10	4,73	1,73

Таблиця 1.5

Фактична виручка (з ПДВ), грн.

Місяць	Продукти			Всього
	1	2	3	
січень	670361	263386	219668	1153415
лютий	611745	202709	170472	984926
березень	567181	141896	162384	871461

квітень	528115	174711	150838	853664
травень	500045	235807	154727	890579
червень	379809	361722	151923	893454
липень	274982	96399	129134	500515
серпень	282578	282445	126603	691626
вересень	337270	109746	121538	568554
жовтень	473242	155540	138467	767249
листопад	564431	153009	146497	863937
грудень	710242	179052	226800	1116094
Всього	5890001	2346422	1889051	10125474

Таблиця 1.6

Фактичні залишки дебіторської заборгованості (з ПДВ), грн..

Місяць	Період від 0 до 30 днів	Безнадійні борги	Заборгованість на кінець місяця
січень	1053374	5500	1058874
лютий	854697	6865	861562
березень	660374	4814	665188
квітень	573852	6391	580243
травень	522472	3130	525602
червень	491399	4353	495752
липень	244696	6551	251247
серпень	277401	1834	279235
вересень	319654	2581	322235
жовтень	450120	3474	453594
листопад	538521	3751	542272
грудень	698356	2120	700476

У відповідності з специфікою роботи підприємства, величина відстрочки платежу може бути не більше 30 днів. Дебіторська заборгованість із терміном більш як 30 днів вважається безнадійною. При цьому врахуйте, що сума безнадійних боргів в таблиці 1.6 в кожному місяці списується на збитки, тому сума в наступному місяці показує величину безнадійних боргів, які розраховано по новому.

При плануванні бюджету виробництва готової продукції необхідно врахувати, що для всіх видів продукції планується забезпечити 7%-ні запаси готової продукції від потреб наступного місяця. Крім того, запаси продукції на кінець січня року, наступного за бюджетним, плануються в натуральному вираженні, оскільки їх не можна розрахувати на основі процентів:

- по продукту 1 - 28000 кг;
- по продукту 2 - 1900 кг;
- по продукту 3 - 6700 кг.

Планові норми витрат сировини і прямих матеріалів, грн./кг

Місяць	Продукти		
	1	2	3
січень	0,68	1,80	0,94
лютий	0,61	1,59	0,86
березень	0,61	1,59	0,86
квітень	0,54	1,42	0,77
травень	0,45	1,20	0,65
червень	0,42	1,13	0,62
липень	0,43	1,11	0,62
серпень	0,44	1,18	0,64
вересень	0,49	1,28	0,69
жовтень	0,52	1,36	0,74
листопад	0,59	1,55	0,83
грудень	0,68	1,75	0,95

На підприємстві кінцеві залишки матеріалів розраховуються на основі проценту від обсягу споживання наступного місяця. Залишки матеріалів складають 13% від потреб майбутнього місяця по всім видам продукції.

Платежі за матеріали будуються на основі суми закупівель і запланованих коефіцієнтів оплати за матеріали. На підприємстві коефіцієнти оплати регламентовані договорами і складають:

- в першому і четвертому кварталах: 80 % в місяць закупівлі і 20% в наступному місяці;
- в другому і третьому кварталах: 70% в місяць закупівель і 30% в наступному місяці.

Працівники основного виробництва мають відрядну оплату праці з фіксованими тарифами за виробництво кілограму продукції, які складають (з нарахуваннями):

- по продукту 1 - 0,021 грн./кг,
- по продукту 2 - 0,092 грн./кг,
- по продукту 3 - 0,052 грн./кг.

Нормативи змінних накладних витрат установлюються на кілограм виробленої продукції і складають:

- для продукту 1: 0,036 грн./кг без ПДВ, сума ПДВ - 0,003 грн./кг;
- для продукту 2: 0,108 грн./кг без ПДВ, сума ПДВ - 0,010 грн./кг;
- для продукту 3: 0,049 грн./кг без ПДВ, сума ПДВ - 0,005 грн./кг.

Сума постійних накладних витрат, грн./міс.

Стаття	без ПДВ	ПДВ
Витрати на доставку сировини	62	0
Утримання комірника	304	0
Утримання лабораторії	9956	445
Поточний ремонт	5722	534
Спецодяг і санітарія	2011	356
Паливо, газ	6574	1157
Електроенергія	12531	2225
Вода	5686	0
Ремонт обладнання ферм	5644	267
Перевезення робітників	1056	0
Амортизація	37900	0
Утримання обладнання	14470	979
Відрядження	80	0
Всього	101996	5963

Постійні виробничі витрати, що плануються по підприємству необхідно розподілити пропорційно затратам на оплату праці основного персоналу. Тобто, сума постійних витрат розподіляється пропорційно частці витрат на оплату праці по продукту в сумарних витратах по підприємству.

Норматив змінних витрат на одиницю реалізованої продукції складає:

- для продукту 1: 0,002 грн./кг без ПДВ, сума ПДВ - 0,0002 грн./кг;
- для продукту 2: 0,004 грн./кг без ПДВ, сума ПДВ - 0,0005 грн./кг;
- для продукту 3: 0,003 грн./кг без ПДВ, сума ПДВ - 0,0004 грн./кг.

Таблиця 1.9

Заплановані адміністративні і збутові витрати, грн./міс.

Стаття	без ПДВ	сума ПДВ
Адміністративні витрати		
Зарплата адмінперсоналу	28001	0
Відрядження	433	0
Утримання легкового автотранспорту	3448	450
Амортизація	10872	0
Поштово-канцелярські витрати	365	45
Позавідомча охорона	2223	0
програмне забезпечення	153	0
Утримання ТТС	2120	270
Організаційні витрати	1264	0
Комунальний податок	347	0
Податок на воду	356	0
Податок на землю	1101	0

Послуги банку	4717	0
Знос МШП	1124	0
Податок на транспорт	377	0
Інші витрати (вода, газ, електроенергія)	1607	270
Всього адміністративних витрат	58508	1035
Витрати на реалізацію	0	0
Зарплата відділу збуту	2052	0
Зарплата складських працівників	1848	0
Зарплата вантажників	5190	0
Витрати на рекламу	2000	0
Оплата збутових послуг	2281	0
Транспортні витрати	14657	0
Комунальні послуги (газ, вода, електроенергія)	2042	270
Всього збутових витрат	30070	270
Всього витрат	88578	1305

Підприємство планує придбати у жовтні комп'ютерну техніку на суму:

Варіант	Сума, грн.
1	100000
2	110000
3	120000
4	130000
5	140000
6	150000
7	160000
8	170000
9	180000
10	190000

яка буде введена в експлуатацію з листопада.

За умови необхідності передбачення короткострокового кредиту підприємство може його взяти на наступних умовах:

- процентна ставка – 24 % річних;
- незалежно від моменту одержання і погашення кредиту протягом місяця, проценти нараховуються на залишок до погашення на початок місяця;
- виплата процентів здійснюється щомісячно в останній день місяця.

Методичні рекомендації до практичного заняття

Фінансове планування – це систематичний та комплексний процес складання планів щодо управління фінансовими ресурсами підприємства. Воно реалізується у створенні деталізованих фінансових планів.

Бюджетування – це технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, яка дозволяє аналізувати отримані і прогнозні фінансові показники.

Бюджет – це фінансовий план, який всебічно охоплює діяльність підприємства, дозволяє співставити всі понесені витрати і отримані доходи на конкретний період часу у майбутньому.

У відповідності з фактичними об'єктами бюджетування на досліджуваному підприємстві необхідно скласти операційні та фінансові бюджети.

У задачі для спрощення розрахунків прийнята наступна система припущень:

- підприємство має просту структуру (один виробничий цех і кілька обслуговуючих відділів і служб), тому бюджет складається в цілому по компанії без поділу по центрах відповідальності;
- асортимент обмежений трьома продуктами;
- основні й допоміжні матеріали на одиницю продукції плануються однією сумою без поділу по складових;
- амортизація нараховується по лінійному методу (однакова сума в кожному місяці).

Перед тим, як приступити до побудови бюджетів, необхідно скласти початковий баланс, який призначений для визначення стану компанії на початок бюджетного року. Він завжди є прогнозним, так-як складається за декілька місяців до початку наступного року. Основні статті балансу розраховуються на підставі фактичного балансу на останню дату й бюджету на поточний рік. В умовах задачі початковий баланс вже складено.

Бюджет продажів.

Основним при визначенні очікуваних грошових надходжень є бюджет продажів.

Бюджет продажів – це операційний бюджет, який містить інформацію про запланований обсяг продажів, ціни й очікувані доходи від реалізації кожного виду продукції.

Він має бути максимально точним і обґрунтованим, враховувати прогнози служби маркетингу.

У результаті аналізу дослідження ринку, споживачів і їхньої сегментації, рівня попиту, мотивації споживачів, положення підприємства на ринку формується ринкова ціна на товари комерційної організації, що буде використана при складанні бюджету продажів.

Обсяг майбутніх продажів розраховують використовуючи наступні методи:

1. Евристичний. Він заснований на усередненні зведень, отриманих при інтерв'юванні різних учасників ринку: працівників торгівлі, фахівців маркетингових служб, покупців. Метод дозволяє одержати досить точну інформацію про нестатки споживача, однак не враховує високу імовірність зміни ринкової кон'юнктури.

2. Економетричні моделі. За допомогою цих моделей визначаються кореляція розміру продажів від змін зовнішнього середовища комерційної організації, у тому числі макроекономічних змінних (темпи росту ВВП, темп інфляції, валютний курс і т.п.), а також галузевих показників (стан галузі, рівень конкуренції в ній, ємність галузевого ринку).

