

ТЕМА 8. БЮДЖЕТУВАННЯ І КОНТРОЛЬ

Мета вивчення теми

Формування системи теоретичних знань щодо суті, мети, завдань, значення обліку витрат і доходів у системі бюджетування та набуття практичних навичок з формування інформаційного забезпечення, необхідного для розробки різних видів бюджетів.

Після вивчення теми студент буде здатний:

- пояснити значення та переваги бюджетування;
- уявляти та використовувати термінологічний апарат бюджетування;
- знати та практично використовувати знання щодо принципів виділення центрів відповідальності;
- уявляти класифікацію центрів відповідальності;
- розрізняти центри відповідальності за функціональною.

План

- 8.1. Планування господарської діяльності як одна з функцій управлінського обліку.
- 8.2. Сутність бюджетування і види бюджетів (кошторисів), що складаються на підприємстві.
- 8.3. Принципи розробки структури основного бюджету підприємства і окремих його складових.

8.1. ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОДНА З ФУНКЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Процес управління визначається такими видами діяльності: (1) планування, (2) управління і (3) прийняття рішень. Процес управління описує функції, що їх виконують менеджери та уповноважені працівники. Розширення прав і можливостей людей брати участь у процесі управління означає надання їм більше прав на прийняття рішень, які впливають на результати організації. Таким чином, розширення прав і можливостей працівників – це право операційного персоналу брати участь у плануванні, контролі і прийнятті рішень без прямого дозволу від управління середнього і вищого рівня.

Розширення прав і можливостей співробітників спирається на переконання, що, оскільки вони є безпосередніми виконавцями роботи, це може зробити її більш ефективною в термінах ідей, планів та вирішення проблем. Працівники мають право аналізувати виробництво, виявляти і усувати проблеми. Їхній внесок полягає у поліпшенні виробничих процесів. Так, уповноважені працівники *Duffy Tool and Stamping* заощадили компанії 14,3 тис. дол. на рік лише за рахунок реорганізації пресувальних операцій.

Розширення участі в управлінні компанією через наділення співробітників повноваженнями є ключовим елементом у підвищенні результативності постійних зусиль з поліпшення діяльності.

Управлінська діяльність, що називається плануванням, являє собою докладне формулювання дій задля досягнення певної мети, вона вимагає постановки цілей і визначення методів для досягнення цих цілей. Наприклад, мета фірми може полягати у збільшенні рентабельності за рахунок поліпшення загальної якості своєї продукції. Покращуючи якість продукції, фірма має бути в змозі зменшити відходи і витрати на переробку, зменшити кількість претензій клієнтів і гарантійних робіт, знизити вартість перевірки, і так далі, тим самим збільшуючи рентабельність. Але як це може бути досягнуто?

Менеджери повинні розробити план, реалізація якого призведе до досягнення бажаної мети. Директор заводу, наприклад, може розпочати програму оцінювання постачальників для виявлення та відбору тих з них, хто готовий і здатний постачати бездефектні деталі. В іншому прикладі, уповноважені працівники можуть визначити виробничі причини дефектів і розробити нові способи отримання продукту, які дозволять скоротити відходи і переробки та послаблять необхідність для контрольної перевірки продукції. Нові методи повинні бути чітко визначені і детально описані в плані.

8.2. СУТНІСТЬ БЮДЖЕТУВАННЯ І ВИДИ БЮДЖЕТІВ (КОШТОРИСІВ), ЩО СКЛАДАЮТЬСЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Бюджетування починається з розробки головного бюджету, тобто плану виробничо-фінансових операцій, що складають план діяльності підприємства на бюджетний період. Бюджет не має стандартизованої форми (на відміну від бухгалтерської фінансової звітності). Бюджет повинен представляти інформацію доступно і ясно, щоб його зміст був зрозумілий користувачу. Бюджет може не містити одночасно дані про доходи і витрати, немає необхідності, щоб вони були збалансовані. Наприклад, у бюджеті закупівель матеріалів представлено зведення тільки про заплановані витрати сировини і напівфабрикатів. Структура бюджету залежить від об'єкта планування, розміру організації і ступеня кваліфікації розроблювачів. Деталізовані розділи бюджету складаються на один рік з поділом їх на квартали, місяці чи 13 чотирьохтижневих періодів.

Основними етапами процесу складання головного бюджету є:

- розгляд поточної програми, що включає загальні плани, напрямки і політику, пропозиції й обмеження, що використовуються в підготовці бюджетних оцінок;
- складання бюджету продаж;
- підготовка інших бюджетів менеджерами центрів відповідальності за підтримкою (але не домінуванням) персоналу бюджетного відділу підприємства;
- переговори з узгодження основного бюджету між менеджерами центрів відповідальності і керівниками підприємства, у результаті яких виникають зобов'язання між ними;
- координація і коректування з просуванням первісних бюджетів нагору по системі управління підприємством;
- затвердження вищим керівництвом і радою директорів основного бюджету;
- розсилання затвердженого бюджету за центрами відповідальності на нижчі рівні підприємства.

Розрізняють такі види бюджетів:

- 1) за об'єктом бюджетування:
 - бюджети (кошториси) на виготовлення окремих виробів;
 - функціональні бюджети – бюджети (кошториси) підрозділів підприємства (центрів відповідальності);
 - зведені бюджети – бюджети, що узагальнюють майбутні операції всіх підрозділів підприємства;
- 2) за цільовим призначенням:
 - операційні бюджети – бюджети витрат і бюджетів доходів, на підставі яких складають бюджет прибутку;
 - фінансові бюджети – сукупність бюджетів, що відображають плановий рух грошових коштів і фінансовий стан підприємства;
- 3) за способом урахування впливу стохастичних факторів на діяльність підприємства:
 - статичний бюджет – бюджет, у якому всі показники визначають на початку планового періоду і не коригують;
 - змінний (динамічний) бюджет – бюджет, показники якого постійно коригують після завершення певного періоду (місяця, декади) у зв'язку зі зміною поточних умов діяльності підприємства;
 - гнучкий бюджет – бюджет, складений для кількох можливих рівнів (обсягів) діяльності підприємства, які можуть бути досягнуті в межах релевантного періоду внаслідок впливу стохастичних факторів (зміни рівня інфляції, курсу валюти, податкових ставок тощо).

Бюджет продаж – це операційний бюджет, який містить інформацію про запланований обсяг продаж, ціну і очікувані доходи від реалізації кожного виду продукції. Прогноз обсягу продаж – це необхідний попередній етап роботи з підготовки бюджету продаж. Готуючи бюджет продаж, необхідно враховувати рівень обсягу продаж за попередні періоди та проаналізувати низку макроекономічних чинників, кожен з яких може зробити істотний вплив на обсяг продаж і його залежність від прибутковості продукції.

Бюджет продаж – важливий крок у складанні основного бюджету, оскільки оцінка обсягу продаж впливає на всі наступні бюджети. Бюджет продаж відображає місячний або квартальний обсяг продаж у натуральних і у вартісних показниках. Цей бюджет складається з урахуванням рівня попиту на продукцію підприємства, географії збуту, категорій покупців, сезонних факторів.

Бюджет продаж включає очікуваний грошовий потік від продаж, який надалі буде включений і в дохідну частину бюджету потоку грошових коштів. Для прогнозу грошових надходжень від продаж необхідно враховувати коефіцієнти інкасації, які показують, яка частина відвантаженої продукції буде оплачена в перший місяць (місяць відвантаження), у другий і так далі, з урахуванням коригування на безнадійні борги.

Одночасно з бюджетом продаж складається *бюджет витрат на збут*, оскільки, по-перше, бюджет витрат на збут безпосередньо пов'язаний з бюджетом продаж, по-друге, комерційні витрати плануються тими ж підрозділами. Щоб відділ маркетингу якісно виконав свою роботу зі складання бюджету продаж і комерційних витрат, враховують:

- розрахунок комерційних витрат має співвідноситися з обсягом продаж;
- не слід очікувати підвищення обсягу продаж, одночасно плануючи зниження фінансування заходів щодо стимулювання збуту;
- більшість витрат на збут планується в процентному відношенні до обсягу реалізації: величина цього відношення залежить від стадії життєвого циклу товару;
- комерційні витрати можуть групуватися за багатьма критеріями залежно від сегментації ринку;
- значну частину витрат на збут становлять витрати на просування товару – це визначає пріоритети в управлінні комерційними витратами;
- до бюджету комерційних витрат включають витрати щодо зберігання, страховки та складування продукції.

Бюджет виробництва являє собою план випуску продукції в натуральних показниках. Іншими словами, бюджет виробництва – це виробнича програма, яка визначає заплановані номенклатуру і обсяг виробництва в бюджетному періоді (у натуральних показниках).

Бюджет виробництва складається з урахуванням бюджету продаж; він враховує виробничі потужності, збільшення або зменшення запасів (бюджет виробничих запасів), а також величину зовнішніх закупівель.

Для розрахунку обсягу товарів, які повинні бути зроблені, використовується така формула:

$$i_0 + q_p = q_s + i_1,$$

де i_0, i_1 – запаси на складі на початок і кінець періоду; q_p, q_s – плановані обсяги виробництва та продаж.

Необхідний обсяг випуску продукції визначається таким чином, як і планований обсяг продаж, плюс бажаний запас продукції на кінець періоду та мінус запаси готової продукції на початок періоду.

Складним моментом є визначення оптимального запасу продукції на кінець періоду. З одного боку, великий запас продукції допоможе відреагувати на непередбачені стрибки попиту і перебої з постачанням сировини, з іншого боку, гроші, вкладені в запаси, не приносять доходу. Як правило, запас готової продукції на кінець періоду виражають у відсотках щодо продаж наступного періоду. Ця величина повинна враховувати похибку прогнозу.

Бюджет виробничих запасів складається одночасно з бюджетом виробництва. Він має відображати плановані рівні запасів сировини, матеріалів і готової продукції. Бюджет підготовляється у вартісному вираженні і повинен кількісно представити побоювання постачальників підприємства щодо перебоїв у поставках сировини, неточності прогнозу продаж та ін. Інформація бюджету виробничих запасів використовується також під час складання прогнозного балансу та звіту про прибутки і збитки (у частині підготовки даних про виробничу собівартість реалізованої продукції) та прогнозного балансового звіту (у частині підготовки даних про стан нормованих оборотних коштів (сировини, матеріалів і запасів готової продукції)).

