

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

## **ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ У БІЗНЕСІ**

**Методичні вказівки**  
**до практичних занять та самостійної роботи**  
**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**  
**галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та**  
**фондовий ринок»**  
**всіх форм навчання**

**Чернігів 2024**

Фінансове планування у бізнесі. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» всіх форм навчання /Укл. Кальченко О.М., Шишкіна О.В.– Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2024.– 41 с.

Укладачі: Кальченко Ольга Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент  
Шишкіна Олена Вікторівна, доктор економічних наук, професор

Відповідальний за випуск: Дубина Максим Вікторович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Рецензент: Парубець Олена Миколаївна, доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування НУ «Чернігівська політехніка»

**ЗМІСТ**

1 Загальні положення .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2 Плани практичних занять .....	6
Тема 1 Сутність та необхідність планування на підприємствах .....	6
Тема 2. Значення і теоретичні основи фінансового планування .....	8
Тема 3. Система фінансового планування на підприємстві	<b>Ошибка! Закладка не определена.0</b>
Тема 4. Методологічні основи стратегічного фінансового планування та прогнозування діяльності підприємств.....	12
Тема 5. Методологічні основи бюджетування на підприємстві.....	17
Тема 6. Побудова бюджетного управління на підприємстві.....	20
Тема 7. Методологічні основи розробки системи бюджетів .....	21
Тема 8. Операційні та фінансові бюджети.....	23
Рекомендована література .....	40

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Навчальна дисципліна «*Фінансове планування у бізнесі*» дозволяє отримати систему знань у галузі фінансового планування та практики управління фінансовими відносинами та фінансовими ресурсами підприємства, що сприятиме підготовці кваліфікованих фахівців у галузі фінансів, які володіють знаннями та вміють їх застосувати в практичній діяльності.

Метою викладання навчальної дисципліни «*Фінансове планування у бізнесі*» є закріплення та розвиток загальних (ЗК) та спеціальних (СК) компетентностей бакалавра спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» в області фінансового планування та бюджетування на підприємствах. Зокрема, це:

ЗК 2 Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

СК08 Здатність виконувати контрольні функції у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

СК15 Здатність до управління грошовими потоками, доходами й витратами.

Основними завданнями вивчення дисципліни «*Фінансове планування у бізнесі*» є вивчення теорії і практики управлінських рішень з застосуванням сучасних інструментів фінансового планування та бюджетування на підприємстві.

Навчальна дисципліна «*Фінансове планування у бізнесі*» має допомогти сформувати наступні програмні результати навчання (ПР), передбачені освітньою програмою:

ПР11. Володіти методичним інструментарієм здійснення контрольних функцій у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

ПР12. Використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у фінансовій сфері діяльності.

ПР28. Знати методи управління грошовими потоками, доходами й витратами.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач повинен:

*знати:*

- науково-методологічні основи планових фінансових розрахунків;
- особливості складання різних видів фінансових планів;
- методи розрахунків, які застосовуються у поточному і оперативному

фінансовому плануванні;

- етапи та послідовність розрахунків, які застосовуються при здійсненні фінансового планування та бюджетування;
- особливості побудови бюджетної моделі підприємства;
- економічні основи побудови бюджетів.

*вміти:*

- виконувати техніко-економічні розрахунки показників фінансових планів;
- складати операційні бюджети підприємств;
- розробляти заходи по підвищенню ефективності виробництва і кращого використання фінансових ресурсів;
- використовувати у техніко-економічних розрахунках обчислювальну техніку.

## 2 ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Тема 1. Сутність та необхідність планування на підприємствах

#### Питання для обговорення

1. Історія розвитку планування.
2. Основні періоди розвитку фінансового планування в країнах з ринковою економікою.
3. Розвиток вітчизняної школи фінансового планування.
4. Місце планування в діяльності підприємства. Сутність, мета та значення планування діяльності підприємств.
5. Передумови та переваги використання системи планування сучасним підприємством.
6. Основні проблеми щодо планування діяльності підприємств.
7. Обмеження застосування планування та недоліки планування для діяльності суб'єктів господарювання.