3. Аналіз тимчасових рядів. Використовується для обліку тимчасових коливань обсягу продажів продукції. Включає метод екстраполяції, аналіз сезонності, аналіз циклічності. Метод екстраполяції полягає в поширенні висновків, отриманих із спостережень за обсягом продажів у попередньому періоді, на майбутнє.

Як основу методу можуть використовуватися: арифметичний (лінійний) тренд, експонентний (напівлогарифмічний) тренд, поліномні тренди другого і більш високого порядків, функція Кобба-Дугласа тощо.

На обсяг продажів впливає фактор сезонності.

Метод аналізу циклічності дозволяє виявити зміни в обсязі продажів, пов'язаних з часом споживання продукції, і широко використовується переважно в галузях з яскраво вираженою циклічністю (наприклад у будівництві).

Перераховані вище фактори не можуть бути зпрогнозовані досить точно. Для того щоб вирішувати ці важкі задачі прогнозування, фінансовий менеджер повинен розробляти сценарії типу «що відбудеться, якщо...». Наприклад: що відбудеться, якщо попит виросте на 10% (упаде на 20%)? Що відбудеться, якщо основні конкуренти знизять ціни? Фінансовий менеджер фактично висуває і перевіряє гіпотези дій споживачів і конкурентів. Після завершення аналізу різних сценаріїв і оцінки продажів можна приступати до складання бюджету продажів.

Бюджет продажів формується на базі укладених договорів організації, показників бізнес-плану, аналізу виробничої діяльності попередніх років. Він розраховується в натуральних одиницях і у вартісних показниках у розрізі основних видів продукції.

При виконанні задачі рекомендується використати коефіцієнти сезонності, тобто частки продажів кожного місяця в сумарних продажах за рік. Їх визначають на підставі статистики поточного року (табл.1.2) діленням обсягу продажу за рік на відповідний показник по місяцях.

Розраховані коефіцієнти сезонності занесіть в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Коефіцієнти сезонності по видах продукції, %

Місяці	Продукти		
	1	2	3
січень			
лютий			
березень			

...			
грудень			
Всього			

На підставі коефіцієнтів сезонності й планових обсягів продажів на рік розрахуйте обсяг продажів по кожному продукту на кожен бюджетний місяць і занесіть в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Планований обсяг продажів по місяцях, кг

Місяці	Продукти			Всього
	1	2	3	
Січень				
Лютий				
березень				
...				
грудень				
Всього				

Обсяг продажів на січень наступного за бюджетним роком планується на рівні 10 %-го зростання величини січня бюджетного року. Дані на січень наступного за бюджетним роком необхідні для визначення обсягу запасів товару на складі на кінець місяця.

Бюджет продажів у грошовому вираженні визначається множенням прогнозної величини обсягу продажів у натуральному вираженні (табл.2.3) на планові ціни.

В задачі ціни бюджетного року взяті на рівні цін поточного року (табл.1.4).

Планову суму виручки від реалізації продукції необхідно занести у таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Прогноз виручки (без обліку ПДВ), грн.

Місяці	Продукти			Всього
	1	2	3	
січень				
лютий				
березень				
...				
грудень				
Всього				

Наступним етапом після визначення планової суми продажів є розрахунок планових надходжень коштів.

Вихідні дані для визначення коефіцієнтів оплати за продукцію для задачі наведені в таблицях 1.5 і 1.6.

Графік надходження коштів від покупців залежить від умов відповідних контрактів, в яких можуть бути визначені: попередня оплата, по факту відвантаження продукції, відстрочка платежу тощо. В умові задачі визначена відстрочка платежу, яка не повинна перевищувати 30 днів. Дебіторська заборгованість зі строком більше 30 днів вважається безнадійною.

На основі суми виручки й дебіторської заборгованості розраховується сума оплати за товар у поточному й наступному місяцях (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Оплата за товар (з ПДВ), грн.

Місяць	Оплачено в поточному місяці	Оплачено в наступному місяці
Січень		
Лютий		
Березень		
...		
Грудень		

Сума оплати в поточному місяці визначається як різниця між сумою виручки й дебіторської заборгованості з періодом від 0 до 30 днів. Сума безнадійних боргів щомісяця списується на збитки, тому кожного наступного місяця її величина дорівнює новоствореній вартості.

Результати розрахунку часток оплат у поточному й наступному місяці, а також відсотки безнадійних боргів необхідно розмістити у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Фактичні коефіцієнти оплати за товар, %

Місяць	Частка оплати в поточному місяці	Частка оплати в наступному місяці	Частка безнадійних боргів
Січень			
Лютий			
Березень			
...			
Грудень			

На практиці відділ збуту, орієнтуючись на дані про фактичні коефіцієнти оплати за товар і свої прогнози, проставляє заплановані частки

оплати й безнадійних боргів. Але, для розв'язку задачі планові коефіцієнти оплати за товар візьміть на рівні фактичних.

Помноживши планові суми виручки (табл.2.4) на коефіцієнти оплати за товар (табл.2.6) і поділивши результат на 100 можна розрахувати кошти, які надійдуть в тому чи іншому місяці. За результатами розрахунків побудуйте графік надходження коштів (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Сумарний графік надходження коштів (із ПДВ), грн.

Назва	Місяці					Всього
	1	2	3	...	12	
Заборгованість на початок року						
Надходження від реалізації у січні						
Надходження від реалізації у лютому						
Надходження від реалізації у березні						
Надходження від реалізації у квітні						
Надходження від реалізації у травні						
Надходження від реалізації у червні						
Надходження від реалізації у липні						
Надходження від реалізації у серпні						
Надходження від реалізації у вересні						
Надходження від реалізації у жовтні						
Надходження від реалізації у листопаді						
Надходження від реалізації у грудні						
Всього надходжень грошей						

Сума коштів, яка надійде у майбутньому місяці, відображається в балансі на кінець поточного місяця як дебіторська заборгованість.

Контрольні питання

1. У чому полягає різниця між економічними категоріями «фінансове планування» і «бюджетування»?
2. У які місяці розпочинають на підприємствах складати фінансові плани?
3. Що таке означає поняття "початковий баланс" і які особливості його складання?
4. Які методи використовують при плануванні обсягів майбутніх платежів?
5. Що є вихідною інформацією для побудови бюджету продажів?
6. Як і для чого при плануванні розраховують коефіцієнти сезонності?

Рекомендовані джерела інформації: 6, 10, 13

5.2 Побудова основного бюджету підприємства. Бюджет виробничих витрат

Мета заняття: Закріпити теоретичні знання і сформуванати практичні навички розробки бюджету виробничих витрат.

План проведення заняття

1. Розрахунок бюджету виробництва
2. Розрахунок бюджету витрат на матеріали
3. Розрахунок бюджету прямих витрат на оплату праці
4. Розрахунок бюджету виробничих витрат

Задача

На основі результатів розрахунків попередніх задач, побудувати бюджети: виробництва, витрат на матеріали, прямих витрат на оплату праці, виробничих витрат.

Методичні рекомендації до практичного заняття

1. Бюджет виробництва

Виробничий бюджет – це план виробництва продукції. У ньому конкретизується бюджет продажів, а також для кожного періоду планування (місяця, кварталу) установлюється кількість готової продукції, яку необхідно виробити.

Необхідний обсяг випуску готової продукції (в натуральних одиницях) розраховується за формулою:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Плановий} \\ \text{випуск} \\ \text{готової} \\ \text{продукції} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Залишки} \\ \text{нереалізованої} \\ \text{готової продукції} \\ \text{на кінець} \\ \text{планового періоду} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Обсяг} \\ \text{продажів} \\ \text{за період} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Нереалізовані} \\ \text{залишки готової} \\ \text{продукції на початок} \\ \text{планового періоду} \\ \hline \end{array}$$

Запас готової продукції на кінець періоду виражають у відсотках щодо продажів наступного періоду.

В задачі для всіх видів продукції планується мати 7%-ні запаси готової продукції від потреб наступного місяця. Крім того, запаси продукції на кінець січня, наступного за бюджетним, необхідно запланувати в натуральному вираженні, оскільки їх не можна розрахувати на підставі відсотка.

Провівши відповідні розрахунки і використовуючи попередні дані необхідно скласти бюджет виробництва. Форма бюджету наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Бюджет виробництва готової продукції, кг

Назва	Місяць						
	1	2	3	...	12	Всього	1
Продукт 1							
Очікуваний обсяг збуту							
Запаси на кінець місяця							
Запаси на початок місяця							
Обсяг виробництва							
Продукт 2							
Очікуваний обсяг збуту							
Запаси на кінець місяця							
Запаси на початок місяця							
Обсяг виробництва							
Продукт 3							
Очікуваний обсяг збуту							
Запаси на кінець місяця							
Запаси на початок місяця							
Обсяг виробництва							

2. Бюджет прямих витрат на матеріали

Призначення бюджету прямих витрат на матеріали полягає в тому, щоб визначити витрати сировини, основних матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих, необхідних для виробництва готової продукції.

Найбільшого поширення на вітчизняних підприємствах отримали два основних методи складання бюджету прямих витрат на матеріали:

- нормативний метод;
- аналітичний метод.

Нормативний метод є більш трудомістким, але разом з тим більш точним і обґрунтованим. Суть використання даного методу полягає в тому, що витрати на матеріальні оборотні кошти (сировину, матеріали) визначаються виходячи з установлених норм, на основі яких розраховують потребу сировини й матеріалів на бюджетний період.

Аналітичний метод у порівнянні з нормативним є набагато простішим в практичному застосуванні, однак дає більш грубу оцінку потреби в матеріальних витратах. Суть даного методу полягає в тому, що на основі фактичних даних виробництва і збуту продукції за звітний рік і загальних витрат матеріалів розраховується середньозважена, прийнята за норму витрат

на планований бюджетний період. Потім ці норми витрат застосовуються до планових обсягів продажів і випуску для визначення потреб у матеріалах.