Бюджет закупівель – це план закупівель продукції з асортиментного ряду за видами продукції або за основними постачальниками. Показує скільки і якої продукції повинно бути придбано підприєм-

ством у зовнішніх (імпорт) і внутрішніх постачальників. Бюджет закупівель складається відділом закупівель з огляду на з бюджет продаж, оскільки обсяг закупівель безпосередньо залежить від обсягу продаж. Обсяг закупівель сировини і матеріалів залежить від очікуваного обсягу їх використання, а також від передбачуваного рівня запасів. Формула для обчислення обсягу закупівель виглядає так:

$$b = p + i_1 - i_0,$$

де b – обсяг закупівель; p – обсяг використання; i_1, i_0 – запаси на кінець та початок періоду.

Бюджет закупівель, як правило, складається з урахуванням строків і порядку погашення кредиторської заборгованості за матеріали.

Бюджет загально-виробничих витрат відображає обсяг усіх витрат, пов'язаних з виробництвом продукції, за винятком витрат на прямі матеріали і прямих витрат на оплату праці.

Загально-виробничі витрати містить постійну і змінну частини. Постійна частина (амортизація, поточний ремонт і т. д.) планується залежно від реальних потреб виробництва, а змінна – залежно від нормативів. Під нормативом розуміється сума витрат на одиницю базового показника. Для оцінки нормативів витрат використовують різні базові показники. Розрахунок нормативів проводиться на основі даних попередніх періодів з можливими коригуваннями на інфляцію і деякі кон'юнктурні фактори.

Бюджет загально-виробничих витрат зазвичай включає низку стандартних статей витрат: амортизацію і оренду виробничого обладнання, страховку, додаткові виплати робітникам, оплату непродуктивного часу і т. д.

Бюджет прямих витрат на матеріали – це кількісне вираження планів щодо прямих витрат компанії на використання та придбання основних видів сировини і матеріалів.

Методика складання бюджету передбачає, що:

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

На додаток до бюджету прямих витрат на матеріали складають графік оплати придбаних матеріалів.

Бюджет прямих витрат на оплату праці представляє собою кількісне вираження планів щодо витрат компанії на оплату праці основного виробничого персоналу.

Готуючи бюджет прямих витрат на оплату праці, враховують, що він складається з урахуванням бюджету виробництва, даних про продуктивність праці і ставок оплати праці основного виробничого персоналу; у бюджеті прямих витрат на оплату праці виділяють фіксовану і відрядну частини оплати праці.

Якщо на підприємстві накопичилася заборгованість за оплату праці або підприємство підозрює, що не зможе виплачувати заробітну плату у встановлені терміни, то додатково до бюджету прямих витрат на оплату праці складається графік погашення заборгованості за заробітну плату. Цей графік складається за тим же принципом, що і графік оплати придбаних сировини і матеріалів.

Бюджет комерційних витрат враховує всі витрати, пов'язані зі збутом, просуванням і зберіганням товару. Бюджет комерційних витрат формується з урахуванням бюджету змінних загально-виробничих витрат, рекламного бюджету та інших постійних комерційних витрат.

Змінні комерційні витрати (комісійні винагороди, витрати на пакування, складську обробку, транспортування товарів замовникам) залежать від обсягу продаж і закупівель та переносяться з бюджету змінних загально-виробничих витрат. Комерційні витрати групуються за критеріями, основними з яких є види продукції і категорії покупців.

Складаючи бюджет комерційних витрат, в окрему групу виділяють постійні витрати: витрати на рекламу і маркетинг та витрати на зберігання товарів на складі.

Величина цих видатків планується на основі статистичних даних (витрати попереднього періоду з урахуванням сезонності) та рішень менеджменту. Наприклад, може бути прийнято рішення про зміну місцезнаходження складу або площі орендованих приміщень, про перегляд сум страхових покриттів товарних запасів та інше.

Бюджет загальних і адміністративних витрат або бюджет управлінських витрат є плановим документом, в якому наведено витрати на заходи, безпосередньо не пов'язані з виробництвом і збутом продукції. Тобто бюджет показує всі витрати, не пов'язані з комерційною діяльністю підприємства, а саме: витрати на утримання офісу, витрати на утримання персоналу, освітлення та опалення споруд не виробничого призначення, відрядження, послуги зв'язку, податки і відсотки за кредити, що відносяться на собівартість і т. д.

До управлінських витрат належать витрати на утримання відділу кадрів, відділу АСУ та ін., опалення та освітлення приміщень не виробничого призначення, послуги зв'язку, податки, відсотки за отриманими кредитами і т. д. Більшість управлінських витрат має постійний характер, змінна частина планується за допомогою нормативу, в якому роль базового показника, як правило, виконує обсяг проданих товарів (у натуральному або грошовому вираженні). Склавши попередні оперативні бюджети, можна приступати до формування основного фінансового бюджету, яке починається з прогнозного звіту про прибутки і збитки компанії.

Прогнозний звіт про прибутки та збитки – це форма фінансової звітності, складена до початку планового періоду, яка відображає результати планованої діяльності. Прогнозний звіт про прибутки і збитки складається для того, щоб визначити і врахувати виплату податку на прибуток у відтоку грошових коштів у бюджеті. Звіт про прибутки та збитки містить у стислій формі прогноз усіх прибуткових операцій підприємства і тим самим дозволяє менеджерам простежити вплив індивідуальних кошторисів на річний кошторис прибутків. Якщо кошторисний чистий прибуток незвично малий порівняно з обсягом продаж або власним капіталом, необхідні додатковий аналіз всіх складових кошторису та його перегляд. Прогнозний звіт про прибутки і збитки складається на основі даних, що містяться в бюджетах продаж, собівартості реалізованої продукції та поточних витрат. При цьому додається інформація про інші прибутки, інші витрати і величину податку на прибуток.

На заключному етапі процесу бюджетування складається прогнозний баланс.

Прогнозний баланс показує, якими засобами фінансування володіє підприємство і як використовуються ці кошти, він характеризує фінансовий стан підприємства на конкретну дату. Для прогнозу балансу використовується величина нормованих оборотних активів і величина дебіторської заборгованості.

Пасивна частина балансу формується з урахуванням передбачуваної оборотності кредиторської заборгованості, інших поточних пасивів та джерел фінансування.

Розбіжність у прогнозах активної і пасивної частин балансу дає уявлення про брак (надлишок) фінансування. Рішення про спосіб фінансування приймається на підставі додаткового аналізу.

Отже, прогнозний баланс – це форма фінансової звітності, яка містить інформацію про майбутній стан підприємства на кінець прогнозованого періоду.

Прогнозний баланс допомагає розкрити окремі несприятливі фінансові проблеми, вирішенням яких керівництво займатися не планувало (наприклад, зниження ліквідності підприємства). Прогнозний баланс дозволяє виконувати розрахунки різних фінансових показників. Нарешті, прогнозний баланс є своєрідним контролем всіх інших бюджетів на майбутній період. Дійсно, якщо всі бюджети складені методично правильно, баланс повинен «зійтися», тобто сума активів повинна дорівнювати сумі зобов'язань підприємства та його власного капіталу.

Бюджет капітальних витрат (інвестиційний бюджет) являє собою план капітальних витрат із зазначенням джерел фінансування.

До бюджету капітальних витрат включають як плани з придбання основних засобів і нематеріальних активів, так і довгострокові інвестиційні проекти. В останньому випадку становлять окремі розрахунки інвестиційних проектів з метою визначення рентабельності інвестицій. Проекти, що відповідають критеріям рентабельності, включаються до бюджету капітальних витрат.

Розробку бюджетів здійснюють з використанням таких основних методів:

- метод нарощування, суть якого полягає в тому, що бюджетні показники розраховують на підставі звітних показників попереднього бюджетного періоду з урахуванням перспектив діяльності підприємства в майбутньому бюджетному періоді;
- пріоритетний метод, який також ґрунтується на даних попереднього бюджетного періоду, але передбачає обґрунтування пріоритетних напрямів відносного скорочення або збільшення бюджетних сум (наприклад, зменшення прямих матеріальних витрат на 5 %);
- метод бюджетування з нульової точки (*Zero based budget – ZBB*) – метод бюджетування, за якого менеджери обґрунтовують значення бюджетних показників на основі детального аналізу господарських операцій та нормативів витрачання ресурсів (немовби діяльність здійснюється вперше, «з нуля»). Застосування бюджетування *ZBB* дозволяє отримати найточніші й об'єктивні планові показники, але вимагає значних витрат часу і коштів для розрахунків.

У фінансовому плануванні використовують чотири групи бюджетів:

- 1) основні бюджети;
- 2) операційні бюджети;
- 3) допоміжні бюджети;
- 4) додаткові бюджети.

Кожний з перерахованих видів бюджету складається з низки підбюджетів.

Так, основний бюджет складається з бюджету: доходів і витрат, руху грошових коштів, розрахункового балансу.

У свою чергу, операційний бюджет, що відображає окремі показники господарської діяльності, містить дані бюджетів: продажу, виробничих запасів, виробництва, прямих витрат на матеріали, прямих витрат на оплату праці, загальновиробничих витрат, комерційних витрат, адміністративних витрат і звіту про прибутки та збитки.

До допоміжних бюджетів належать: бюджет податків, план капітальних витрат, кредитний план, а до додаткових – бюджети розподілу прибутку і бюджети окремих проектів та програм.

Ці бюджети необхідні для складання зведеного виробничого або основного бюджету, який також може мати назву майстер-бюджет.

Майстер-бюджет – це сукупність взаємопов'язаних між собою трьох основних бюджетів підприємства плюс набір операційних і допоміжних бюджетів, необхідних для їхнього складання.

8.3. ПРИНЦИПИ РОЗРОБКИ СТРУКТУРИ ОСНОВНОГО БЮДЖЕТУ ПІДПРИЄМСТВА І ОКРЕМИХ ЙОГО СКЛАДОВИХ

В основі бюджетування лежить основний бюджет (майстер-бюджет), який скоординований за всіма підрозділами або функціями плану роботи для підприємства загалом. Блок-схему формування основного бюджету наведено на рис. 14.

Процес створення основного бюджету умовно можна поділити на два етапи:

- 1) підготовка операційного (оперативного) бюджету;
- 2) підготовка фінансового бюджету.

Операційний бюджет відображає плано-вані показники діяльності підприємства на майбутній рік для окремих сегментів або функцій. У процесі його підготовки прогнозовані об'єми продажу і виробництва трансформуються в кількісні оцінки доходів і витрат для кожного з діючих підрозділів підприємства.

Бюджет реалізації продукції (продажу) показує щомісячний і поквартальний обсяг продаж за видами продукції і в цілому по підприємству в натуральних і вартісних показниках упродовж бюджетного періоду. Прогноз обсягу продаж – це необхідний попередній етап роботи з підготовки бюджету продаж. Прогноз обсягу продаж перетворюється на бюджет продаж у тому випадку, якщо підприємство вважає, що прогнозований обсяг може бути досягнутий.