#### Теми для індивідуальної роботи

1. Директивне та індикативне планування, їх порівняльна характеристика.
2. Історичний генезис планування в країнах з ринковою економікою.
3. Історія розвитку планування в Україні.
4. Становлення фінансового планування в Україні в сучасних умовах.
5. Принципи, функції та горизонти планування.
6. Система планів підприємства.
7. Дерево цілей підприємства.
8. Методи планування на підприємстві.

#### Тестові завдання

1. *Планування на підприємстві в сучасних умовах обмежується:*
  - а) відсутністю потреби у фінансовому плані підприємства;
  - б) залученням фінансових ресурсів зовнішніх інвесторів;
  - в) високим рівнем невизначеності на ринку;
  - є) обмеженістю ресурсів у значної кількості підприємств.
2. *Телеологічна концепція планування характеризується:*
  - а) врахуванням кон'юнктури ринку при здійсненні планування;
  - б) директивними методами управління;
  - в) тим, що планування базується на вивченні закономірностей ринкових процесів;
  - г) врахуванням тенденцій та закономірностей розвитку економічного об'єкта.

3. У ринковій економіці головними напрямками планування є:

- а) планування реалізації продукції;
- б) планування виробництва готової продукції;
- в) планування збуту, фінансових ресурсів та постачання.

4. Процес планування - це:

- а) визначення виробничої програми підприємства;
- б) визначення планового прибутку;
- в) визначення генеральних цілей підприємства та напрямків їх досягнення.

5. Перший етап розвитку фінансового планування в країнах з ринковою економікою характеризується наступними особливостями:

- а) на підприємствах не існували спеціальні планові органи;
- б) врахування в процесі планування зовнішніх умов;
- в) спрямованість планування на врахування змін ринкової ситуації.

6. Генетична концепція планування характеризується:

- а) базуванням планування на вивченні закономірностей ринкових процесів;
- б) директивними методами управління;
- в) неврахуванням при плануванні кон'юнктури ринку та невизначеності зовнішнього середовища;
- г) встановленням державою штучних обмежень для врівноваження функціонування підприємств.

7. Директивний план:

- а) має спрямовуючий, рекомендаційний характер;
- б) має обов'язковий характер для об'єкту планування;
- в) включає оперативно-календарний розподіл обов'язків;
- г) має стратегічний характер.

8. Переваги планування діяльності підприємства:

- а) планування генерує систему цільових показників функціонування підприємства;
- б) планування дозволяє підготувати підприємство до змін на ринку;
- в) планування демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадових осіб, що працюють на підприємстві.

9. Недоліками планування діяльності підприємств є:

- а) можливість заздалегідь підготувати альтернативні варіанти плану розвитку підприємства;
- б) поліпшує координацію дій в організації;
- в) сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;
- г) поліпшує контроль в організації;

д) неможливість врахування непередбачуваних зовнішніх змін .

## **Тема 2. Значення і теоретичні основи фінансового планування**

### **Питання для обговорення**

1. Суть фінансового планування та його необхідність на сучасних підприємствах.
2. Мета, завдання та принципи фінансового планування.
3. Об'єкти фінансового планування.
4. Види і зміст фінансових планів.
5. Планово-фінансові інструменти, що розробляються в результаті фінансового планування.
6. Елементи фінансового планування: програми, нормативи, норми, правила, процедури, цілі.
7. Методологія фінансового планування, її складові. Визначення методів планування.

### **Теми для індивідуальної роботи**

1. Фінансове планування: зміст, значення, завдання.
2. Зовнішнє і внутрішнє середовище фінансового планування на підприємстві.
3. Удосконалення управління фінансовими ресурсами на підприємстві.
4. Роль фінансового планування в сучасних умовах.
5. Способи та методи фінансового планування на підприємстві.
6. Види і система фінансових планів на підприємстві.
7. Інформаційна база фінансового планування на підприємстві.
8. Правові особливості застосування фінансового планування в Україні.
9. Економічні, технічні, організаційні та соціальні проблеми впровадження та застосування фінансового планування на підприємстві.
10. Ризики внутрішнього та зовнішнього середовища при фінансовому плануванні.
11. Особливості процесу фінансового планування на малих, середніх та великих підприємствах.