В задачі бюджет прямих матеріалів слід скласти на основі сумарного нормативу витрат сировини й матеріалів на кожен вид продукції в грошовому вираженні. Оскільки ціна сировини в значній мірі залежить від сезонності, норматив споживання сировини встановлюється для кожного місяця виходячи з аналізу минулих періодів й очікувань відділу постачання в частині зміни ситуації на ринку (табл.1.7).

Для визначення суми закупівлі матеріалів необхідно спланувати залишки на початок і кінець періоду. Початкові залишки визначені в балансі на початок року (табл.1.1), а кінцеві залишки розраховуються на основі відсотка від обсягу споживання наступного місяця. В умові задачі залишки матеріалів становлять 13% від потреб майбутнього місяця по всіх видах продукції.

Розрахований бюджет споживання матеріалів пропонується представити у вигляді таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Бюджет споживання матеріалів

Назва	Місяць					
	1	2	3	...	12	Всього
Продукт 1						
Обсяг виробництва, кг						
Вартість матеріалів, грн./кг						
Вартість на період, грн..						
Запаси на кінець періоду, грн..						
Запаси на початок періоду, грн..						
Закупівля (без ПДВ), грн..						
Продукт 2						
Обсяг виробництва, кг						
Вартість матеріалів, грн./кг						
Вартість на період, грн..						
Запаси на кінець періоду, грн..						
Запаси на початок періоду, грн..						
Закупівля (без ПДВ), грн..						
Продукт 3						
Обсяг виробництва, кг						
Вартість матеріалів, грн./кг						
Вартість на період, грн..						
Запаси на кінець періоду, грн..						
Запаси на початок періоду, грн..						
Закупівля (без ПДВ), грн..						
Всього закупівля (без ПДВ), грн..						

Обсяг виробництва продукції в даний бюджет попадає з бюджету виробництва (табл.2.8).

Графік платежів за матеріали будується на основі розрахованої в табл.2.9 суми закупівель і планованих коефіцієнтів оплати за матеріали. Коефіцієнти оплати визначаються на основі укладених з постачальниками договорів. В задачі коефіцієнти оплати регламентовані договором і становлять:

- у першому і четвертому кварталах: 80% на місяць закупівлі і 20% у наступний місяць;
- у другому і третьому кварталах: 70% на місяць закупівлі і 30% у наступний місяць.

Графік платежів за матеріали доцільно побудувати у вигляді таблиці 2.10. Зверніть увагу, що сума закупівель у бюджеті споживання матеріалів планується без ПДВ, а сума оплати в графіку платежів – із ПДВ.

Таблиця 2.10

Графік платежів за матеріали (із ПДВ), грн.

Назва	Місяці					Всього
	1	2	3	...	12	
Рахунки кредиторів на початок року						
Оплата за матеріали у січні						
Оплата за матеріали у лютому						
Оплата за матеріали у березні						
Оплата за матеріали у квітні						
Оплата за матеріали у травні						
Оплата за матеріали у червні						
Оплата за матеріали у липні						
Оплата за матеріали у серпні						
Оплата за матеріали у вересні						
Оплата за матеріали у жовтні						
Оплата за матеріали у листопаді						
Оплата за матеріали у грудні						
Платежі всього						

3. Бюджет прямих витрат на оплату праці

Витрати на оплату праці включають прямі і непрямі витрати. Прямі витрати на оплату праці включають усі витрати, які можна прямо віднести на конкретний вид готової продукції. Аналогічно основним матеріалам прямі витрати праці вважаються окремо в частині виробничих і збутових витрат. При цьому також застосовують два методи складання бюджету: метод нормування й аналітичний метод.

Однак з виробництвом пов'язані і підсобні робітники, менеджери і майстри, контролери та інший допоміжний персонал. Їхня заробітна плата також входить до складу виробничих витрат. Оскільки ці витрати на оплату праці не можна прямо віднести на конкретний вид готової продукції, вони

називаються непрямими витратами. Подібно витратам на допоміжні матеріали непрямі витрати на оплату праці включаються або в бюджет загальновиробничих витрат (наприклад заробітна плата допоміжного персоналу), або в бюджет управлінських витрат (наприклад заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу).

У задачі працівники основного виробництва мають відрядну оплату праці з фіксованими тарифами за виробництво кілограма продукції, які становлять (з нарахуваннями): по продукті 1 - 0,021 грн./кг, по продукті 2 - 0,092 грн./кг, по продукті 3 - 0,052 грн./кг.

Рекомендована форма для побудови бюджету витрат на оплату персоналу наведена у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Бюджет оплати праці основного персоналу

Назва	Місяць					
	1	2	3	...	12	Всього
Продукт 1						
Обсяг виробництва, кг						
Витрати праці, грн./кг						
Витрати на оплату праці, грн.						
Продукт 2						
Обсяг виробництва, кг						
Витрати праці, грн./кг						
Витрати на оплату праці, грн..						
Продукт 3						
Обсяг виробництва, кг						
Витрати праці, грн./кг						
Витрати на оплату праці, грн..						
Сумарні витрати з нарахуваннями						

4. Бюджет виробничих (накладних) витрат

Бюджет виробничих (накладних) витрат включає загальноцехові витрати на організацію, обслуговування і управління виробництвом.

Накладні витрати містять у собі постійну та змінну частини. Постійна частина (амортизація, поточний ремонт і т.д.) витрат планується залежно від реальних потреб виробництва з використанням даних минулих періодів, а змінна – планується з використанням нормативів. Під нормативом розуміється сума витрат на одиницю базового показника. Базові показники можуть бути різними. Розрахунок нормативів здійснюється на основі даних попередніх періодів з врахуваннями інфляційних процесів та деяких інших факторів. За умовам задачі нормативи змінних накладних витрат встановлюються на кілограм виробленої продукції і становлять:

- для продукту 1: 0,036 грн./кг без ПДВ, сума ПДВ - 0,003 грн./кг;

- для продукту 2:0,108 грн./кг без ПДВ, сума ПДВ - 0,010 грн./кг;
 - для продукту 3:0,049 грн./кг без ПДВ, сума ПДВ - 0,005 грн./кг.
- Сума постійних витрат по статтях за місяць наведена в табл.1.8.

Постійні виробничі витрати, заплановані по підприємству в цілому, необхідно розподілити по видах продукції пропорційно встановленому базовому параметру. Для даного підприємства як базовий параметр витрат використовуйте витрати на оплату праці основного персоналу, заплановані в бюджеті прямих витрат на оплату праці (табл.2.11). Сума постійних витрат розподіляється пропорційно частці витрат на оплату праці по продукту в сумарних витратах по підприємству.

Бюджет виробничих накладних витрат побудуйте у вигляді таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Бюджет виробничих накладних витрат

Назва	Місяць					
	1	2	3	...	12	Всього
Продукт 1						
Обсяг виробництва, кг						
Норма змінних витрат, грн.../кг						
Сума змінних витрат, грн..						
Частка постійних витрат,%						
Планові постійні витрати, грн..						
Всього накладних витрат, грн.						
Сума ПДВ, грн..						
Продукт 2						
Обсяг виробництва, кг						
Норма змінних витрат, грн.../кг						
Сума змінних витрат, грн..						
Частка постійних витрат,%						
Планові постійні витрати, грн..						
Всього накладних витрат, грн.						
Сума ПДВ, грн..						
Продукт 3						
Обсяг виробництва, кг						
Норма змінних витрат, грн.../кг						
Сума змінних витрат, грн..						
Частка постійних витрат,%						
Планові постійні витрати, грн..						
Всього накладних витрат, грн..						
Сума ПДВ, грн..						
Всього накладних витрат, грн..						
Амортизація, грн..						
Оплата накладних витрат, грн..						
ПДВ, грн..						
Оплата витрат з врахуванням ПДВ, грн..						

Оскільки амортизація є негрошовою статтею витрат при плануванні оплати накладних витрат вона віднімається із загальної суми витрат. Сума ПДВ до відшкодування по накладних витратах планується окремо від суми витрат, оскільки при розрахунку собівартості ПДВ враховуватися не повинен.

Контрольні питання

1. Що являє собою виробничий бюджет?
2. Які необхідні вихідні дані для побудови виробничого бюджету?
3. Які ви знаєте методи складання бюджету прямих витрат на матеріали?
4. Які вихідні дані потрібні для складання бюджету споживання матеріалів?
5. Які витрати включають в бюджет виробничих (накладних) витрат?
6. Яким чином постійні виробничі витрати, заплановані по підприємству в цілому, розподіляють по видах продукції?

Рекомендовані джерела інформації: 6, 10, 13.

5.3 Побудова основного бюджету підприємства. Бюджет витрат на реалізацію і управління

Мета заняття: Закріпити теоретичні знання і сформувати практичні навички розробки бюджету витрат на реалізацію і управління.

План проведення заняття

1. Розрахунок бюджету собівартості реалізованої продукції.
2. Розрахунок бюджету витрат на реалізацію й управління.

Задача

На основі результатів розрахунків попередніх задач, побудувати бюджети: собівартості реалізованої продукції та витрат на реалізацію і управління.

Методичні рекомендації до практичного заняття

1. Бюджет собівартості реалізованої продукції

Даний бюджет необхідний для визначення планованої виробничої собівартості виробленої й реалізованої продукції, а також залишків на кінець періоду. Він формується на підставі бюджетів виробництва, споживання матеріалів, оплати праці і виробничих накладних витрат.

Розрахунок собівартості реалізованої продукції й запасів починають з визначення собівартості виробленої за місяць продукції, собівартості одиниці продукції.