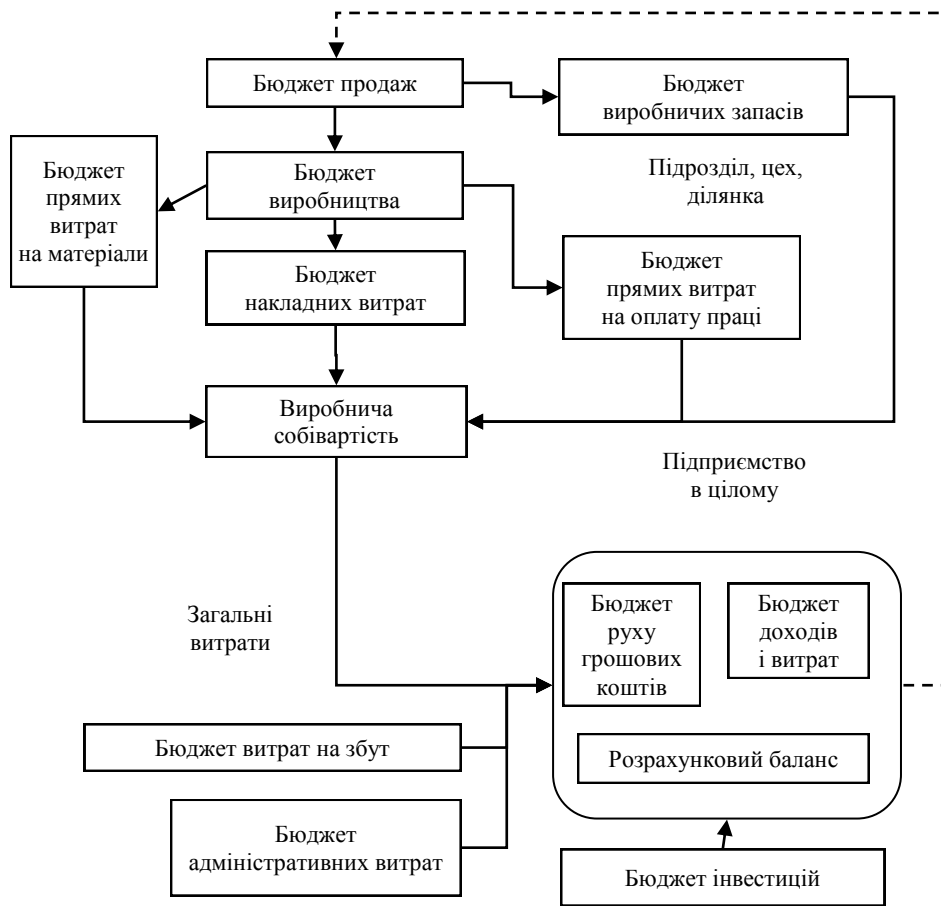


Рис. 14. Схема формування основного бюджету підприємства

Прогноз продажу здійснюється на підставі аналізу і обговорення різних мікро- і макроекономічних чинників:

- виробничої потужності;
- залежності продажу від загальноекономічних показників, рівня зайнятості, цін, рівня особистих доходів і т. д.;
- відносної прибутковості продукції;
- вивчення ринку, рекламної кампанії;
- цінової політики, якості продукції;
- конкуренції;
- сезонних коливань продажу;
- довгострокових тенденцій продажу для різних товарів.

Надійність прогнозу продажу підвищується у результаті використання комбінацій різних методів.

Бюджет реалізації продукції складають за даними про очікувані обсяги і ціни реалізації з диференціацією за:

- періодами (найчастіше за місяцями);
- видами продукції;
- географічними регіонами;
- продавцями;
- клієнтами.

Розробляючи бюджет продаж, плановий обсяг реалізації продукції необхідно порівняти зі значенням точки беззбиткової діяльності підприємства. Приклад бюджету продаж представлено в табл. 8.1.¹ Далі формується графік надходжень грошових коштів від продажу продукції (табл. 8.2).

Таблиця 8.1

Бюджет продаж на I півріччя 20X2 р.

Найменування показників	II півріччя 20X1 р.	Місяці						I півріччя 20X2 р.
		1	2	3	4	5	6	
Заплановані продажі, тис. од.								
А	64	10	9	12	15	16	16	7
В	6	0,5	2	1	1,5	1,5	1,5	8
С	98	18	17	13	10	10	10	78
Ціна за од. грн								
А	120	170	173	176	180	184	188	1071
В	200	250	255	260	265	270	275	1575
С	30	50	51	52	53	54	55	315
Заплановані продажі, тис. грн								
А	7680	1700	0	2112	2700	2944	3008	12464
В	1200	125	510	260	397,5	405	412,5	2110
С	2940	900	867	676	530	540	550	4063
Всього продаж, тис. грн	11820	2725	1377	3048	3627,5	3889	3970,5	18637

Таблиця 8.2

Графік надходжень грошових коштів від продажу продукції

Найменування показників	II півріччя 20X1 р.	Місяці						I півріччя 20X2 р.
		1	2	3	4	5	6	
Залишок дебіторської заборгованості ¹	6300	5907	5898	6156	6442	6767	7058	38228
Дебітори у плановому періоді ²		2300	700					3000
Надходження по місяцях ³								
1		818	1363	409				2589
2			880	1467	440			2787
3				914	1524	457		2896
4					1088	1814	544	3446
5						1167	1945	3111
6							1191	1191
Всього продаж, тис. грн	12200	3118	2943	2790	3052	3438	3680	19020

Примітки:

1. Залишок дебіторської заборгованості на кінець періоду з урахуванням безнадійних боргів і перехідних залишків попереднього року.
2. Із залишку дебіторської заборгованості II півріччя (6300 тис. грн) очікується доотримання 2300 тис. грн в січні й 700 тис. грн у лютому.
3. 30 % продаж оплачуються в тому ж місяці, 50 і 15 % – в наступних, 5 % є безнадійними боргами.

¹ Табл. 8.1-8.13 – адаптовано з джерела – Власова О. Є. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінський облік» (для студентів 4, 5 курсу денної і заочної форм навчання напрямку підготовки 0501 – «Економіка і підприємництво», 6.030509 «Облік і аудит» спеціальності «Облік і аудит») / О. Є. Власова ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2010. – 118 с.

На основі бюджету продаж продукції розробляють бюджет виробництва продукції за її видами – виробничу програму підприємства (табл. 8.3). Під час прогнозування щомісячних і поквартальних обсягів виробництва за видами продукції враховують виробничі потужності підприємства, тенденції збільшення або зменшення запасів, величину зовнішніх закупівель і обсяги запасів готової продукції, які підприємство бажає мати на початок і кінець бюджетного періоду.

Таблиця 8.3

Бюджет виробництва продукції

Найменування виробів	II півріччя 20X1 р.	Місяці						I півріччя 20X2 р.
		1	2	3	4	5	6	
Заплановані продажі, тис. од.								
A	64	10	9	12	15	16	16	78
B		0,5	2	1	1,5	1,5	1,5	8
C		18	17	13	10	10	10	78
Цільовий запас готової продукції на кінець періоду (+) ¹ , тис. од.								
A		0,9	1,2	1,5	1,6	1,6	1,8	8,6
B		0,2	0,1	0,15	0,15	0,15	0,15	0,9
C		1,7	1,3	1	1	1	1	7
Плановий запас готової продукції на початок періоду (-) ² , тис. од.								
A		1	0,9	1,2	1,5	1,6	1,6	7,8
B		0,05	0,2	0,1	1,5	1,5	1,5	4,85
C		1,8	1,7	1,3	1	1	1	7,8
Обсяг виробництва, тис. од.								
A		9,9	9,3	12,3	15,1	16	16,2	78,8
B		0,65	1,9	1,05	0,15	0,15	0,15	4,05
C		17,9	16,6	12,7	10	10	10	77,2

Примітки:

1. Запас готової продукції на кінець періоду складає 10 % від продаж наступного місяця.
2. Запас готової продукції на початок періоду дорівнює кінцевому запасу попереднього періоду.

Бюджет прямих витрат на матеріали (табл. 8.4) відображає всі матеріальні витрати підприємства на виробництво продукції (за видами). Він показує, скільки сировини і матеріалів потрібно для виробництва і скільки сировини і матеріалів повинно бути куплено з урахуванням очікуваного обсягу їх використання, а також передбачуваного рівня запасів, які повинні знаходитися на складі підприємства на кінець звітного періоду.

Обсяг закупівель визначається за такою формулою:

$$q_b = q_u + q_r - q_0,$$

де q_b – обсяг закупівлі запасів; q_u – обсяг використання запасів; q_r – необхідний запас на кінець періоду бюджетування; q_0 – обсяг запасів на початок періоду бюджетування.

Бюджет прямих витрат на матеріали переважно складають з урахуванням термінів і порядку погашення кредиторської заборгованості за матеріали. Приклад бюджету прямих витрат на матеріали і графіка оплати за придбання матеріалів наведено в табл. 8.4 та 8.5.

Бюджет прямих витрат на оплату праці (табл. 8.6) відображає витрати на заробітну плату основного виробничого персоналу впродовж бюджетного періоду з розрахунку на одиницю готової продукції за видами продукції і по підприємству в цілому в натуральних і вартісних показниках, тобто з урахуванням витрат робочого часу. Його складають з огляду на бюджет виробництва, дані про продуктивність праці і ставки оплати праці основного виробничого персоналу. Оскільки витрати на оплату праці можуть визначатися згідно зі встановленими тарифними окладами і преміями, розмір яких визначається за обсягом виконання працівниками підприємства планових завдань, до бюджету необхідно включати два основні види витрат:

- фіксовану частину оплати праці;
- відрядну частину оплати праці.

Таблиця 8.4

Бюджет прямих витрат на матеріали

Найменування виробів	II півріччя 20X1 р.	Місяці						I півріччя 20X2 р.
		1	2	3	4	5	6	
Планований обсяг виробництва, тис. од.								
А		9,9	9,3	12,3	15,1	16	16	78
В		0,65	1,9	1,05	0,15	0,15	0,15	4,05
С		17,9	16,6	12,7	10	10	10	77,2
Прямі витрати матеріалу на од., грн ¹								
А		74	75	77	79	81	83	
В		40	41	42	43	44	45	
С		28	29	30	31	32	33	
Всього прямі витрати на матеріали, тис. грн	4230	1259,8	1256,8	1372,2	1509,4	1622,6	1664,8	8685,6
Запас на кінець періоду ² , тис. грн (+)	505,6	502,7	548,9	603,8	649,0	665,9		2970,3
Запас на початок періоду ³ , тис. грн (-)	510	505,6	502,7	548,9	603,8	649,0	665,9	3475,9
Витрати на закупівлю матеріалів, тис. грн	4225,6	1256,9	1303,0	1427,1	1554,6	1639,5	998,9	8180

Примітки:

1. Прямі матеріали на одиницю продукції взяті з калькуляції на виробі.
2. Запаси матеріалів на кінець періоду складають 40 % від потреби в матеріалах наступного місяця.
3. Запас матеріалів на початок періоду дорівнює кінцевому запасу попереднього періоду.