### **Тестові завдання**

1. *Фінансове планування – це:*

- а) баланс грошових надходжень;
- б) платіжний календар на місяць;
- в) баланс доходів і витрат;
- г) розрахунок потреби у фінансових ресурсах.

2. *Призначення фінансового планування:*

- а) фінансове забезпечення загального розвитку підприємства;

- б) контроль за своєчасністю платежів;
- в) фінансове забезпечення інвестиційної діяльності;
- г) контроль за своєчасністю грошових надходжень;
- д) всі відповіді вірні.

*3. Головна мета фінансового планування:*

- а) забезпечення виробництва необхідними джерелами фінансування;
- б) розрахунок нормативних запасів готової продукції;
- в) планування обсягу виробництва продукції;
- г) забезпечення підприємства необхідними виробничими ресурсами;
- д) планування оптимальних розмірів виробничих запасів.

*4. У фінансовому плануванні не застосовуються методи:*

- а) нормативний;
- б) балансовий;
- в) податковий;
- г) розрахунково-аналітичний.

*5. До фінансового плану не входять:*

- а) бізнес-план;
- б) прогнозований баланс активів та пасивів підприємства;
- в) баланс грошових надходжень та витрат;
- г) прогноз обсягів реалізації.

*6. Балансовий метод – це:*

- а) ув'язка фінансових показників доходної і витратної частин;
- б) економіко-математичне моделювання господарських процесів;
- в) метод балансування підсумкових показників діяльності;
- г) аналітичні розрахунки;
- д) визначення оптимальних варіантів планових рішень.

*7. Метод фінансового планування, при якому витрати підприємства балансуються з відповідними джерелами доходів – це:*

- а) нормативний метод;
- б) метод витрат;
- в) балансовий метод;
- г) метод оптимізації;
- д) розрахунково-аналітичний метод.

*8. Метод фінансового планування, при якому потреба підприємства у фінансових ресурсах та їх джерел визначається на підставі встановлених фінансових норм та техніко-економічних нормативів – це:*

- а) фінансовий метод;
- б) нормативний метод;

- в) розрахунково-аналітичний метод;
- г) балансовий метод;
- д) метод оптимізації.

9. *Етапами фінансового планування є:*

- а) визначення потреби в капітальних інвестиціях;
- б) розгляд і затвердження бюджетів підприємства;
- в) оцінка фінансової стійкості підприємства;
- г) виконання фінансових планів.

10. *Фінансове планування на підприємстві в сучасних умовах обмежується:*

- а) відсутністю потреби у фінансовому плані підприємства;
- б) залученням фінансових ресурсів зовнішніх інвесторів та кредиторів;
- в) відсутністю реальної збалансованості планових витрат і доходів підприємства;
- г) високим рівнем невизначеності на ринку, яка пов'язана з тривалими глобальними змінами у всіх сферах суспільного життя.

### **Тема 3. Система фінансового планування на підприємстві**

#### **Питання для обговорення**

1. Етапи фінансового планування на підприємстві.
2. Організація процесу фінансового планування на сучасних підприємствах.
3. Інфраструктура процесу фінансового планування.
4. Стратегічне фінансове планування та прогнозування.
5. Фінансова стратегія і фінансова політика підприємства.
6. Поточне та оперативне фінансове планування.

#### **Теми для індивідуальної роботи**

1. Організація фінансового планування на підприємствах.
2. Інформаційна база фінансового планування на підприємстві.
3. Використання інформаційних технологій у процесі фінансового планування на підприємстві.
4. Роль і місце фінансового планування у підтримці фінансової стійкості та ліквідності підприємства.
5. Роль фінансового планування в політиці залучення та обслуговування позикового капіталу.
6. Система контролю та аналізу виконання фінансових планів.
7. Фінансовий контролінг на підприємстві.
8. Сучасні підходи до формування фінансової політики підприємства.
9. Методи розробки та оцінки фінансової стратегії на підприємстві.
10. Оперативне фінансове планування і його роль в діяльності підприємства.
11. Поточне планування і його організація на підприємстві.

## Тестові завдання

1. Для повсякденного контролю за фінансовими ресурсами застосовується планування:

- а) поточне;
- б) стратегічне;
- в) ретроспективне;
- г) перспективне.