Собівартість реалізованої продукції розраховується за формулою:

$$C_{рп} = (O_{п} - Z_{пп}) \times C_{оп} + CZ_{пп},$$

де: $C_{рп}$ – собівартість реалізованої продукції;

$O_{п}$ – обсяг продажів (в натуральних одиницях);

$Z_{пп}$ – запаси на початок місяця (в натуральних одиницях);

$C_{оп}$ – собівартість одиниці виробленої продукції;

$CZ_{пп}$ – собівартість запасів на початок місяця.

Далі розраховується собівартість залишків на кінець місяця як добуток запасів у натуральному вираженні та собівартості одиниці виробленої продукції.

Рекомендується побудувати бюджет собівартості у вигляді таблиці (табл.2.13).

Бюджет собівартості продукції, грн.

Назва	Місяць				
	1	2	3	...	12
Продукт 1					
Сума витрат за місяць, в т.ч.					
матеріали					
оплата праці					
накладні витрати					
Витрати на одиницю продукції					
Вартість запасів на початок місяця					
Собівартість реалізованої продукції					
Вартість запасів на кінець місяця					
Продукт 2					
Сума витрат за місяць, в т.ч.					
матеріали					
оплата праці					
накладні витрати					
Витрати на одиницю продукції					
Вартість запасів на початок місяця					
Собівартість реалізованої продукції					
Вартість запасів на кінець місяця					
Продукт 3					
Сума витрат за місяць, в т.ч.					
матеріали					
оплата праці					
накладні витрати					
Витрати на одиницю продукції					
Вартість запасів на початок місяця					
Собівартість реалізованої продукції					
Вартість запасів на кінець місяця					

2. Бюджет витрат на реалізацію і управління

Витрати на заходи, які безпосередньо не пов'язані з виробництвом і збутом продукції, акумулюються у бюджеті управлінських і збутових витрат.

Управлінські та збутові витрати в переважній більшості носять постійний характер. Змінна ж частина планується за допомогою нормативу (у натуральному або грошовому вираженні).

У задачі норматив змінних витрат на одиницю реалізованої продукції становить:

- для продукту 1:0,002 грн./кг без ПДВ, сума ПДВ - 0,0002 грн./кг;
- для продукту 2:0,004 грн./кг без ПДВ, сума ПДВ - 0,0005 грн./кг;
- для продукту 3:0,003 грн./кг без ПДВ, сума ПДВ - 0,0004 грн./кг.

Планові статті постійних витрат наведені в табл.1.9.

Побудуйте бюджет управлінських і збутових витрат у вигляді таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Бюджет управлінських і збутових витрат

Назва	Місяць					
	1	2	3	...	12	Всього
Змінні витрати						
Продукт 1						
Очікуваний обсяг реалізації, грн..						
Норма змінних витрат, грн./кг						
Змінні витрати, грн..						
Сума ПДВ						
Продукт 2						
Очікуваний обсяг реалізації, грн..						
Норма змінних витрат, грн./кг						
Змінні витрати, грн..						
Сума ПДВ						
Продукт 3						
Очікуваний обсяг реалізації, грн..						
Норма змінних витрат, грн./кг						
Змінні витрати, грн..						
Сума ПДВ						
Всього змінних витрат (без ПДВ)						
Сума ПДВ						
Постійні витрати						
Всього постійних витрат						
Сума ПДВ						
Всього планових витрат						
Амортизація						
Оплата витрат						
Сума ПДВ						
Оплата витрат з врахуванням ПДВ						

Слід зазначити, що в задачі має бути побудований бюджет капітальних витрат, оскільки компанія в бюджетному році планує придбання основні засоби. Даний бюджет повинен містити в собі графік оплати основних засобів.

Контрольні питання

1. Для чого призначений бюджет собівартості реалізованої продукції?
2. На підставі яких бюджетів формується бюджет собівартості реалізованої продукції?
3. Який порядок розрахунку бюджету собівартості продукції?
4. Який порядок розрахунку бюджету управлінських і збутових витрат?

Рекомендовані джерела інформації: 6, 10, 13

5.4 Побудова основного бюджету підприємства. Прогнозний звіт про прибутки і збитки

Мета заняття: Закріпити теоретичні знання і сформувані практичні навички побудови прогнозного звіту про прибутки і збитки.

План проведення заняття

1. Розробка прогнозного звіту про прибутки і збитки
2. Побудова бюджету ПДВ

Задача

На основі результатів розрахунків попередніх задач, побудувати прогнозний звіт про прибутки і збитки бюджет ПДВ

Методичні рекомендації до практичного заняття

1. Прогнозний звіт про прибутки і збитки

Даний звіт формується на основі даних операційних бюджетів, а саме – пр.одажів, собівартості реалізованої продукції і поточних витрат.

Звіт про прибутки й збитки представте у вигляді таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Прогнозний звіт про прибутки і збитки, грн.

Назва	Місяць					
	1	2	3	...	12	За рік
Виручка за продукцію						
Собівартість реалізованої продукції						
Валовий прибуток						
Витрати на збут і управління						
Прибуток до виплати процентів і податків						
Проценти за кредит						
Прибуток до податків						
Податок на прибуток						
Чистий прибуток						

Сума виручки потрапляє в даний звіт з бюджету продажів, собівартість – з бюджету собівартості, а витрати на збут і управління – з бюджету адміністративних і збутових витрат. Податок на прибуток розраховується з

урахуванням накопичених збитків попередніх періодів. Ставка податку на прибуток - 25%.

2. Бюджет ПДВ

У бюджеті ПДВ акумулюються всі суми ПДВ до сплати й відшкодування з операційних бюджетів і визначається сальдо по платежах ПДВ. Побудуйте бюджет ПДВ у вигляді таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Бюджет ПДВ, грн.

Назва	Місяць					
	1	2	3	...	12	За рік
ПДВ одержаний						
ПДВ виплачений						
ПДВ по придбанню матеріалів						
ПДВ по енергоресурсам						
ПДВ по придбанню обладнання						
ПДВ по накладним витратам						
ПДВ по затратах на збут та управління						
Всього ПДВ заплачений						
Сальдо по платежах ПДВ						

«ПДВ одержаний» складається із суми ПДВ у реалізованій продукції й розраховується як добуток планової сумарної виручки з бюджету продажів на ставку ПДВ (20%).

«ПДВ сплачений» складається з ПДВ по закупівлі матеріалів, що розрахований в бюджеті споживання прямих матеріалів (ставка ПДВ, помножена на суму закупівлі сировини й матеріалів), ПДВ по виробничих накладних витратах і витратах на збут і управління, які розраховуються в бюджетах виробничих накладних витрат й адміністративних витрат відповідно.

Сальдо по платежах ПДВ розраховується як різниця між ПДВ отриманим і сплаченим. Якщо сальдо позитивне – підприємство повинне державі, якщо сальдо негативне – держава повинна підприємству.

Контрольні питання

1. Які бюджети відносяться до операційних, а які до фінансових?
2. Які вихідні дані потрібні для побудови прогнозного звіту про прибутки і збитки?
3. Який порядок побудови бюджету ПДВ?

Рекомендовані джерела інформації: 6, 10, 13.

5.5 Побудова основного бюджету підприємства. Бюджет руху грошових коштів

Мета заняття: Закріпити теоретичні знання і сформувати практичні навички побудови бюджету руху грошових коштів.

План проведення заняття

1. Побудова бюджету руху грошових коштів.
2. Побудова графіку додаткового короткострокового фінансування.

Задача

На основі результатів розрахунків попередніх задач, побудувати бюджет руху грошових коштів та графік додаткового короткострокового фінансування.

Методичні рекомендації до практичного заняття

1. Бюджет руху грошових коштів

Головна задача бюджету руху грошових коштів – перевірити реальність джерел надходження засобів і обґрунтованість витрат, синхронність їхнього виникнення, визначити можливу величину потреби в позикових засобах. Це документ, що дозволяє реально оцінити, скільки коштів і в якому періоді буде потрібно підприємству.

Бюджет руху грошових коштів – це плановий документ, який відображає майбутні платежі й надходження грошей. Прихід класифікується по джерелу надходження засобів, а витрати - по напрямках використання. Очікуване сальдо коштів на кінець періоду порівнюється з мінімальною сумою коштів. Різниця являє собою або невитрачений надлишок грошей, або недолік коштів.

Бюджет руху грошових коштів складають окремо по трьох видах діяльності: основній, інвестиційній та фінансовій.

Дані з бюджету продажів, бюджетах виробничих і поточних витрат, а також по бюджету капітальних витрат відображаються в бюджеті руху грошових коштів.

Бюджет руху грошових коштів побудуйте на прикладі таблиці 2.17.

Бюджет руху грошових коштів, грн..

Назва	Місяць					
	1	2	3	...	12	За рік
Грошові засоби на початок						
Надходження грошових засобів						
від споживачів						
Грошові засоби в розпорядженні						
Витрачання грошових засобів						
на основні матеріали						
на оплату праці основного персоналу						
виробничі накладні витрати						
витрати на збут і управління						
виплачено сальдо по ПДВ						
податок на прибуток						
придбання обладнання						
Всього						
Надлишок (дефіцит) грошових засобів						

Даний бюджет дещо спрощений – він не поділяється по видах діяльності, оскільки згідно умов задачі підприємство планує тільки операційну діяльність.

Надходження й витрати коштів формуються на основі підсумкових сум операційних бюджетів (всі суми заносяться із ПДВ). Позитивне сальдо по ПДВ ураховується в рядку «сплачено сальдо по ПДВ» з урахуванням місячної відстрочки платежу (сума нараховується в поточному місяці, а виплачується в наступному) так само, як оплата праці основного персоналу й сума податку на прибуток. Якщо сальдо по ПДВ у якому-небудь місяці негативне, сума відшкодування в бюджет руху грошових коштів не попадає (оскільки держава не виплачує суму ПДВ до відшкодування), а враховується в балансі в поточних активах. Оплата праці, податок на прибуток і ПДВ у першому бюджетному місяці беруться з початкового балансу.