Таблиця 8.5

Графік оплати за придбання матеріалів, тис. грн

Найменування показників	II півріччя 20X1 р.	Місяці						I півріччя 20X2 р.
		1	2	3	4	5	6	
Залишок кредиторської заборгованості ¹	1000	929	950	1023	1104	1150	1210	6366
Сума до погашення ²	700							700
Виплати за закупки (по місяцях) ³								
1		628,5	628,4					1256,9
2			651,5	651,5				1303,0
3				713,6	713,5			1427,1
4					777,3	777,3		1554,6
5						819,8	819,7	1639,5
6							499,5	998,9
Всього закупок, тис. грн	700	628,5	1279,9	1365,1	1490,8	1597,1	1319,2	8180

Примітки:

1. Залишок кредиторської заборгованості за матеріали на кінець періоду.
2. Залишок кредиторської заборгованості в сумі 700 тис. грн підлягає погашенню в січні 20X2 р.
3. 50 % придбаних матеріалів оплачуються в тому ж місяці, залишок – у наступному.

Якщо до моменту складання бюджету накопичилася значна кредиторська заборгованість з виплати заробітної плати, то треба передбачити графік її погашення. Приклади складання бюджету прямих витрат на оплату праці та графіку погашення заборгованості з оплати праці наведено у табл. 8.6 та 8.7.

Бюджет витрат на оплату праці

Найменування виробів	20X1 р.	Місяці						I півріччя 20X2 р.
		1	2	3	4	5	6	
Обсяг виробництва, тис. од.								
А		9,9	9,3	12,3	15,1	16	16,2	78,8
В		0,65	1,9	1,05	0,15	0,15	0,15	4,05
С		17,9	16,6	12,7	10	10	10	77,2
Прямі витрати праці, год/од.								
А		5	5	5	5	5	5	
В		5	5	5	5	5	5	
С		0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	
Всього прямі витрати праці, тис. год								
А		49,5	46,5	61,5	75,5	80	81	394
В		3,25	9,5	5,25	0,75	0,75	0,75	20,25
С		5,37	4,98	3,81	3	3	3	23,16
Прямі витрати на оплату праці, тис. грн								
А		198	186	246	302	320	324	1576
В		13	38	21	3	3	3	81
С		21,5	19,9	15,24	12	12	12	92,6
Всього прямі витрати на оплату праці, тис. грн	1156	232,5	243,9	282,2	317	335	339	1749,6

Примітки: Погодинна тарифна ставка – 4,0 грн/год.

Таблиця 8.7

Графік погашення заборгованості з оплати праці, тис. грн

Найменування показників	20X1 р.	Місяці						I півріччя 20X2 р.
		1	2	3	4	5	6	
Залишок кредиторської заборгованості з оплати праці на кінець періоду ¹	200	116,2	116,2	122	141	172	181	848,4
Сума до погашення, тис. грн		200						200
Виплати з оплати праці по місяцях ²								
1		116	116					232
2			122	122				244
3				141	141			282
4					159	159		317
5						168	168	335
6							170	170
Всього виплат, тис. грн	1010	316	238	263	300	326	337	1780,1

Примітки:

1. Залишок кредиторської заборгованості 20X1 р. в сумі 200 тис. грн підлягає погашенню в січні 20X2 р.
2. 50 % зарплати виплачується в тому ж місяці, решта – в наступному.

Бюджет прямих виробничих (операційних) витрат може складатися тоді, коли потрібно точніший облік тих виробничих витрат, які можуть бути віднесені до категорії прямих витрат. Наприклад, до таких витрат можна віднести витрати на соціальне й пенсійне страхування основних виробничих робітників, витрати на орендну плату за користування виробничим устаткуванням, амортизацію виробничого обладнання і т. д.

Бюджет загальнови­робничих витрат відображає обсяг всіх накладних витрат (табл. 8.8). Загально­виробничі витрати включають постійну й змінну частини. Постійну частину таких витрат складають виробничі накладні витрати, величина яких не змінюється в результаті динаміки обсягів виробництва. Часто до таких витрат відносять витрати на відшкодування орендної плати за користування вироб­ничим і загально­виробничим устаткуванням.

Таблиця 8.8

Бюджет загально­виробничих витрат

Найменування показників	20X1 р.	Місяці						I півріччя 20X2 р.
		1	2	3	4	5	6	
Заплановані прями витрати праці, тис. год		58	61	71	79	84	85	
Ставка змінних накладних витрат, грн/год		1,2	1,202	1,204	1,206	1,208	1,21	
Всього змінних накладних витрат, тис. грн		69,7	73,3	85,0	95,6	101,2	102,5	527,3
Постійні накладні витрати, тис. грн:		835	798	806	784	782	790	4795
– амортизація	1050	250	250	250	250	250	250	1500
– непрямі матеріали		80	82	84	86	88	90	510
– енергоресурси		180	135	135	105	95	95	745
– зарплата іншого виробничого персоналу з нарахуваннями		60	61	62	63	64	65	375
– утримання та ремонт устаткування		70	71	72	73	74	75	435
– поточний ремонт основних не­виробничих фондів		140	143	146	149	152	155	885
– інші		55	56	57	58	59	60	345
Всього загально­виробничих витрат, тис. грн	2770	904,7	871,3	891,0	879,6	883,2	892,5	5322,3
Всього виплати грошових коштів по загально­виробничих витратах, тис. грн ¹	1720	654,7	621,3	641,0	629,6	633,2	642,5	3822,3

Примітки: 1. Без амортизації.

Бюджет загально­виробничих витрат також відображає змінну частину цих витрат, величина якої змінюється залежно від динаміки обсягів виробництва.

Зважаючи на специфіку виникнення постійних і змінних загально­виробничих витрат, вони враховуються в бюджеті таким чином:

- постійні витрати – у розмірі фіксованої величини;
- змінні витрати – згідно зі встановленим на підприємстві нормативом таких витрат на одиницю продукції (трудомісткість одиниці або іншої бази).

На основі вже розроблених бюджетів на наступному етапі виконується розрахунок собівартості виробництва одиниці продукції (табл. 8.9).

Бюджет виробничих запасів містить інформацію, необхідну для підготовки двох завершальних фінансових документів основного бюджету (табл. 8.10):

- прогнозу звіту про фінансові результати (у частині підготовки даних про виробничу собівартість реалізованої продукції);
- прогнозу балансового звіту (у частині підготовки даних про стан нормованих оборотних коштів на кінець планованого періоду).

Обсяг незавершеного виробництва визначають, зважаючи на технологічні особливості виготовлення продукції.

Особливістю складання бюджету виробничих запасів є необхідність використання при його розрахунку виробничої собівартості одиниці продукції, яка визначається за прийнятою на підприємстві методикою.

Розрахунок собівартості виробництва одиниці продукції

Найменування показників	0	Місяці						Всього
		1	2	3	4	5	6	
Розрахунок собівартості од. продукції А, грн								
Прямі матеріальні витрати		74	75	77	79	81	83	
Прямі витрати на оплату праці		20	20	20	20	20	20	
Змінні накладні витрати		7,0	7,9	6,9	6,3	6,3	6,3	
Постійні накладні витрати		0,31	0,27	0,26	0,22	0,20	0,20	
Всього собівартість								
– з повним розподілом витрат	160,2	101,4	103,2	104,2	105,5	107,5	109,5	105,2
– за директ-костингом	105,4	101,0	102,9	103,9	105,3	107,3	109,3	105,0
Розрахунок собівартості од. продукції В, грн								
Прямі матеріальні витрати		40	41	42	43	44	45	
Прямі витрати на оплату праці		20	20	20	20	20	20	
Змінні накладні витрати		6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,1	
Постійні накладні витрати		0,31	0,27	0,26	0,22	0,20	0,20	
Всього собівартість								
– з повним розподілом витрат	66,6	66,3	67,3	68,3	69,2	70,2	71,2	68,8
– за директ-костингом	66,2	66,0	67,0	68,0	69,0	70,0	71,1	68,5
Розрахунок собівартості од. продукції С, грн								
Прямі матеріальні витрати		28	29	30	31	32	33	
Прямі витрати на оплату праці		1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	
Змінні накладні витрати		0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	
Постійні накладні витрати		0,31	0,27	0,26	0,22	0,20	0,20	
Всього собівартість								
– з повним розподілом витрат	30,2	29,9	30,8	31,8	32,8	33,8	34,8	32,3
– за директ-костингом	30	29,6	30,6	31,6	32,6	33,6	34,6	32,1

Примітки: Під час розподілу постійних загальновиробничих витрат за базу розподілу використовують обсяг виробництва, що планується на рік.

Таблиця 8.10

Бюджет виробничих запасів

Найменування виробів	Місяці						І півріччя 20X2 р.
	1	2	3	4	5	6	
Запас готової продукції на кінець періоду, тис. од.							
А	0,9	1,2	1,5	1,6	1,6	1,8	8,6
В	0,2	0,1	0,15	0,15	0,15	0,15	0,9
С	1,7	1,3	1	1	1	1	7
Виробнича собівартість од. за методом повного розподілу, грн							
А	101,4	103,2	104,2	105,5	107,5	109,5	
В	66,3	67,3	68,3	69,2	70,2	71,2	
С	29,9	30,8	31,8	32,8	33,8	34,8	
Запас готової продукції на кінець періоду, тис. грн							
А	91,2	123,8	156,3	168,9	172,0	197,2	909,3
В	13,3	6,7	10,2	10,4	10,5	10,7	61,8
С	50,8	40,1	31,8	32,8	33,8	34,8	224,0
Запас основних матеріалів, тис. грн	500	542,4	623,8	672,8	690,2	778,2	3807,4
А	270	369,6	474	518,4	531,2	612	2775,2
В	32,8	16,8	25,8	26,4	27	28,2	157
С	197,2	156	124	128	132	138	875,2

Примітки: Запаси матеріалів на кінець періоду складають 40 % від потреби наступного періоду.

Бюджет адміністративних витрат представлено у табл. 8.11. Адміністративні витрати – це витрати, не пов’язані з виробничою або комерційною діяльністю підприємства, а саме: витрати на утримання відділу кадрів, юридичного відділу, відділу автоматизованої системи управління; освітлення і опалювання споруд не виробничого призначення; платежі за користування основними засобами і нематеріальними активами в адміністративних цілях; витрати на відрядження співробітників адміністративно-управлінського персоналу; витрати на поточний ремонт загальногосподарських будівель; послуги зв’язку; податки і відсотки. Більшість адміністративних витрат має постійний характер. Змінна частина витрат, якщо вона присутня, планується як відсоток (наприклад, від обсягу продаж).