2. Для визначення довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства застосовується планування:

- а) поточне;
- б) ретроспективне;
- в) стратегічне;
- г) оперативне.

3. Планування діяльності підприємства терміном на один рік є плануванням:

- а) ретроспективне;
- б) оперативним;
- в) стратегічним;
- г) перспективним.

4. Інформаційна база фінансового планування – це:

- а) фінансовий план попереднього року;
- б) фактичні показники звітного періоду;
- в) середньостатистичні дані рівня показників по галузі;
- г) витрати виробництва підприємств інших галузей.

5. До принципів фінансового планування не відноситься принцип:

- а) інтегрованості;
- б) самофінансування;
- в) реальності;
- г) повноти;
- д) економічності.

6. У чому полягає призначення оперативного фінансового планування?

- а) контроль за платоспроможністю підприємства;
- б) фінансове забезпечення інвестиційної діяльності;
- в) фінансове забезпечення загального розвитку підприємства;
- г) контроль за своєчасністю платежів.

7. Фінансова стратегія підприємства - це:

- а) складова загальної стратегії економічного розвитку підприємства;
- б) галузь фінансового планування;
- в) визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення;
- г) всі відповіді вірні.

8. Поточне планування фінансової діяльності передбачає формування:

- а) фінансової стратегії підприємства;
- б) бюджету поточних грошових витрат та надходжень;
- в) бюджету капітальних витрат та надходжень.

9. Фінансова стратегія підприємства розробляється з урахуванням:

- а) фінансових ресурсів та спроможностей підприємства;
- б) особливостей операційної діяльності підприємства;
- в) ймовірності фінансової кризи, інфляції, ризику неплатежів та інших непередбачуваних чинників;
- г) усіх перерахованих вище факторів.

10. Поточне фінансове планування - це:

- а) процес розробки фінансового плану на поточний рік, квартал;
- б) інструмент управління необоротними активами підприємства;
- в) підсистема фінансового планування;
- г) механізм управління капіталом підприємства.

#### **Тема 4. Методологічні основи стратегічного фінансового планування та прогнозування діяльності підприємств**

##### **Питання для обговорення**

1. Прогнозування як основа перспективного фінансового планування.
  2. Етапи розробки прогнозів.
  3. Функції прогнозування діяльності підприємства.
  4. Класифікація прогнозів.
  5. Прогнозування показників фінансової звітності підприємства.
- Методологія прогнозування фінансової звітності.
6. Етапи процесу підготовки прогнозних фінансових звітів.
  7. Підходи до побудови прогнозного звіту про фінансові результати.
  8. Необхідність, мета і завдання складання прогнозного балансу.
  9. Форма, зміст і розрахунок очікуваної величини статей активу і пасиву балансу. Ув'язування статей активу і пасиву прогнозного балансу.

##### **Теми для індивідуальної роботи**

1. Стратегічне фінансове планування на підприємстві.

2. Фінансове планування та прогнозування поточної діяльності.
3. Фінансове прогнозування на підприємстві, його характеристика і сфери застосування.
4. Співвідношення між поняттями "фінансове планування" та "фінансове прогнозування".
5. Переваги експертних методів прогнозування. Область використання експертних методів прогнозування.
6. Особливості фінансового прогнозування на підприємствах різних організаційно-правових форм.

### **Тестові завдання**

1. *Що таке перспективний фінансовий план?*
  - 1) баланс грошових надходжень;
  - 2) платіжний календар на місяць, на 10 днів, на 5 днів;
  - 3) розробка фінансового забезпечення загального розвитку підприємства на п'ять років;
  - 4) план доходів і видатків.
  
2. *Загальний напрямок розробки фінансового плану, джерел надходження коштів, джерел прибутку – це:*
  - 1) прогнозування результатів діяльності на майбутнє;
  - 2) центри доходів та витрат;
  - 3) стратегія фінансового планування.
  
3. *Фінансове планування містить наступні елементи:*
  - 1) правила;
  - 2) норми і нормативи;
  - 3) бюджет;
  - 4) цілі;
  - 5) програми;
  - 6) прогноз;
  - 7) процедури.
  