Після побудови бюджету руху грошових коштів може виникнути ситуація від'ємних значень (дефіциту). Для компенсації недостачі й забезпечення мінімального залишку в розмірі 50000 грн. необхідно передбачити одержання короткострокового кредиту. Форма графіка наведена в таблиці 2.18.

Графік додаткового короткострокового фінансування, грн.

Місяць	Отримано позики	Погашено позики	Виплата процентів позики	Залишок позики до погашення
січень				
лютий				
березень				
...				
грудень				

Після визначення величини додаткового фінансування необхідно перерахувати прогнозний звіт про прибуток, оскільки відсотки по кредиту повинні бути враховані при розрахунку чистого прибутку й визначенні суми податку на прибуток. Також необхідно перерахувати бюджет руху грошових коштів, щоб урахувати суму податку на прибуток, одержання й повернення кредиту, крім того, суму процентних платежів при розрахунку чистого грошового потоку.

Необхідно побудувати знову прогнозний звіт про прибутки й бюджет руху грошових коштів з урахуванням додаткового фінансування.

Контрольні питання

1. Яка головна задача бюджету руху грошових коштів?
2. Які особливості складання бюджету руху грошових коштів?
3. По яких видах діяльності складають бюджет руху грошових коштів?
4. Що необхідно робити, якщо в при побудові бюджету руху грошових коштів виникне ситуація від'ємних значень (дефіциту)?
5. Для чого будують графік додаткового короткострокового фінансування?

Рекомендовані джерела інформації: 6, 10, 13.

5.6 Побудова основного бюджету підприємства. Складання прогнозного балансу

Мета заняття: Закріпити теоретичні знання і сформувати практичні навички складання прогнозного балансу.

План проведення заняття

1. Ознайомлення із змістом прогнозного балансу.
2. Розробка прогнозного балансу.

Задача

На основі результатів розрахунків попередніх задач, побудувати прогнозний баланс підприємства.

Методичні рекомендації до практичного заняття

Прогнозний баланс – це форма фінансової звітності, що містить інформацію про майбутній стан підприємства на кінець прогнозованого періоду.

Прогнозний баланс допомагає розкрити окремі несприятливі фінансові проблеми, рішенням яких керівництво займатися не планувало (наприклад зниження ліквідності підприємства). Даний баланс дозволяє виконувати розрахунки різних фінансових показників.

Баланс підприємства побудуйте на прикладі таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Прогнозний баланс підприємства, грн.

Стаття	1 січня	31 січня	28 лютого	31 березня	...	31 грудня
1	2	3	4	5	...	13
Активи						
Оборотні активи						
Грошові засоби						
Заборгованість бюджету по ПДВ						
Рахунки дебіторів						
Сумнівна заборгованість						
Запаси матеріалів, в т.ч.						
Продукту 1						
Продукту 2						
Продукту 3						

Продовження Табл. 2.19

1	2	3	4	5	...	13
Запаси готової продукції, в т.ч.						
Продукт 1						
Продукт 2						
Продукт 3						
Всього оборотні активи						
Основні засоби						
Земля						
Будівлі і споруди						
Накопичена амортизація						
Будівлі і споруди, нетто						
Всього активи						
Пасиви						
Поточні зобов'язання						
Рахунки до сплати						
Заборгованість по заробітній платі						
Заборгованість перед бюджетом						
по ПДВ						
по податку на прибуток						
Короткострокова банківська позика						
Акціонерний капітал						
Звичайні акції, без номіналу						
Нерозподілений прибуток						
Всього акціонерний капітал						
Всього пасиви						

На відміну від минулого року, у якому списання дебіторської заборгованості на витрати відбувалося щомісяця, у бюджетному році сума безнадійних боргів буде накопичуватися в балансі протягом року.

Особливості формування прогнозного балансу такі:

- кошти на кінець періоду розраховуються на основі залишку на початок періоду й чистого грошового потоку з бюджету руху грошових коштів;

- заборгованість по ПДВ ураховується в балансі тільки у випадку, якщо кінцеве сальдо в бюджеті ПДВ (табл.2.16) буде негативним;

- рахунки дебіторів переносяться із графіка платежів покупців за продукцію (табл.2.6) – сума продажів поточного місяця, оплачувана в наступному місяці (наприклад, рахунку дебіторів на 31 січня дорівнюють лютневим надходженням від продажів у січні із графіка платежів);

- стаття «сумнівні заборгованості» розраховується виходячи із планової виручки й коефіцієнта безнадійних боргів (табл.2.6);

- запаси матеріалів і готової продукції періоду розраховуються в бюджетах споживання матеріалів (табл.2.9) і собівартості (табл.2.13) відповідно;

- накопичена амортизація визначається на основі планованих амортизаційних відрахувань у бюджетах виробничих накладних витрат (табл.2.12) і витратах на реалізацію і управління (табл.2.14);

- рахунки до оплати визначаються із графіка платежів за матеріали (табл.2.10) по тому ж принципу, як і рахунки до одержання;

- заборгованість по зарплаті визначається з бюджету оплати праці основного персоналу (табл.2.11) як сума нарахованої зарплати в поточному місяці (зарплата нараховується в поточному, а виплачується в наступному місяці);

- заборгованість перед бюджетом по ПДВ і податку на прибуток визначається з бюджету ПДВ (табл.2.16) і прогнозного звіту про прибуток як сума, нарахована в поточному місяці;

- залишок по короткостроковому кредиту розраховується в графіку додаткового фінансування;

- нерозподілений прибуток попадає в баланс із прогнозного звіту про прибуток.

Рішення про затвердження бюджету може бути прийнято тільки після порівняння планованих результатів з фактичними даними попередніх періодів і з довгостроковими планами компанії. Якщо результати діяльності в бюджетному році не влаштовують керівництво, варто повернутися до етапу формування операційних бюджетів і визначити, які дані треба змінити, щоб поліпшити ситуацію. При цьому необхідно підходити до зміни запланованих вихідних даних комплексно, визначаючи заходи, які будуть сприяти виконанню плану (наприклад, збільшити планований обсяг продажів і передбачити витрати на нову рекламну кампанію в бюджеті адміністративних і збутових витрат). Це дозволяє знайти рішення проблеми до її виникнення й, як наслідок, приводить до підвищення ефективності роботи підприємства.

Контрольні питання

1. Що являє собою прогнозний баланс?
2. Які вихідні дані необхідні для побудови прогнозного балансу?
3. Який порядок складання і перевірки прогнозного балансу?
4. Який порядок затвердження прогнозного балансу?

Рекомендовані джерела інформації: 6, 10, 13.

5.7 Аналіз бюджетів та контроль їх виконання

Мета заняття: Закріпити теоретичні знання і сформувані практичні навички проведення аналізу бюджетів та контролю за їх виконанням.

План проведення заняття

1. Аналіз балансу.
2. Заходи щодо контролю виконання бюджету.
3. Обчислення відхилень та їх аналіз.

Задача

Провести аналіз бюджетів, розрахованих на попередніх практичних заняттях та розробити проект заходів щодо контролю за їх виконанням.

Методичні рекомендації до практичного заняття

1. Аналіз майбутнього фінансово-економічного стану підприємства.

Побудувавши замкнуту модель бюджету, необхідно виконати аналіз майбутнього фінансово-економічного стану підприємства.

Отримані фінансові бюджети – прогнозний баланс, бюджет доходів і витрат і бюджет руху грошових коштів дозволяють розрахувати ряд планових фінансових коефіцієнтів, що показують:

- сильні й слабкі сторони бізнесу;
- диспропорції в структурі капіталу;
- рівень ризику при інвестуванні коштів у бізнес;
- базу для порівняння зі стандартами по галузі й з конкурентами.

За цієї мети розраховують коефіцієнти ліквідності, ефективності діяльності підприємства, ефективності використання оборотних коштів, показники фінансової стабільності підприємства.

Ліквідність балансу показує, у якій мірі підприємство здатне розплатитися по короткостроковим зобов'язанням поточними активами.

Для оцінки ліквідності використовуються коефіцієнти:

Загальної ліквідності = Поточні активи / Поточні зобов'язання

$$\text{Швидкої ліквідності} = \frac{\text{Гр. кошти} + \text{К/строк. фін. вкладення} + \text{Деб. заборг.}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

$$\text{Абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Короткострокові фін. вкладення}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Занадто низьке значення ліквідності показує нездатність підприємства задовольнити свої короткострокові зобов'язання.

Занадто велике – є сприятливим для кредиторів-позикодавців, але свідчить про надмірні інвестиції в робочий капітал, які не приносять доходу. Рациональний коефіцієнт загальної ліквідності повинен бути в межах 1,5-2,5.

Ефективність діяльності підприємства, як правило, оцінюється за допомогою коефіцієнтів рентабельності.

Коефіцієнт рентабельності продажів розраховується на підставі бюджету доходів і видатків. Він показує частку операційного прибутку у виручці від реалізації

$$РП = ОП / ВР,$$

де ОП – операційний прибуток;

ВР – виручка від реалізації.

Даний показник відображає тільки операційну діяльність підприємства. Він не має нічого загального з фінансовою або інвестиційною діяльністю.

Середній рівень рентабельності продажів у різних галузях різних. Не існує якого-небудь єдиного стандарту на даний показник. Це гарний критерій для порівняння з галузевим стандартом.