Таблиця 8.11

Бюджет адміністративних витрат

Найменування показників	II півріччя 20X1 р.	Місяці						I півріччя 20X2 р.
		1	2	3	4	5	6	
Обсяг продаж, тис. грн	11820	2725	2934	3048	3628	3889	3971	20194
Адміністративні витрати, тис. грн								
– амортизація		16	16	16	16	16	16	96
– утримання будівель і приміщень		48,0	49,0	49,9	50,9	52,0	53,0	303
– заробітна плата управлінського та ін. персоналу		55,00	55	55	55	55	55	330
– канцелярські витрати		6	6	6	6	6	6	36
– послуги зв’язку		12,0	12	12	12	12	12	72
– відрядження		10,0	10,3	10,5	10,8	11,0	11,3	64
– проценти по кредитах				2	10	6	2	20
– інші		120	121,8	123,7	125,5	127,7	129,3	748
Всього адміністративних витрат, тис. грн		267,0	270,0	275,1	286,2	285,4	284,6	1668
Всього витрат грошових коштів на відшкодування адміністративних витрат, тис. грн								
		251,0	254,0	259,1	270,2	269,4	268,6	1572

Бюджет витрат на збут відображає витрати на реалізацію продукції, до яких належать: витрати на рекламу, комісійні збутовим посередникам, витрати на транспортування продукції споживачу і т. д.

Розрахунок витрат на збут має співвідноситися з обсягом продаж, тобто не слід чекати збільшення обсягу продаж, одночасно плануючи зменшення фінансування заходів, спрямованих на стимулювання збуту і реалізацію продукції.

Більшість витрат на збут планують у відсотковому співвідношенні. При цьому величина планованого відсотка залежить від умов реалізації продукції. Проте тут є винятки, одним з яких є витрати за користування орендованими основними засобами і нематеріальними активами (наприклад, складські приміщення, транспорт, спеціальні маркетингові програми і т. д.).

Витрати на збут можуть групуватися за різними критеріями, основними з яких є типи продукції, типи покупців, географія збуту. Значну частину комерційних витрат складають витрати на рекламу і просування товару на ринок, тому необхідно дотримуватись співвідношення максимальної вигоди за мінімальних витрат. Складаючи бюджет витрат на збут, необхідно також виділяти витрати на пакування, транспортування, страхування, зберігання, складування товарів. Приклад складання бюджету витрат на збут наведено в табл. 8.12.

Бюджет доходів і витрат – це перший з документів основного бюджету, що показує, який доход заробила компанія за звітний період і яких витрат зазнала. Він є аналогом Звіту про фінансові результати (форма № 2) фінансової звітності, оскільки відображає показники господарської діяльності підприємства, яких планується досягти в бюджетному періоді. Приклад складання бюджету доходів наведено в табл. 8.13.

Бюджет витрат на збут

Найменування показників	II півріччя 20X1 р.	Місяці						I півріччя 20X2 р.
		1	2	3	4	5	6	
Обсяг продаж, тис. грн	11820	2725	2934	3048	3628	3889	3971	20194
Ставки змінних витрат на збут, коп./грн продаж.								
– комісійні		2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	
– транспортні		1,5	1,6	1,7	1,7	1,8	1,9	
– премії		1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	
– інші		0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	
Всього змінних витрат на збут, тис. грн		155,3	169,4	178,4	215,3	234,2	242,8	1196
Постійні витрати на збут, тис. грн								
– реклама та просування		3	3	3	3	3	3	18
– маркетинг		2	2	2	2	2	2	12
– оплата торговим агентам		10	10,5	11,0	11,6	12,2	12,8	68
– інші		5,0	5	5	5	5	5	30
Всього постійних витрат на збут, тис. грн		21,5	22,0	22,5	23,1	23,7	24,3	137
Мінус амортизація		5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	33
Всього витрати грошових коштів на відшкодування витрат на збут, тис. грн								
		171,3	185,9	195,4	232,9	252,4	261,5	1299,6

Таблиця 8.13

Бюджет доходів та витрат

Найменування показників	Місяці						I півріччя 20X2 р.
	1	2	3	4	5	6	
Виручка від реалізації	2725	2934	3048	3628	3889	3971	20194
Виробнича собівартість методом повного розподілу	1584	1587	1732	2015	2163	2207	11288,6
Адміністративні витрати	267	270	275	286	285	285	1668
Витрати на збут	177	191	201	238	258	267	1333
Прибуток/збиток	696,9	885,5	839,9	1088,1	1182,4	1211,9	5905
Проценти по кредитах			2,0	10,0	6,0	2,0	20
Прибуток від фінансово-господарської діяльності	696,9	885,5	837,9	1078,1	1176,4	1209,9	5885
Податок на прибуток				459,9			
Чистий прибуток	696,9	885,5	837,9	618,2	1176,4	1209,9	5425

Далі складається бюджет руху грошових коштів. Це є одним з найважливіших кроків у бюджетуванні. Основою для його складання служать прогноз обсягу продаж, а також заздалегідь складені графіки погашення дебіторської і кредиторської заборгованості за відвантажену продукцію, отримані матеріали, оплату праці працівників підприємства і т. д. Для спрощення розрахунку прогнозу надходження і вибуття грошових коштів на підприємство його поділяють на три частини залежно від виду діяльності, на здійснення якої підприємство витрачає і від якої одержує грошові кошти (операційна, інвестиційна і фінансова діяльність).

Заключним етапом бюджетування є складання прогнозного балансу. Для цього використовують величини нормованих оборотних активів і величину дебіторської заборгованості, які розраховуються під час підготовки відповідних бюджетів. Інвестиційні проекти служать основою для прогнозу вартості основних засобів. Пасивна частина балансу формується згідно з визначеними джерелами капіталу та передбачуваною оборотністю кредиторської заборгованості та інших поточних пасивів.

Розходження прогнозів активної і пасивної частин балансу надає інформацію про нестачу або надлишок засобів фінансування. Зміна структури балансу позначається на потоці грошових коштів.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

1. Сформулюйте поняття «бюджет».
2. Які основні завдання бюджетування?
3. Перерахуйте основні етапи робіт з реалізації процесу бюджетування на підприємстві.
4. Перерахуйте основні види бюджетів підприємства.
5. Які бюджети називаються оперативними, а які – фінансовими?
6. Які особливості складання бюджету продаж?
7. На які основні питання слід відповісти при підготовці бюджету продаж?
8. Перерахуйте основні фактори, які впливають на обсяг продаж.
9. Опишіть зміст виробничого плану у складі бюджету підприємства.
10. Запишіть основну формулу розрахунку обсягу виробництва.
11. Яке призначення бюджету виробничих запасів?
12. Які особливості складання бюджету прямих витрат на матеріали?
13. Як складається графік оплати за матеріали?
14. Які особливості складання бюджету прямих витрат на оплату праці?
15. Як визначаються змінні і постійні витрати в бюджеті виробничих накладних витрат?
16. Які особливості складання бюджету управлінських витрат?
17. Навіщо потрібен прогнозний звіт про прибуток у процесі бюджетування підприємства?
18. Навіщо потрібна модель собівартості під час складання бюджету підприємства?
19. Подайте характеристику моделі собівартості.
20. Опишіть призначення і зміст бюджету грошових коштів.
21. З яких розділів складається бюджет грошових коштів?
22. У чому зміст показника мінімально допустимого обсягу грошових коштів?
23. Розробіть алгоритм пошуку необхідного обсягу додаткового фінансування.
24. Обґрунтуйте, для чого необхідно складати прогнозний баланс підприємства?
25. Які можуть бути причини того, що сума активів прогнозного балансу не дорівнюватиме сумі його пасивів?
26. Охарактеризуйте тимчасовий аспект бюджетування.
27. У чому полягає необхідність контролю виконання бюджету?
28. Перерахуйте рівні забезпечення контролю виконання бюджету.
29. Подайте характеристику найпростішого підходу до контролю виконання бюджету.
30. Поясніть, у чому полягає сенс методики контролю виконання бюджету, орієнтованої на управлінські рішення?
31. Опишіть алгоритм аналізу впливу різних факторів відхилення бюджетних показників.
32. У чому полягає сутність стратегічного підходу до контролю виконання бюджету?

ТЕСТИ

1. Фінансовий бюджет включає:
 - а) бюджет продаж і бюджет виробництва;
 - б) бюджет запасів і бюджет руху грошових коштів;
 - в) прогнозований баланс, бюджет прибутків і збитків, бюджет руху грошових коштів;
 - г) планову величину надходжень та вибуття грошових коштів.
2. Операційний бюджет включає:
 - а) бюджет продаж;
 - б) бюджет накладних та комерційних витрат;

- в) приватні бюджети операційних витрат і бюджет продаж;
 - г) планову величину всіх витрат підприємства.
3. У гнучкому бюджеті витрати:
- а) розраховуються;
 - б) плануються;
 - в) зіставляються планові і фактичні дані;
 - г) аналізуються.
4. Період бюджетування залежить від:
- а) тривалості календарного періоду;
 - б) цілей планування;
 - в) обсягу продукції, що випускається;
 - г) тривалості виробничого циклу.
5. Бюджет являє собою:
- а) фінансовий документ встановленого формату, затвердженого регламентами управлінської облікової політики підприємства;
 - б) фінансовий документ довільного формату;
 - в) документ, затверджений Міністерством фінансів;
 - г) суму доходів і витрат компанії.
6. Маржинальний дохід дорівнює:
- а) прибуток мінус постійні витрати;
 - б) виручка мінус змінні витрати;
 - в) доходу на одиницю випущеної продукції;
 - г) маржинальному прибутку.
7. Бюджетне управління – це:
- а) операційна система управління компанією центрами фінансової звітності за допомогою системи бюджетів;
 - б) перший крок у процесі складання генерального бюджету компанії;
 - в) процес складання плану за товарним асортиментом і обсягом продаж;
 - г) управління витратами підприємства.
8. Доходи і витрати статичного бюджету плануються:
- а) залежно від обсягу реалізації продукції;
 - б) на певний період;
 - в) обидві попередні відповіді не є правильними;
 - г) вищестоящою організацією.
9. Приватний бюджет являє собою:
- а) кошторис доходів і витрат конкретного підрозділу;
 - б) частину генерального бюджету;
 - в) елемент управлінської облікової політики;
 - г) планову величину тільки витрат компанії.
10. Результатом складання генерального бюджету є:
- а) план прибутку і збитків, бюджет капітальних вкладень;
 - б) прогнозований баланс, бюджет прибутку і збитків;
 - в) бюджет руху грошових коштів, бюджет прибутку і збитків, прогнозований баланс;
 - г) відповідь «б» плюс бюджет продаж.
11. Ієрархічна система центрів фінансової відповідальності – це:
- а) генеральний бюджет;
 - б) бюджетування;
 - в) фінансова структура підприємства;
 - г) організаційна структура підприємства.