4. *Висновок про майбутній розвиток дій, тобто результат спроби скласти передбачення про майбутнє, має назву:*
  - 1) сітьовий графік;
  - 2) прогноз;
  - 3) програма;
  - 4) фінансовий план.
  
5. *До зовнішніх джерел інформації для фінансового планування і прогнозування відносять:*
  - а) балансову звітність;
  - б) бюлетені агентств з маркетингових досліджень;

- в) дані бухгалтерського обліку;
- г) бюлетені статистики;
- д) матеріали ревізій та аудиторських перевірок.

б. До основних функцій прогнозування можна віднести:

- а) визначення організаційної структури підприємства;
- б) з'ясування зв'язку минулого і сучасного з майбутнім;
- в) визначення можливих альтернатив економічного розвитку в перспективі;
- г) організація фінансових відносин.

7. Характерною ознакою прогнозів є:

- а) обов'язковий характер;
- б) ймовірнісний характер;
- в) нормативний характер;
- г) випадковість.

8. Що представляє собою прогнозний баланс?

- а) форма фінансової звітності, що містить інформацію про майбутній майновий стан підприємства, який очікується внаслідок запланованих операцій;
- б) служить в якості інструменту контролю всіх інших бюджетів на майбутній період;
- в) відображує формування економічних результатів діяльності підприємства;
- г) відображує рух грошових коштів по всім рахункам та в касі, всі прогнозні надходження та списання грошових коштів в результаті господарської діяльності.

### Практичні завдання

**Задача 1.** На основі даних про фінансовий стан підприємства визначити обсяг додаткових фінансових джерел (якщо вони потрібні) за умов зростання обсягу виробництва і реалізації на 20%:

- а) якщо ресурси підприємства використовуються на 100%;
- б) якщо ресурси підприємства використовуються на 75%;
- в) якщо ресурси підприємства використовуються на 90%.

Ф№1– Баланс

Ф№2

(тис.грн.)

Актив		Пасив		Звіт про фінансові результати	
Оборотні активи	13,0	Розрахунки з кредиторами	6,5	Виручка від реалізації продукції	12,0
				Затрати	9,0
Основні засоби	8,0	Кредити банку	4,0	Прибуток до оподаткування	3,0
		Зареєстрований капітал	3,0	Податок на прибуток	0,9
		Нерозподілений прибуток	7,5	Чистий прибуток	2,1
				Сплачені дивіденди (40%)	0,84
Баланс	21	Баланс	21	Реінвестовано в виробництво (60%)	1,26

**Задача 2.** На основі агрегованого балансу на кінець періоду, що наведений в таблиці, скласти прогнозний баланс підприємства. Фактична виручка від реалізації підприємства складає 120 000 грн. Планується збільшення виручки до 135000 грн.. Чиста рентабельність продажу складає 4%. При цьому врахувати, що підприємство з метою стимулювання продажу погашення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги планує подовжити на 6 днів. За вимогами постачальників погашення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги планується зменшити на 10 тис. грн. Визначити додатково необхідні джерела фінансування і розподілити їх між балансуєчими статтями. Оцінити абсолютну ліквідність підприємства в прогнозному році.

Таблиця 1

## Агрегований баланс підприємства

<i>Актив</i>	<i>На початок року, тис. грн.</i>	<i>Прогноз</i>
Основні засоби	76,1	
Запаси	43,2	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	32,1	
Дебіторська заборгованість за розрахунками	12,8	
Гроші та їх еквіваленти	4,5	
<i>Баланс</i>	<i>168,7</i>	
<i>Пасив</i>		
Зареєстрований капітал	70,0	
Нерозподілений прибуток (не покритий збиток)	32,1	
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	47,8	
Поточні зобов'язання за розрахунками:	18,8	
<i>Баланс</i>	<i>168,7</i>	

**Задача 3.** На основі агрегованого балансу на кінець періоду, що наведений в таблиці, скласти прогнозний баланс підприємства, розрахувати потребу в зовнішньому фінансуванні і розробити план залучення кредитних ресурсів (у разі необхідності). Фактична виручка від реалізації підприємства складає 300 000 грн. Планується збільшення виручки на 20%. Для забезпечення запланованого обсягу реалізації необхідні додаткові інвестиції в основні засоби. Планується, що вартість основних засобів повинна зрости на 10%. Чиста рентабельність продажів складає 5%, норма розподілення чистого прибутку на дивіденди — 50%.