Чим більше значення цього коефіцієнта, тим краще фінансовий стан підприємства.

Розраховують ще й інші показники рентабельності:

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Середній обсяг активів}}$$

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Середній обсяг власного капіталу}}$$

Коефіцієнт віддачі на загальні активи розраховується за формулою:

$$ROA = (ЧП + ПР) / ОА,$$

де ЧП – чистий прибуток;

ПР – витрати на виплату відсотків по кредитах;

ОА – загальні активи по балансі.

Чим більше значення цього показника, тим краще фінансове становище фірми.

Якщо величина ROA більше ставки банківського відсотка, то це означає, що розвиток бізнесу вигідніше вести за рахунок кредиту, а не реінвестування отриманого прибутку.

Для розрахунку потрібні бюджет доходів і витрат і розрахунковий баланс.

Для оцінки ефективності використання власних оборотних коштів використовуються показники оборотності й тривалості періодів обороту активів:

$$\text{Період обороту поточних активів} = \frac{\text{Середній обсяг поточних активів}}{\text{Повна собівартість в обсязі продажів}} * \text{Кількість днів періоду}$$

$$\text{Період обороту дебіторської заборгованості} = \frac{\text{Середній обсяг дебіторської заборгованості}}{\text{Обсяг продажів за період}} * \text{Кількість днів періоду}$$

$$\text{Період обороту кредиторської заборгованості} = \frac{\text{Середній обсяг кредиторської заборгованості}}{\text{Повна собівартість в обсязі продажів}} * \text{Кількість днів періоду}$$

При більших обсягах продажів збільшення періоду обороту дебіторської заборгованості навіть на 2-3 дні може поліпшити показник рентабельності на кілька відсотків.

Якщо при управлінні поточними активами та дебіторською заборгованістю основна увага повинна бути спрямованою на збільшення показників оборотності, то при управлінні кредиторською заборгованістю і поточними пасивами необхідно максимально подовжувати періоди платежів.

Якщо є розрив у періодах, наприклад, дебіторська заборгованість обертається в 2 рази повільніше, ніж кредиторська, то підприємству необхідно залучати кредити.

Фінансова стабільність відображає рівень ризику діяльності підприємства та залежності від позикового капіталу.

В якості оціночних коефіцієнтів використовуються:

$$\text{Коефіцієнт фінансової стабільності} = \frac{\text{Власні кошти заборгованості}}{\text{Позикові кошти}}$$

$$\text{Коефіцієнт фінансової автономії} = \frac{\text{Власні кошти}}{\text{Усього активів}}$$

$$\text{Коефіцієнт маневреності власних коштів} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власні кошти}}$$

Для подання всіх аналітичних фінансових коефіцієнтів складається таблиця. Формат цієї таблиці дає можливість проаналізувати отримані коефіцієнти не тільки в порівнянні з попереднім періодом, але й з визначеними стандартами. Можна замість стандартів використати інформацію про аналогічні показники підприємств-конкурентів або підприємств-лідерів у відповідній галузі.

Сформувавши перший варіант бюджету й одержавши певні прогностичні показники діяльності, необхідно їх порівняти з бажаними. Якщо розбіжності мають місце, то потрібно переглянути показники бюджетів і перерахувати їх для того, щоб одержати в підсумку бажані результати.

2. Контроль виконання бюджету

З метою контролю й аналізу виконання бюджету й виявлення відхилень фактичної діяльності від запланованої в повну бюджетну систему включаються не тільки планові, але й фактичні (звітні) дані.

Бюджетний контроль – це процес зіставлення фактичних результатів з бюджетними, аналіз відхилень і внесення необхідних коректив.

Бюджети підлягають постійному перегляду і, при необхідності, виправленню (на засіданні бюджетного комітету).

Основними елементами системи контролю є:

- об'єкти контролю – бюджети структурних підрозділів;
- предмети контролю – окремі характеристики складених бюджетів (дотримання лімітів фонду оплати праці, витрат сировини й матеріалів тощо);
- суб'єкти контролю – структурні підрозділи підприємства, які здійснюють контроль за дотриманням бюджетів;
- технологія контролю бюджетів – здійснення процедур, необхідних для виявлення відхилень показників фактичних бюджетів від планових.

У процесі аналізу поточної діяльності підприємства й контролю над виконанням бюджету можуть бути виділені наступні етапи:

- визначення кола осіб, що контролюють виконання конкретних статей бюджету або фінансового плану;
- визначення набору «контрольних показників» для аналізу виконання бюджету;
- збір інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства;
- надання інформації в необхідній формі;
- порівняння планових і фактичних показників;

- визначення відхилень;
- аналіз відхилень і виявлення їхніх причин;
- прийняття рішень про коректування бюджету або посилення контролю над його виконанням.

Контроль над дохідною частиною бюджету повинен здійснюватися на основі аналізу складеного плану маркетингу підприємства.

Пропонуються наступні методи аналізу планів маркетингу:

- аналіз маркетингових (комерційних) витрат;
- аналіз реалізації продукції;
- маркетингова ревізія.

Аналіз маркетингових витрат дозволяє оцінити вартісну ефективність різних факторів (різні асортиментні групи продукції, що випускає підприємством, методи реалізації продукції, збутові території, учасники каналів збуту, рекламні кошти і т.д.). Аналіз реалізації продукції підприємства являє собою детальне вивчення даних про збут з метою оцінки придатності маркетингової стратегії. Маркетингова ревізія визначається як систематизована критична і об'єктивна оцінка та огляд основних постачальницько-збутових цілей і політики підприємства. Ціль маркетингової ревізії – сформулювати базу для майбутнього планування постачальницько-збутової діяльності підприємства.

Контроль над дотриманням видаткової частини комплексного бюджету є важливим завданням, від рішення якої багато в чому залежить ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства. Для забезпечення якісного рішення цього завдання необхідно встановити чіткий порядок управлінських процедур, що дозволить забезпечити:

- оперативне проведення аналізу фактичних відхилень від планових значень (сум) зведеного бюджету (у тому числі аналіз по відхиленнях функціональних бюджетів);
- розробку заходів щодо ліквідації невиробничих витрат витрат;
- оформлення й надання керівництву підприємства аналітичних матеріалів по виконанню зведеного і функціональних бюджетів, для їх оперативної корекції.

Найважливішою частиною системи контролю витрат є оцінка діяльності окремих підрозділів, окремих керуючих і організації в цілому.

Перед тим як ухвалювати рішення щодо розподілу відповідальності між центрами, потрібно скорегувати бюджетні дані.

Для цієї мети служить гнучкий бюджет. Він дозволяє розрахувати розміри статей витрат для різних рівнів виручки і визначити відхилення бюджетних даних від фактичною, викликану зміною розміру виручки в порівнянні зі спочатку прогнозованим.

Основою для гнучкого бюджету є основний бюджет підприємства, що є статичним бюджетом (тобто незмінним). Гнучке бюджетування сприяє виявленню розходження між постійними й змінними витратами, дозволяючи тим самим перераховувати очікувані змінні витрати відповідно до

фактичного рівня виторгу. Статичний бюджет не припускає такого коректування.

Загальну формулу гнучкого бюджету, що визначає загальні бюджетні витрати для будь-якого рівня виробничої діяльності, можна представити в наступному вигляді:

$$B = B_{\text{змін}} * O_{\text{прод}} * B_{\text{пост}}$$

де $B_{\text{змін}}$ – змінні витрати на одиницю продукції;

$O_{\text{прод}}$ – обсяг продажів;

$B_{\text{пост}}$ – бюджетні постійні витрати.

Аналізуючи в такий спосіб планові й фактичні дані, можна сукупне відхилення бюджетних даних від фактичних розбити на два відхилення: відхилення, викликане зміною обсягу виробництва (продажів) у порівнянні із прогнозованим, і відхилення, викликане порушеннями у виробничо-господарській діяльності.

3. Обчислення відхилень та їх аналіз

Аналіз фактично досягнутих результатів може проводитися порівнянням фактичних даних і бюджетних даних. Першим кроком в оцінці діяльності організації є виявлення відхилень. Визначення відхилень допомагає виявити області ефективності або неефективності всієї діяльності або окремих областей і функцій організації. Крім визначення суми відхилення, важливо з'ясувати причину цього відхилення. Коли причина відома, керівник може почати відповідні дії для коректування проблеми.

Бюджетні витрати – це планований рівень витрат, що показує, якими повинні бути витрати. Отже, якщо фактичні витрати вище бюджетних, то таке відхилення вважається несприятливим, у протилежному випадку відхилення буде сприятливим. Загалом кажучи, сприятливим вважається відхилення, яке має позитивний вплив на операційний прибуток, тобто збільшує його. Відповідно, несприятливе відхилення – це відхилення, що зменшує операційний прибуток. Якщо фактичні доходи перевищують запланований їхній рівень, відхилення є сприятливим, у протилежному випадку – несприятливим. По відхиленнях показників витрат ситуація зворотна.

Управління по відхиленнях – це принцип керування, відповідно до якого менеджер концентрує увагу тільки на значних відхиленнях від плану й не обертає уваги на показники, які виконуються задовільно.

Відхилення можна обчислювати для цілих категорій таких, як загальні виробничі витрати, витрати прямих матеріалів або іншого елемента виробничих витрат, для будь-яких груп усередині категорій, для кожної статті витрат. Як правило, пильна увага приділяється відхиленням наступних видів:

- відхилення витрат прямих матеріалів;

- відхилення прямих трудових витрат;
- відхилення загальновиробничих витрат.