12. З чого починається процес розробки генерального бюджету:
 - а) з бюджету виробництва;
 - б) з бюджету продаж;
 - в) з бюджету собівартості продаж;
 - г) з визначення цілей організації.
13. Для розрахунку кількості матеріалів, які необхідно закупити, повинен бути підготовлений:
 - а) бюджет продаж;
 - б) бюджет виробництва;
 - в) бюджет комерційних витрат;
 - г) бюджет загальновиробничих витрат.
14. Бюджетування є:
 - а) частиною загального процесу управління економікою підприємства;
 - б) технічною стороною обліку витрат і калькулювання;
 - в) роботою, що дозволяє підприємству співвіднести витрати з їхніми джерелами;
 - г) сучасною формою ведення бізнесу.
15. До головного бюджету не входить:
 - а) операційний бюджет (план прибутків і збитків);
 - б) прогнозний бюджет руху грошових коштів;
 - в) бюджет інвестицій;
 - г) бюджет собівартості проданих товарів.
16. Відправною точкою в бюджетному процесі є:
 - а) бюджет прибутків і збитків;
 - б) бюджет руху грошових коштів;
 - в) бюджет продаж;
 - г) прогнозний баланс.
17. Яке з тверджень є правильним?
 - а) бюджет руху грошових коштів і прогнозний баланс можна отримати на основі бюджету прибутків і збитків;
 - б) відсутність бюджету капітальних вкладень не дозволить скласти прогнозний баланс навіть за наявності бюджету прибутків і збитків і бюджету руху грошових коштів;
 - в) прогнозний баланс можна отримати на основі бюджету руху грошових коштів та бюджету інвестицій;
 - г) правильного варіанта відповіді немає.
18. Для складання бюджету виробництва необхідні:
 - а) бюджет продаж;
 - б) бюджет продаж, бюджет запасів продукції на кінець планованого періоду, залишки на початок планованого періоду;
 - в) бюджет продаж, бюджети прямих матеріальних і трудових витрат;
 - г) правильного варіанта відповіді немає.
19. Підсумковий рядок бюджету адміністративних витрат:
 - а) відображається у відповідному рядку бюджету прибутків і збитків під час обліку за методом виробничої собівартості;
 - б) відображається у відповідному рядку бюджету собівартості продаж;
 - в) відображається у відповідному рядку бюджету собівартості продаж за використання методу обліку за повною собівартістю;
 - г) правильного варіанта відповіді немає.
20. Витрати на поточний ремонт відображаються:
 - а) у бюджеті інвестицій;
 - б) у бюджеті прямих матеріальних витрат, якщо це вартість запасних частин;

- в) у бюджеті собівартості продаж;
 - г) правильного варіанта відповіді немає.
21. Купівля мобільного телефону вартістю 3500 грн відображається:
- а) у бюджеті інвестицій;
 - б) у бюджеті адміністративних витрат, якщо телефон був придбаний для головного бухгалтера;
 - в) у бюджеті собівартості продаж, якщо телефон був придбаний для комерційного директора;
 - г) варіанти «б» і «в» є правильними.
22. Яке твердження про зв'язок бюджету руху грошових і прогнозного балансу є правильним?
- а) сальдо за рахунками обліку грошових коштів на початок періоду дорівнює готівковим грошовим коштам у бюджеті руху шротових коштів на початок періоду;
 - б) сальдо за рахунками обліку грошових коштів на кінець періоду одностороннім грошовим коштам у бюджеті руху грошових коштів на кінець періоду;
 - в) зміна сальдо за період дорівнює сумарному грошовому потоку за період;
 - г) всі відповіді є правильними.
23. Придбання будівлі основного цеху відобразиться в бюджеті руху грошових коштів у розділі:
- а) операційний грошовий потік;
 - б) інвестиційний грошовий потік;
 - в) фінансовий грошовий потік;
 - г) можливі різні варіанти, залежно від обраної облікової політики.
24. Отримання кредиту для придбання будівлі основного цеху відобразиться в бюджеті руху грошових коштів у розділі:
- а) операційний грошовий потік;
 - б) інвестиційний грошовий потік;
 - в) фінансовий грошовий потік;
 - г) можливі різні варіанти, залежно від обраної облікової політики.
25. Яке твердження є правильним щодо довгострокових головних бюджетів?
- а) для їх складання зазвичай використовуються всі операційні бюджети;
 - б) до їхнього складу не входить бюджет руху грошових коштів;
 - в) до їхнього складу не входить прогнозний баланс;
 - г) їх складають через прогнозування окремих статей без використання операційних бюджетів.
26. Виберіть правильне твердження.
- а) підприємства завжди складають бюджет так, щоб отримати прибуток;
 - б) бюджети складаються для контролю досягнення цільових показників;
 - в) склад бюджетів на всіх підприємствах однаковий;
 - г) перші 2 варіанти відповідей є правильними.
27. Керівник якого центру відповідальності відповідає за віддачу на вкладений капітал?
- а) центру виникнення витрат;
 - б) центру виникнення виручки;
 - в) центру виникнення прибутку;
 - г) центру інвестицій.
28. Бухгалтерія металургійного підприємства – це:
- а) центр виникнення витрат;
 - б) центр виникнення виручки;
 - в) центр виникнення прибутку;
 - г) центр інвестицій.
29. Яке висловлювання щодо гнучкого бюджету є правильним?
- а) гнучкий бюджет дозволяє оцінити діяльність підприємства з урахуванням зміни обсягів виробництва продукції;
 - б) якщо витрати на одиницю продукції і обсяги її випуску зросли, в гнучкому бюджеті буде відображено негативне відхилення за підсумковим показником прибутку;

- в) за зростання обсягів виробництва, незмінності цін і витрат на одиницю продукції за показниками, що підлягають коригуванню, відхилень не буде;
- г) правильного варіанта відповіді немає.
30. Бюджетування і контроль витрат необхідні і можливі:
- а) тільки в комерційних організаціях;
- б) тільки в бюджетних установах та організаціях;
- в) як у комерційних, так і в бюджетних організаціях;
- г) в умовах ринкової економіки.
31. Витрати на капітальний ремонт відображаються:
- а) у бюджеті інвестицій;
- б) у бюджеті адміністративних витрат, якщо була відремонтована будівля дирекції;
- в) у бюджеті собівартості продаж;
- г) правильного варіанта відповіді немає.
32. Продаж будівлі будівельною компанією відобразиться в бюджеті руху грошових коштів у розділі:
- а) операційний грошовий потік;
- б) інвестиційний грошовий потік;
- в) фінансовий грошовий потік;
- г) можливі різні варіанти, залежно від обраної наукової політики.

ЗАДАЧІ

Задача 8.1. Розробка бюджетів

Підприємство виробляє два види продукції – А і В. Продукція А виготовляється в цеху 1, а продукція В – у цеху 2. Є інформація про ціни, нормативні витрати на основні матеріали і робочий час на од. продукції та баланс за минулий рік (табл. 8.14 та 8.15).

Таблиця 8.14

Дані про ціни і нормативні витрати на ресурси

Найменування показника	Ціна, грн	Нормативні витрати на од. продукції, грн	
		А	В
Метал	1,8	10	8
Фарба	4	5	9
Витрати праці виробничих робочих, год	3	10	15

Таблиця 8.15

Баланс за попередній рік

Актив	Сума, тис. грн	Пасив	Сума, тис. грн
Необоротні активи	301,8	Статутний капітал	300
Оборотний капітал:		Резервний капітал	92,4
– сировина	47,3	Кредиторська заборгованість	62,3
– готова продукція	24,8		
– дебітори	72,3		
– грошові кошти	8,5		
Баланс	454,7	Баланс	454,7

Дані, що необхідні для розрахунку бюджету витрат і результатів діяльності підприємства на наступний рік, наведено в табл. 8.16-8.19.

Таблиця 8.16

Готова продукція

Найменування показника	А	В
Прогнозований обсяг продаж, од.	8500	1600
Ціна за од. продукції, грн	100	140
Початковий запас, од.	170	85
Необхідний кінцевий запас, од.	1870	90

Таблиця 8.17

Основні матеріали

Найменування показника	Метал	Фарба
Початковий запас, од.	8500	8000
Необхідний кінцевий запас, од.	10200	1700

Таблиця 8.18

Непрямі витрати, грн

Найменування показника	Цех 1	Цех 2
Ставка розподілу непрямих витрат (на год. праці виробничих робочих):		
– допоміжні матеріали	0,3	0,2
– праця допоміжних робочих	0,3	0,3
– енергія (змінна частина)	0,15	0,1
– ремонт і технічне обслуговування (змінна частина)	0,05	0,1
Постійні непрямі витрати:		
– амортизація	25000	20000
– витрати на управління	25000	20000
– енергія	10000	500
– ремонт і технічне обслуговування	11400	800
Невиробничі непрямі витрати:		
– канцелярські товари		10000
– заробітна плата працівників відділу збуту		18500
– заробітна плата працівників заводоуправління		700
– комісійні витрати		15000
– транспортні витрати відділу збуту		5500
– реклама		20000
Інші витрати		2000

Таблиця 8.19

Рух грошових коштів, тис. грн

Найменування показника	Квартали року			
	I	II	III	IV
Надходження від споживачів	250	300	280	246,3
Платежі:				
– оплата матеріалів	100	120	110	137
– заробітна плата	100	110	120	161,5
Інші витрати	30	25	18	3,4

Завдання:

Підготувати бюджети на наступний рік:

- 1) програму збуту;
- 2) виробничий план;
- 3) кошторис використання основних матеріалів;
- 4) кошторис витрат на основні матеріали;

- 5) кошторис витрат на оплату праці виробничих робітників;
- 6) кошторис загальнозаводських непрямих витрат;
- 7) кошторис відділу збуту і адміністрації;
- 8) кошторис руху грошових коштів.

Задача 8.2. Розробка бюджетів

Швейна фабрика «Райдуга» спеціалізується на пошитті жіночих спідниць і брюк. За результатами досліджень маркетингового відділу, визначено обсяг виробів, які можуть бути реалізовані в III кв.: брюки – 3 тис. шт.; спідниці – 2 тис. шт., планована ціна відповідно – 600 грн і 750 грн. Також відомо, що на кінець II кв. поточного року на складі готової продукції знаходилося 160 од. брюк і 100 спідниць.