Таблиця 2

## Агрегований баланс підприємства

<i>Актив</i>	<i>Сума</i>	<i>Пасив</i>	<i>Сума</i>
Необоротні активи	120 000	Зареєстрований капітал	140 000
Оборотні активи	80 000	Непокриті збитки	5 000

		Резервний капітал	-
		Довгострокові пасиви	5 000
		Поточні зобов'язання	50 000
БАЛАНС	200 000	БАЛАНС	200 000

**Задача 3.** На основі агрегованого балансу на кінець періоду, що наведений в таблиці, скласти прогнозний баланс підприємства. Чиста виручка від реалізації підприємства в звітному році складає 227100 грн. Планується збільшення виручки на 20% і зменшення збитків на 8 тис. грн. При цьому врахувати, що підприємство з метою стимулювання продажу погашення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги планує подовжити на 5 днів. Основні засоби підприємство використовує на 90%. Визначити додатково необхідні джерела фінансування і розподілити їх між балансуєчими статтями.

Таблиця 3

## Агрегований баланс підприємства

<i>Актив</i>	<i>На початок року, тис. грн.</i>	<i>Прогноз</i>
Основні засоби	173,8	
Запаси	7,8	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10,8	
Дебіторська заборгованість за розрахунками	0,6	
Гроші та їх еквіваленти	1,8	
<i>Баланс</i>	<i>194,8</i>	
<i>Пасив</i>		
Зареєстрований капітал	29,2	
Додатковий капітал	161,7	
Нерозподілений прибуток (не покритий збиток)	(131,0)	
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	91,5	
Поточні зобов'язання за розрахунками	43,4	
<i>Баланс</i>	<i>194,8</i>	

**Задача 5.** Агрегований баланс підприємства на початок періоду наведений в таблиці. У поточному році підприємство планує збільшити обсяг реалізації продукції у 1,6 рази. За рахунок прибутку планується збільшення суми власного капіталу на 30 тис. грн. Як відіб'ється на ліквідності підприємства зростання обсягу реалізації за такими умовами:

- додаткові інвестиції в основні засоби не заплановані;
- умови постачання сировиною і матеріалами, а також порядок розрахунків з постачальниками не змінилися;

- умови реалізації продукції і розрахунків з покупцями залишилися незмінними.

Таблиця 4

## Агрегований баланс підприємства

<i>Актив</i>	<i>На початок року, тис. грн.</i>
<b>1. Необоротні активи</b>	
Нематеріальні активи	
Незавершене будівництво	
Основні засоби	700
Довгострокові фінансові інвестиції	
Усього за розділом 1	700
<b>2. Оборотні активи</b>	
Запаси	420
Дебіторська заборгованість	230
Гроші та їх еквіваленти	60
Інші оборотні активи	10
Усього за розділом 2	720
<i>Баланс</i>	<i>1420</i>
<i>Пасив</i>	
<b>1. Власний капітал</b>	
Зареєстрований капітал	500
Нерозподілений прибуток (не покритий збиток)	150
Усього за розділом 1	650
<b>2. Довгострокові зобов'язання</b>	
Довгострокові кредити банків	
Усього за розділом 2	
<b>3. Поточні зобов'язання</b>	
Короткострокові кредити банків	200
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	410
Поточні зобов'язання за розрахунками:	
зі страхування	68
з оплати праці	40
з бюджетом	52
Усього за розділом 3	770
<i>Баланс</i>	<i>1420</i>

## Тема 5. Методологічні основи бюджетування на підприємстві

## Питання для обговорення

1. Сутність та значення бюджету підприємства.
2. Мета, завдання та функції бюджетування.

3. Принципи бюджетування.
4. Бюджетний період. Бюджетний цикл.
5. Інфраструктура бюджетного процесу.
6. Об'єкти бюджетування.
7. Роль бюджетування у прийнятті управлінських рішень.