Відхилення витрат прямих матеріалів. Загальне відхилення витрат прямих матеріалів визначається як різниця між фактичними і бюджетними витратами прямих матеріалів.

$$ЗВ_{nm} = V_{\phi} * Ц_{\phi} - V_{\sigma} * Ц_{\sigma},$$

- де V_{ϕ} – фактична кількість прямих матеріалів;
 $Ц_{\phi}$ – фактична ціна прямих матеріалів;
 V_{σ} – бюджетна кількість прямих матеріалів;
 $Ц_{\sigma}$ – бюджетна ціна прямих матеріалів.

Відхилення прямих витрат праці. Загальне відхилення прямих витрат праці визначається за формулою:

$$ЗВ_m = Ч_{\phi} * С_{\phi} - Ч_{\sigma} * С_{\sigma},$$

- де $Ч_{\phi}$ – фактична кількість прямих матеріалів;
 $С_{\phi}$ – фактична ціна прямих матеріалів;
 $Ч_{\sigma}$ – бюджетна кількість прямих матеріалів;
 $С_{\sigma}$ – бюджетна ціна прямих матеріалів.

Контроль загальновиробничих витрат являє собою значно важче завдання, ніж контроль над прямими витратами, тому що винних за перевитрати часто важко визначити. Більшість таких витрат не можуть бути проконтрольовані менеджерами конкретних підрозділів. Але якщо змінні загальновиробничі витрати можуть бути прив'язані до операційних підрозділів, певний контроль стає можливим.

Аналіз відхилень загальновиробничих витрат відрізняється за рівнем складності. Спочатку обчислюється загальне відхилення загальновиробничих витрат, що визначається як різниця між фактичними загальновиробничими витратами, і бюджетними загальновиробничими витратами, нарахованими (віднесеними на вироблену продукцію) з використанням коефіцієнтів змінних і постійних загально виробничих витрат (ЗВВ). Потім загальне відхилення поділяють на дві частини: контрольоване відхилення ЗВВ і відхилення ЗВВ по обсязі. Перш ніж знаходити відхилення ЗВВ, необхідно обчислити загальний бюджетний коефіцієнт ЗВВ, що складається із двох частин. Перша частина – це бюджетний коефіцієнт змінних ЗВВ на одну годину прямої праці. Друга частина – бюджетний коефіцієнт постійних ЗВВ, який розраховується діленням планованих постійних ЗВВ на кількість годин прямої праці за період.

Загальне відхилення ЗВВ (ВЗВВ) обчислюється за формулою:

$$ВЗВВ = ЗВВ_{\phi} - ЗВВ_{\sigma},$$

де ZBB_{ϕ} – фактичні ЗВВ;

ZBB_{δ} – бюджетні ЗВВ, віднесені на вироблену продукцію (за виключенням браку).

Аналіз відхилень, орієнтований на наступні управлінські рішення, припускає більш детальний факторний аналіз впливу різних відхилень параметрів бізнесу на грошовий потік.

Такий контроль включає наступні етапи:

- 1) встановлення всіх факторів, які впливають на величину грошового потоку;
- 2) визначення сумарного відхилення грошового потоку від бюджетного значення;
- 3) визначення відхилення річного грошового потоку в результаті відхилення кожного окремого фактору (використовуючи факторний аналіз);
- 4) складання таблиці пріоритетів впливу, в якій всі фактор розташовуються один за одним, в порядку - з найбільш значимих до найменш значимих;
- 5) складання остаточних висновків і рекомендацій у частині управлінських рішень, спрямованих на виконання бюджету.

Контрольні питання

1. Що означає поняття «ліквідність балансу»?
2. Як розраховуються показники ліквідності?
3. Які ви знаєте показники ефективності діяльності підприємства та як вони розраховуються?
4. Що означає поняття «бюджетний контроль»?
5. Які ви знаєте основні елементи системи контролю?
6. Які ви знаєте основні принципи контролю і аналізу доходної та видаткової частин балансу?
7. Як здійснюється управління за відхиленнями?

Рекомендовані джерела інформації: 6, 10, 13.

6 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

Мета індивідуальної роботи полягає у можливості поглибленого вивчення студентами окремих питань фінансового планування на підприємстві. Вона ґрунтується на проведенні викладачем індивідуальних консультацій з цих питань.

Формою контролю індивідуальної роботи студента є захист реферату. Реферат – це доповідь на певну тему, що включає критичний огляд наукових та інших джерел теми, або виклад змісту наукової роботи. У рефераті необхідно не лише висвітлити відповідну наукову інформацію, а й показати своє ставлення до неї. Реферат демонструє ерудицію студентів, його вміння самостійно аналізувати, систематизувати, класифікувати й узагальнювати суттєву наукову інформацію.

Підготовка реферату включає такі етапи: вибір теми, складання плану реферату, вивчення наукової та методичної літератури за темою, добір відповідного матеріалу та його обробка, оформлення списку літератури, консультація з викладачем, передача його викладачеві для оцінювання.

План реферату повинен включати наступні складові: вступ, основна частина, висновки, бібліографічний список.

Під час оформлення реферату потрібно на титульній сторінці вказати назву навчального закладу, тему реферату, прізвище та ім'я студента, групу, де він навчається, прізвище керівника роботи, рік написання.

Реферат має бути чітко написаним або віддрукованим. Також враховується загальний вигляд реферату, оформлення цитат, посилань, бібліографічного списку.

Бібліографічний список починається з законів, нормативних та інструктивних документів. В бібліографічному списку потрібно забезпечити точність прізвищ та ініціалів авторів, назв книг, видавництв, міст і років видання.

При написанні роботи студент повинен давати посилання на джерело, матеріали, які подаються в рефераті. Як правило їх зазначають порядковим номером за переліком бібліографічного списку, виділеним двома квадратними дужками.

Для написання реферату необхідно використовувати науковий стиль мовлення.

Загальні вимоги до оформлення реферату

Реферат виконується на аркушах білого паперу формату А4 (210 x 297мм.) з одного боку аркуша.

Текст повинен мати поля 4-х боків аркуша:

- верхнє та нижнє не менш 20 мм; ліве – не менш 25 мм;
- праве - не менш 15 мм.

Текст на комп'ютері набирається в редакторі MS Word, шрифт тексту Times New Roman, розмір шрифту 14, міжрядковий інтервал 1,5 або написаний від руки з висотою літер і цифр не менш ніж 2,5 мм.

Сторінки нумеруються арабськими цифрами з титульною сторінкою, але на неї номер не проставляється. Нумерація починається з 2-го аркуша знизу по центру, без крапки вкінці, на відстані 10 мм від нижнього краю аркушу.

Оптимальний обсяг реферату – 10-15 аркушів.

Завдання до реферату

Індивідуальні завдання виконуються у вигляді реферату.

Необхідно описати основні організаційні етапи побудови і впровадження бюджетування для відомого Вам підприємства.

Обов'язковими пунктами реферату мають бути:

1. Технологія побудови фінансової структури підприємства.
2. Послідовність розробки фінансової структури
3. Основні розділи положення про фінансову структуру
4. Організація управління бюджетами
5. Графік документообігу

7 КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ І ВМІНЬ СТУДЕНТІВ

Під час навчання одним із важливих моментів є критерії оцінювання знань студентів, які є невід'ємною складовою частиною будь-якого навчального процесу.

До контрольних заходів належать поточний та підсумковий види контролю, які проводяться з метою оцінювання результатів на певному етапі навчання.

Поточний контроль – це оцінювання засвоєння студентом навчального матеріалу під час проведення лекцій і практичних занять тощо. Завданням поточного контролю є перевірка розуміння та засвоєння певного матеріалу, вироблених навичок проведення розрахункових робіт, умінь самостійно опрацьовувати тексти, здатності осмислити зміст теми чи розділу, умінь публічно чи письмово представити певний матеріал (презентація).

Для організації поточного контролю далі розподілена загальна кількість балів, за якими оцінюється вся поточна робота, між відповідними об'єктами контролю.

Оцінювання проводиться за такими критеріями:

- розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

- ступінь засвоєння матеріалу дисципліни;

- ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

- уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків при виконанні завдань, винесених для самостійного опрацювання та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

- логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

При контролі систематичності та активності роботи на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях оцінці підлягає рівень знань, продемонстрований у відповідях і виступах на семінарських і практичних заняттях; активність при обговоренні проблемних питань.

При контролі виконання завдань для самостійного опрацювання оцінці підлягають самостійне опрацювання тем в цілому чи окремих питань; написання письмової роботи, підготовка конспектів навчальних чи наукових текстів тощо.

При виконанні модульних (контрольних) завдань оцінці підлягають теоретичні знання та практичні навички, яких набули студенти після опанування певного модуля. Модульний контроль проводиться у формі відповідей на теоретичні питання, тестування, розв'язання задач та підготовки реферату.

В разі невиконання певних завдань поточного контролю з об'єктивних причин, студенти мають право, за дозволом декана, скласти їх до останнього семінарського заняття. Час та порядок складання визначає викладач.

Підсумковий бал за результатами поточного модульного контролю оформлюється під час останнього семінарського заняття відповідного семестру.

Для визначення оцінки під час підсумкового контролю враховуються результати поточного контролю з практичних занять, результати захисту індивідуальних завдань, передбачених з цієї навчальної дисципліни, для студентів заочного відділення – також ураховуються результати написання контрольної роботи.

Семестровий (підсумковий) контроль – це залік в обсязі навчального матеріалу, визначеного цією робочою програмою дисципліни. Студент вважається допущеним до підсумкового контролю, якщо він виконав усі види робіт, які передбачені робочою програмою дисципліни.

При здачі заліку студенти мають відповісти на ряд теоретичних питань і розв'язати надані ситуаційні завдання.

Розкриваючи теоретичні питання, студенти мають висвітлити сутність певних фінансових аспектів діяльності підприємства.