Для безперебійної роботи роздрібного магазину, що реалізовує продукцію швейної фабрики, планується залишити запас готової продукції на кінець III кв.: 460 од. брюк і 300 спідниць.

Завдання:

1. Скласти бюджет продаж на III кв. поточного року.
2. Сформувати бюджет виробництва в натуральних одиницях на III кв. поточного року.

Задача 8.3. Розробка бюджетів

У табл. 8.20 містяться відомості про наявність та норми витрат матеріалу, що використовується для пошиття жіночих брюк і спідниць швейною фабрикою.

Таблиця 8.20

Дані щодо наявності та норм витрат матеріалу

Найменування показника	Вовна	Підкладкова тканина
Залишок на складі на початок року, м	400	600
Витрати матеріалу, на од. продукції, м:		
– брюки	2	2,5
– спідниці	1	105
Ціна, грн/м	180	90
Залишок на кінець року, м	1000	1200

Витрати часу на пошиття однієї спідниці – 2 год, на пошиття одних брюк – 3 год. Погодинна ставка основних виробничих робочих – 15 грн за год.

Виробничі накладні витрати цеху за квартал склали, грн:

1) допоміжні матеріали	–	4000
2) амортизація обладнання	–	3000
3) заробітна плата допоміжних робітників	–	2450
4) податки і платежі	–	5000
5) електроенергія	–	3500
6) ремонт цеху	–	1500
7) комунальні платежі	–	2000

Завдання:

На основі бюджетів, складених у попередній задачі, та інформації цієї задачі, скласти на III кв. поточного року такі бюджети:

- виробництва в натуральних одиницях;
- витрат матеріалів у натуральних одиницях;
- прямих матеріальних витрат у грошовому вимірі;
- закупівель основних матеріалів у натуральному і вартісному вираженні;
- прямих трудових витрат;

- собівартості готової продукції, враховуючи те, що на швейній фабриці застосовується метод калькулювання повної собівартості, а базою розподілу накладних витрат є витрати робочого часу основних виробничих робітників;
- собівартості реалізованої продукції.

Задача 8.4. Розробка бюджетів

Маркетингові та інші операційні витрати на швейній фабриці є постійними і складають за квартал 500 тис. грн. Фабрика не користується пільгами з податку на прибуток.

Завдання:

На основі інформації, що міститься в попередній задачі:

- 1) скласти план прибутків і збитків фабрики на плановий квартал;
- 2) визначити суму податку на прибуток за квартал;
- 3) розрахувати суму авансових щомісячних платежів з податку на прибуток, враховуючи те, що фабрика працює ритмічно і збоїв не буває.

Задача 8.5. Розробка бюджетів

Підприємство, розраховуючись з покупцями за поставлену продукцію, допускає відстрочку платежу. Так, 50 % вартості поставленої продукції сплачується в місяці її відвантаження, а 50 % – наступного місяця. У табл. 8.21 містяться відомості про відвантаження продукції.

Таблиця 8.21

Дані про відвантаження продукції

Найменування показника	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Разом
Реалізація, тис. грн	2000	1600	1300	1700	6600

Завдання:

Провести помісячний розрахунок очікуваних надходжень грошових коштів у III кв. поточного року.

Задача 8.6. Розробка бюджетів

Для безперебійної роботи підприємства у III кв. поточного року потрібна закупівля матеріалів на суму 3565 тис. грн (1200 тис. грн – у квітні, 1200 тис. грн – у травні, 1165 тис. грн – у червні).

Розрахунки з постачальниками за отримані матеріали ведуться безготівковим шляхом з умовою: 40 % вартості відвантаження матеріалу оплачується відразу, на 60 % надається відстрочка платежу на один місяць.

Завдання:

Розрахувати очікувані виплати підприємства за матеріали у III кв., враховуючи, що у червні було закуплено матеріалів на суму 1500 тис. грн.

Задача 8.7. Розробка бюджетів

У табл. 8.22 міститься інформація про діяльність компанії.

Передбачається, що залишок грошових коштів на поточному рахунку компанії на 1 січня становив 15 тис. грн; заробітна плата на підприємстві виплачується у місяці, наступному за місяцем нарахування; відповідно до чинного договору підприємство погашає кредиторську заборгованість за отримані матеріали через два місяці після поставки матеріалів; до складу накладних витрат входить щомісячне нарахування амортизації на наявне обладнання в сумі 15 тис. грн; розраховуючись з покупцями, діє відстрочка платежу: 50 % сплачується у місяці поставки продукції, 50 % – наступного місяця.

Завдання:

Підготувати кошторис грошових коштів компанії.

Таблиця 8.22

Дані про діяльність компанії за рік, тис. грн

Місяць	Обсяг продаж	Оплата праці	Матеріали	Накладні витрати
Січень	75	15	50	25
Лютий	100	20	75	30
Березень	150	25	62	40
Квітень	125	22,5	87,5	35
Травень	175	30	75	45
Червень	150	25	62,5	30
Липень	125	22,5	62,5	35
Серпень	125	22,5	75	40
Вересень	175	32	87,5	35
Жовтень	150	25	75	35
Листопад	150	30	62,5	30
Грудень	125	32	75	45

Задача 8.8. Розробка бюджетів

Підприємство виготовляє два види інструментів – А і В. Цех № 1 займається виробництвом заготовок, цех № 2 – складанням інструментів (табл. 8.23).

Таблиця 8.23

Дані про діяльність підприємства

Найменування показника	Інструменти	
	А	В
Планований обсяг випуску/реалізації за рік, тис. од.	160	240
Запаси готової продукції на початок періоду, тис. од.	5	10
Запаси готової продукції на кінець періоду, тис. од.	15	15
Ціна реалізації одиниці продукції, грн	1800	4500
Норми витрат матеріалу на виріб, кг	2	3
Норми витрат праці на виріб, год:		
– цех № 1	1,5	2,2
– цех № 2	0,6	1,4

Додаткова інформація:

- 1) основні матеріальні витрати здійснюються в цеху № 1, вартість 1 кг основних матеріалів становить 300 грн; запасів матеріалів на початок і кінець звітного періоду немає;
- 2) ставка заробітної плати в цеху № 1 – 100 грн за год; у цеху № 2 – 60 грн за год;
- 3) виробничі накладні витрати цеху № 1 – 80 тис. грн; цеху № 2 – 40 тис. грн; накладні витрати розподіляються на основі трудовитрат.

Завдання:

1. Скласти бюджет виробництва в натуральних одиницях.
2. Сформувати бюджет собівартості готової продукції.

Задача 8.9. Розробка бюджетів

До складу підприємства входять кілька центрів відповідальності, у кожному з яких виробляють продукцію тільки одного виду. У табл. 8.24 представлено гнучкий кошторис першого центру відповідальності.

Завдання:

Скласти гнучкий бюджет на 85 % і 100 % обсягу виробництва.

Кошторис центру відповідальності підприємства, тис. грн

Найменування показника	Використання виробничих потужностей, %			
	40	50	60	70
Витрати основних матеріалів	124,2	155,25	186,3	217,35
Витрати на оплату праці	66,0	82,5	99,0	115,5
Змінні накладні витрати	26,4	33,0	39,6	46,2
Постійні накладні витрати	35,0	35,0	35,0	35,0
Разом витрат	251,6	305,75	359,9	414,05

Задача 8.10. Розробка бюджетів

Компанія планує випустити 288 тис. пар шкарпеток з рівномірною швидкістю протягом наступного року. Відділ збуту підрахував очікувані обсяги продаж на рік:

I кв.	–	76,8 тис. пар;
II кв.	–	62,4 тис. пар;
III кв.	–	72,0 тис. пар;
IV кв.	–	100,8 тис. пар.
Всього за рік	–	312,0 тис. пар.

Припустимо, що в поточному році на 31 грудня інвентаризація оцінила залишки готової продукції в 38,4 тис. пар шкарпеток.

Завдання:

Підготувати графік планованих продаж і виробництва протягом перших двох кварталів наступного року.

Задача 8.11. Розробка бюджетів

Корпорація розглядає витрати на матеріали і оплату праці як повністю змінні. Очікуваний обсяг виробництва за рік становить 50 тис. од. продукції. За умов такого рівня виробництва прямі витрати матеріалів бюджеті оцінюються в 198,0 тис. грн, а прямі витрати на оплату праці – у 450,0 тис. грн.

Завдання:

1. Підготувати гнучкий бюджет на матеріали і оплату праці для наступних рівнів виробництва: 52,5; 60,0 та 67,5 тис. од. продукції.
2. Проаналізувати відхилення від бюджету, якщо фактичне виробництво було на рівні 60,0 тис. од., вартість матеріалів склала 247,0 тис. грн, а витрати на оплату праці – 510,0 тис. грн.

Задача 8.12. Розробка бюджетів

Відділ взуття супермаркету підготував бюджет продаж на наступний місяць, очікуючи досягти обсягу продаж у 75,0 тис. грн. Менеджер відділу планує почати місяць із запасами на рівні 50,0 тис. грн, а до кінця періоду зменшити запаси до 42,5 тис. грн. Вартість закупок складає в середньому 70 % продаж.

Завдання:

Підготувати для відділу бюджет постачання із зазначенням суми товару, що закуповуватиметься протягом наступного місяця.

Задача 8.13. Розробка бюджетів

Компанія готує щомісячні операційні та фінансові бюджети. Операційні бюджети за червень і липень засновані на нижченаведених даних (табл. 8.25):

Ціна продажу складає 30,0 грн. Прямі матеріальні, трудові і змінні виробничі накладні витрати оцінюються у 3,0, 6,0 і 3,0 грн за од., відповідно. Усього постійних накладних витрат виробництва в бюджеті – 1080,0 тис. грн на місяць. Витрати на збут заплановано на рівні 10 % обсягу продаж, адміністративні витрати – на рівні 1200,0 тис. грн. Компанія не має пільг на оподаткування прибутку. Залишки готової продукції станом на 1 червня, за даними інвентаризації, склали 200,0 тис. од. по 17,1 грн за од.

Таблиця 8.25

Обсяги виробництва і реалізації продукції

Місяць	Одиниць продукції, тис. шт.	
	вироблено	продано
Червень	400,0	360,0
Липень	360,0	400,0

Завдання:

1. Підготувати щомісячні бюджетні кошториси вартості проданих товарів за умови, що в процесі інвентаризації використовується метод FIFO.
2. Підготувати операційні бюджети за червень і липень.

Задача 8.14. Розробка бюджетів

Показники діяльності компанії у звітному році представлено в табл. 8.26.

Таблиця 8.26

Показники діяльності компанії у звітному році

Найменування показника	Сума, тис. грн
Продажі	1800,0
Собівартість виробленої і реалізованої продукції:	960,0
– прямі матеріали	360,0
– прямі витрати праці	240,0
– змінні накладні витрати виробництва	120,0
– постійні накладні виробничі витрати	240,0
Валовий прибуток	840,0
Витрати на збут:	300,0
– змінні	132,0
– постійні	168,0
Адміністративні витрати:	348,0
– змінні	156,0
– постійні	192,0
Чистий операційний дохід	192,0

Операційний бюджет готується на наступний рік з обсягом продаж, що прогнозується більшим на 25 %. Планується збільшення основних адміністративних витрат на 24,0 тис. грн. Фактичні показники виконання плану представлено в табл. 8.27.

Таблиця 8.27

Показники виконання плану

Найменування показника	Сума, тис. грн
Продажі	2160,0
Собівартість виробленої і реалізованої продукції:	960,0
– прямі матеріали	444,0
– прямі витрати праці	288,0
– змінні накладні витрати виробництва	148,8
– постійні накладні виробничі	246,0
Витрати на збут:	
– змінні	186,0
– постійні	157,2
Адміністративні витрати:	198,0
– змінні	156,0
– постійні	218,2

Завдання:

1. Підготувати звіт про порівняння запланованого бюджету з фактичними даними виконання плану.
2. Підготувати звіт про бюджет, який буде корисним в оцінці результативності роботи різних осіб, відповідальних за забезпечення необхідного доходу.*
3. Прокоментувати відмінності, виявлені у двох звітах.

Задача 8.15. Розробка бюджетів

Використайте нижченаведені дані для підготовки планового операційного бюджету для підприємства за 20XX р. (табл. 8.28).

Таблиця 8.28

Дані для розробки планового бюджету підприємства на 20XX р.

Найменування показників	Значення
Виробнича потужність, тис. од.	100,0
Очікуваний обсяг продаж, тис. од.	90,0
Очікуваний обсяг виробництва, тис. од.	90,0
Фактичне виробництво, тис. од.	90,0
Прогнозна ціна продажу, грн за од.	12,00
Фактична ціна продажу, грн за од.	13,50
Виробничі витрати:	
Змінні (за одиницю), грн:	
– прями матеріали	3,60
– прями витрати праці	1,50
Виробничі накладні витрати	2,25
Постійні накладні виробничі витрати, тис. грн	108,0
Витрати на збут та адміністративні витрати:	
– змінні на од., грн	1,20
– постійні, тис. грн	60,0

Припустимо, що на підприємстві відсутні запаси на початок і кінець року.

Фактичні дані про діяльність за 20XX р. представлено в табл. 8.29.

Таблиця 8.29

Фактичні показники діяльності підприємства за 20XX р.

Найменування показників	Значення
Продажі, тис. грн	1080,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн:	
– прями матеріали	337,5
– прями витрати праці	135,0
– змінні накладні витрати виробництва	202,5
– постійні накладні виробничі витрати	108,0
Разом, тис. грн	783,0
Мінус: кінцеві запаси, тис. грн (783,0 · 10/90)	87,000
Валовий прибуток, тис. грн	384,0
Витрати на збут, тис. грн:	
– змінні	102,0
– постійні	72,0
Прибуток до оподаткування, тис. грн	210,0

* Рекомендовано формувати бюджетні дані на гнучкій основі з використанням відсотка збільшення обсягу продаж.

Завдання:

1. Підготувати плановий операційний бюджет на 201X р.
2. Використовуючи гнучкий операційний бюджет, проаналізувати ефективність роботи підприємства і прокоментувати його політику продаж.

Задача 8.16. Розробка бюджетів

Підприємство виробляє і продає освітлювальні прилади. Обсяг продаж протягом наступних трьох місяців складає:

Вересень	–	350,0 тис. грн;
Жовтень	–	500,0 тис. грн;
Листопад	–	400,0 тис. грн.

Продаж у серпні становив 400,0 тис. грн. Підприємство оцінює, що 60 % дебіторської заборгованості збирається в місяці продаж, інші 40 % – у наступному місяці. Ціна реалізації – 30,0 грн за од. Залишок коштів на 1 вересня становить 100,0 тис. грн.

Як правило, 60 % закупівель підлягають оплаті в місяць покупки, а решта – наступного місяця. Витрати на придбання одного комплексу матеріалів становлять 18 грн. Підприємство підтримує запаси на кінець місяця на рівні 1000 од. плюс 10 % відсотків від продаж наступного місяця.

Завдання:

1. Підготувати графік грошових надходжень за вересень і жовтень місяці.
2. Сформулювати бюджет постачання на серпень, вересень і жовтень.

Задача 8.17. Розробка бюджетів

Фірма виробляє і продає один продукт з такими нормативами витрат (табл. 8.30):

Таблиця 8.30

Нормативи витрат на виробництво продукції

Найменування показників	Норматив витрат	Витрати на од., грн	Собівартість од., грн
Прямі матеріали	2 кг	4,00	8,00
Прямі витрати праці	3 год	6,00	18,00
Змінні накладні витрати	3 год	9,00	27,00
Постійні накладні витрати	3 год	10,00	30,00
Собівартість, грн за од.			83,00

Ставки накладних витрат розраховано за умови виробництва 2,0 тис. од. на місяць або 6,0 тис. нормативних годин прямої праці, тобто це рівень знаменника зведеного бюджету діяльності. Накладні витрати розподіляються на основі годин прямої праці.

Бажані кінцеві залишки матеріалів та готової продукції складають 5 % потреб наступного періоду.

Обсяги продаж, передбачені бюджетом, зазначено в табл. 8.31.

Таблиця 8.31

Планові обсяги продаж, тис. од.

Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
2,00	2,00	2,10	1,90	1,80

Ціна продажі становить згідно з бюджетом 160 грн за од. продукції. Усі продажі здійснюються в кредит. Як показує досвід, 80 % покупок оплачуються протягом місяця продажу, 18 % – наступного місяця і 2 % є безнадійною заборгованістю. До клієнтів, які сплачують протягом місяця покупки, застосовується знижка в 1 %.

Завдання:

А. Підготувати частковий майстер-бюджет на березень, що включає:

- 1) бюджет продаж, у тому числі чистий продаж;
- 2) обсяг надходжень коштів;
- 3) бюджет виробництва;
- 4) обсяг матеріалу, необхідного для виробництва;
- 5) кількість матеріалу, що має бути придбано;
- 6) витрати на закупівлі матеріалів;
- 7) вартість прямих матеріалів, що мають бути використані;
- 8) прямі витрати праці на виробництво;
- 9) вартість прямих витрат праці;
- 10) обсяг накладних витрат;
- 11) собівартість реалізованої продукції.

В. Підготувати бюджетний Звіт про фінансові результати за березень, припускаючи, що адміністративні витрати та витрати на збут складають 55,0 тис. грн (можна ігнорувати податки і відсотки, але слід врахувати безнадійні борги).

Задача 8.18. Розробка бюджетів

Фірма виробляє і продає один продукт з нормативами витрат, які наведено в табл. 8.32.

Таблиця 8.32

Нормативи витрат на виробництво продукції

Статті витрат	Норматив	Ціна за од., грн
Прямі матеріали	10,0 кг	10,0
Прямі витрати праці	8,0 год	12,50
Накладні витрати:		
– змінні	8,0 год	20,0
– постійні	8,0 год	40,0

Ставки накладних витрат розраховані з урахуванням 8000 нормативних годин прямої праці на місяць.

Бажані кінцеві залишки матеріалів – 10 % потреби наступного місяця. Бажаний кінцевий запас готової продукції – 5 % від бюджету продаж наступного періоду.

Обсяги продаж, передбачені бюджетом, представлено в табл. 8.33.

Таблиця 8.33

Заплановані обсяги продаж, тис. од.

Січень	Лютий	Березень	Квітень
1,00	1,20	1,60	1,40

Передбачена в бюджеті ціна продажу складає 1000 грн за од. Продаж у кредит становить у бюджеті 80 % і 20 % продаж здійснюються одразу. Минулий досвід показує, що 60 % продаж у кредит оплачуються протягом місяця продаж, 38 % – наступного місяця, а 2 % – є безнадійною заборгованістю. До клієнтів, які платять протягом місяця покупки, застосовується знижка в 1 %.

Комерційні та адміністративні витрати такі: змінні – 20 % продаж, постійні – 250 тис. грн на місяць.

Бюджет ґрунтується на припущенні, що всі поточні закупівлі матеріалів, прямі витрати праці, заводські накладні витрати, адміністративні витрати та витрати на збут будуть оплачені в поточному періоді. Початковий баланс готівки на лютий становить 10,0 тис. грн. Амортизація основних засобів та інших негрошових постійних витрат: у виробництві – 100,0 тис. грн, адміністративні та витрати на збут – 75,0 тис. грн.

Завдання:

- A. Підготувати частковий майстер-бюджет на лютий, що включає:
- 1) бюджет продаж, у тому числі чистий продаж (грн);
 - 2) обсяг надходжень коштів;
 - 3) бюджет виробництва;
 - 4) обсяг матеріалу, необхідного для виробництва;
 - 5) кількість матеріалу, що має бути придбано;
 - 6) витрати на закупівлі матеріалів;
 - 7) вартість прямих матеріалів, що мають бути використані;
 - 8) прямі витрати праці на виробництво, год;
 - 9) вартість прямих витрат праці;
 - 10) обсяг накладних витрат;
 - 11) собівартість реалізованої продукції;
- B. Сформулювати бюджетний Звіт про фінансові результати.
- C. Підготувати бюджет готівки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Edwards J. D. Accounting Principles: A Business Perspective. First Global Text Edition / J. D. Edwards, R. N. Hermanson, S. D. Ivancevich. – Volume 2. Managerial Accounting. – 2010. – 262 p.

Hansen Don R. Managerial Accounting / R. Don Hansen, M. Maryanne Mowen. – Eighth Edition. Thomson Higher Education, 2007. – 895 p.

Martin James R. Management Accounting: Concepts, Techniques & Controversial Issues. – URL : <http://maaw.info/Chapter9.htm#Problems>.

Бухгалтерский управленческий учет : методические указания к практическим занятиям: для студ. спец. 060500 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», 351200 «Налоги и налогообложение») / сост. С. А. Лукьянова. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2006. – 64 с.

Власова О. Є. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінський облік» (для студентів 4, 5 курсу денної і заочної форм навчання напрямку підготовки 0501 – «Економіка і підприємництво», 6.030509 «Облік і аудит» спеціальності «Облік і аудит») / О. Є. Власова ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2010. – 118 с.

Пилипенко В. И. Управленческий учет : [учебное пособие] / В. И. Пилипенко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 116 с.