Загальні критерії оцінки знань при вивченні дисципліни «Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання»:

Залік буде виставлятися по результатам таких методів оцінювання:

- 1) результати виконання завдань на практичних заняттях (до 21 балу);
- 2) результати рефератів по самостійній роботі (до 21 балу)
- 3) результати виконання індивідуального завдання (до 21 балу);
- 4) результати відповідей на теоретичні питання (17 балів).

Відповідно до умов кредитно-модульної системи організації навчального процесу передбачається оцінювання успішності студентів з дисципліни в балах. Академічні успіхи студента визначаються за допомогою системи оцінювання, що використовується в університеті, а саме: оцінки виставляються згідно шкалі оцінювання:

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою (для заліку)
90 – 100	A	зараховано
82-89	B	
74-81	C	
64-73	D	
60-63	E	
35-59	FX	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

8 ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЗАЛІКУ

1. Загальні принципи фінансового планування.
2. Система управління підприємством на принципах бюджетування.
3. Система цілей і бюджетування.
4. Моделі бюджетування.
5. Методики бюджетування.
6. Класифікація доходів і видатків у бюджетуванні.
7. Облікова політика підприємства як фундамент для бюджету.
8. Основні організаційні етапи постановки та впровадження бюджетування.
9. Формування бізнес-прогнозів для розрахунку зведеного бюджету підприємства.
10. Зміст фінансового планування, його цілі і задачі.
11. Основні види і методи фінансового планування.
12. Стадії фінансового планування.
13. Інформаційні системи фінансового планування.
14. Прогнозування, як основа фінансового планування на підприємстві.
15. Аналіз ризиків поточної діяльності підприємства в системі бюджетування.
16. Технології укрупненого бюджетування.
17. Особливості складання річного бюджету.
18. Послідовність складання річного бюджету і характеристика основних бюджетів
19. Основні задачі місячного бюджетування
20. Послідовність складання місячного бюджету і характеристика основних бюджетів.
21. Тотальне управління грошима як система.
22. Інформаційна база фінансового планування та прогнозування.
23. Суть та завдання бізнес-планування.
24. Особливості складання бюджету комерційних витрат.
25. Особливості складання бюджету виробництва.
26. Особливості складання бюджету прямих витрат на матеріали.
27. Особливості складання бюджету виробничих запасів.

28. Особливості складання бюджету прямих витрат на оплату праці.
29. Особливості складання бюджету загально виробничих накладних витрат.
30. Особливості складання бюджету управлінських витрат.
31. Особливості складання бюджету виробничої собівартості.
32. Особливості складання бюджету капітальних вкладень.
33. Особливості складання бюджету доходів і витрат.
34. Особливості складання бюджету руху грошових коштів.
35. Особливості складання прогнозного балансу.
36. Контроль виконання бюджету і система стимулювання.

9 РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. Баша Ю. Бюджетування як важливий інструмент підвищення ефективності бізнесу: види, техніки та способи організації. Аудитор України. 2018. № 10. С. 18-23.
2. Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування – Навчальний посібник// О.Г. Біла . – Львів: Компакт -ЛВ, 2015. – 312 с.
3. Білик М.Д. Фінансове планування на підприємстві в сучасних умовах // Фінанси України. - 2017р. - №4. - С.133-141.
4. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Ольга, Ника-Центр, 2004. –656 с.
5. Букреєва Д. С. Бюджетування діяльності підприємств: методичні рекомендації до самостійної роботи / Д. С. Букреєва; Міністерство освіти і науки України, Національний гірничий університет. - Дніпро : Національний гірничий університет, 2017. - 60 с. - Режим доступу : ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/152794/CD1011.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
6. Бутинець Ф.Ф. та ін. Бухгалтерський управлінський облік. Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050106 “Облік і аудит” / Ф.Ф. Бутинець, Л.В. Чижевські, Н.В. Герасимчук. Житомир: ЖІТІ, 2000. – 448 с.
7. Бюджетна система: навчальний посібник / Піхоцька О. М., Фурдичко Л. Є., Синютка Н. Г. – Львів: ТНЕУ, 2019. – 328 с.
8. Васильків Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ. Знання. 2013. 173 с.
9. Верба В.А., Шипуля І.С. Впровадження системи бюджетування на підприємствах АПК: методичні положення та специфіка. Економіка та підприємництво. Київ: Київський нац. економічний ун-т ім. В. Гетьмана, 2016, №36-37, С.40-51.
10. Голов С. Ф. Управлінський облік. Підручник / С. Ф.Голов. - Київ : Центр учбової літератури, 2018. - 534 с.
11. Гудзь Ю. Ф. Бюджетування діяльності суб’єктів господарювання: конспект лекцій / Ю. Ф. Гудзь. - Кривий Ріг : Донецький національний університет економіки і торгівлі, 2018. - 110 с.
12. Информационные технологии финансового планирования и экономического анализа: Практическое пособие, М., ООО “1С-Паблишинг”, 2003. –165 с.
13. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. –М.: Финансы и статистика, 2003. – 768 с.

14. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами. –Х.: Фактор, 2005. – 340 с.
15. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учеб. пособие – М.: ООО «ТКВелби».
16. Макалюк І.В., Джумакеєва Д.Д. Роль бюджетування у фінансовому плануванні підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. №24. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/190537>.
17. Онісіфорова В.Ю., Осьмірко І.В. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. 2020. №25. С. 128-136. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/218739>.
18. Парасій-Вергуненко І.М. Організаційний механізм впровадження бюджетування в закладах вищої освіти. Фінанси України. 2019. № 3. С. 92-102.
19. Роменська К.М. Гендерно-орієнтоване бюджетування в умовах розвитку бюджетного процесу України. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/55.pdf.
20. Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. – К.: Издательский дом “Максимум”, 2005. – 884 с.
21. Сергеев И.В., Шипицын А.В. Оперативное планирование на предприятии. –М.: Финансы и статистика, 2002. –288 с.
22. Ставерська Т.О. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах: навч. посібник / Т.О. Ставерська, І.С. Андрущенко. – вид. 2-ге, доп. – Харків: ХДУХТ, 2019. – 144 с.
23. . Стецюк П. А., Корнійчук Г. В. Бюджетування в системі управління фінансовим потенціалом підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 12-19.
24. Солоненко Т. Алгоритм визначення цілей у бюджетуванні. Вісник КНТЕУ. 2020. №3. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2020/03/08.pdf>.
25. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
26. Тирінов А.В. Організація бюджетування на підприємстві як частина управлінського обліку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2019. №34. С. 149-152. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/477/471>.
27. Федорченко О.С. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. Економіка та держава. 2015. № 11. С. 37-39.
28. Фінансовий менеджмент: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред.. проф.. А.М. Поддерьогін. – К.: КНЕУ, 2005. – 536 с.

29. Фінансова діяльність підприємства: Підручник / Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петрова К.Я. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Либідь, 2002. – 384 с.

30. Финансовое планирование в организациях : учебник / коллектив авторов ; под ред. Л.Г. Паштовой. — М. : КНОРУС, 2019. — 274 с.

31. Хлевицька Т.Б. Фінансове планування та бюджетування: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2021. 130 с.

32. Хрупкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутри фирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. -2-е изд., перераб. и доп. –М.: Финансы и статистика, 2007. – 464 с.

33. Коммерческое бюджетирование / Бочаров В.В. – СПб.: Питер, 2003. – 368 с.

34. Крайник О.П., Клеменова З.В. Фінансовий менеджмент. Навчальний посібник. – Львів: Державний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “Інтелект+” Інституту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів); Київ: “Дакор”, 2000. – 260 с.

35. Мейтленд И. Бюджетирование для нефинансовых менеджеров / Пер. с англ. под редакцией С.Л. Каныгина. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 204 с.

36. Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua>

37. Фінанси підприємства: Підручник. / Кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2002. – 571 с.

38. Шейкин Г. Организация бюджетирования // Справочник экономиста. – 2005. - №4. – С. 29-32.

39. Шим Д.К., Сигел Д.Г. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Пергамент, 2008. – 456 с.

40. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: ДиС, 2001.

41. Ювженко Н.М. Теоретичні підходи до визначення сутності та природи бюджетування. Інвестиції : практика та досвід. 2017. № 7. С. 74-78.

Додаткову інформацію для більш ретельного дослідження студент може знайти на офіційних сайтах державних органів влади, галузевих міністерств або інших інформаційних порталах.

№	Власник порталу	Режим доступу
1.	Верховна Рада України	http://www.rada.gov.ua
2.	Кабінет Міністрів України	http://www.kmu.gov.ua
3.	Міністерство Економіки України	http://www.me.gov.ua
4.	Міністерство фінансів України	http://minfin.kmu.gov.ua
5.	Державний комітет статистики України	http://www.ukrstat.gov.ua
6.	BPM Today	http://www.bpm-today.com
7.	Business Process Trends	http:// www.bptrends.com
8.	«ИНТАЛЕВ». Технологія Вашого успеха	http://www.intalev.ua
1	2	3
9.	«Капітал-Інвест». Центр експертизи та бізнесу	http://kapital-invest.com.ua/bizn.html
10.	Консалтингова компанія «Альпіна- Консалт»	http://alpina.kiev.ua/vydy-business- planiv
11.	Бізнес-портал	http://alpina.kiev.ua/vydy-business- planiv
12.	«Персонал. Журнал інтелектуальної еліти»	http://www.personal.in.ua/article
13.	Фінансовий консалтинг та бухгалтерський облік	http://www.finsettings.com/bznesplan

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК
ДЛЯ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 072 «ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА
СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ»**

СТАВЕРСЬКА Тетяна Олександрівна

АНДРІЮЩЕНКО Ірина Сергіївна

ЛИСАК Галина Георгіївна

ЖИЛЯКОВА Олена Валеріївна