### **Теми для індивідуальної роботи**

1. Бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві.
2. Особливості формування терміну “бюджет” в історичному ракурсі.
3. Правові особливості застосування бюджетування в Україні.
4. Інформаційна база для здійснення бюджетування на підприємстві.
5. Основні завдання, які вирішують власники підприємства, інвестори та фінансово-кредитні установи від отримання та використання бюджетної інформації.
6. Особливості процесу бюджетування на малих, середніх та великих підприємствах.
7. Переваги та недоліки бюджетування як інструменту фінансового планування.
8. Ризики внутрішнього та зовнішнього середовища при бюджетуванні.

### **Тестові завдання**

1. *Об'єктами бюджетування можуть бути:*
  - а) валові доходи і валові витрати підприємства;
  - б) підприємства;
  - в) кругообіг виробничих засобів;
  - г) власний, позичений і залучений капітал;
  - д) бізнес-процеси;
  - е) центри фінансової відповідальності.
  
2. *Бюджет підприємства – це:*
  - а) сукупність матеріальних та грошових ресурсів;
  - б) джерело заробітної платні на підприємстві;
  - в) фінансовий план, що охоплює всі сторони діяльності організації, що дозволяє зіставити всі понесені витрати та отримані результати на майбутній період часу;
  - г) оперативний план майбутніх дій підприємства на короткостроковий період, виражений у натуральних та грошових показниках.
  
3. *Основними функціями бюджетування є:*
  - а) регулювання, прогнозування, координація, мотивація;
  - б) регулювання, прогнозування, координація, стимулювання;
  - в) регулювання, управління, координація, мотивація;

г) немає правильної відповіді.

*4. Бюджетний цикл –це:*

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

*5. Графік бюджетування – це:*

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

*6. Бюджетний період –це:*

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

*7. До переваг бюджетування можна віднести:*

- а) підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;
- б) сприяє процесам комунікації на підприємстві;
- в) сприяє точності планування на підприємстві;
- г) сприяє досягненню цільових показників фінансової ефективності.

*8. Бюджети розробляються для:*

- а) підприємства в цілому;
- б) фінансового та виробничого відділів;
- в) виробничого відділу та відділу матеріально-технічного забезпечення;
- г) підприємства в цілому та його окремих структурних підрозділів.

*9. Причини впровадження бюджетування на підприємствах:*

- а) контроль платоспроможності та ліквідності підприємства;
- б) низька кваліфікація працівників;
- в) застаріла технологія виробництва;
- г) неефективне використання ресурсів підприємства.

## Тема 6. Побудова бюджетного управління на підприємстві

### Питання для обговорення

1. Етапи постановки бюджетного управління на підприємстві.
2. Фінансова структура підприємства та її формування.
3. Основи управління за центрами фінансової відповідальності.
4. Типи центрів фінансової відповідальності та їх характеристика.
5. Формування центрів фінансової відповідальності підприємства.
6. Принципи управління за центрами фінансової відповідальності.

### Теми для індивідуальної роботи

1. Цілі бюджетування на різних рівнях управління.
2. Вимоги до структури бюджетів підприємства.
3. Вплив фінансової структури підприємства на бюджетування.
4. Бюджетна мотивація: сутність, призначення та доцільність застосування в бюджетуванні.
5. Організаційно-функціональна структура фінансових підрозділів на підприємстві.
6. Сутність технології бюджетування за центрами фінансової відповідальності.
7. Організаційні аспекти розробки і реалізації бюджету.
8. Оцінювання результатів діяльності центрів фінансової відповідальності.

### Тестові завдання

1. *Організація управління витратами за центрами відповідальності:*
  - а) доцільна на підприємствах, які мають відокремлені підрозділи, філії та дочірні підприємства;
  - б) доцільна на будь-якому підприємстві;
  - в) дає можливість формувати механізм самоконтролю працівників підприємства;
  - г) правильними є всі попередні відповіді;
  - д) правильними є відповіді а), в).
2. *Центри відповідальності — це:*
  - а) декілька місць витрат, очолювані однією особою;
  - б) місце витрат, яке контролюється функціональним управлінцем згідно з його повноваженнями;
  - в) це місце витрат, яке контролюється управлінською особою лише у визначений проміжок часу, під час здійснення операції;

г) правильними є відповіді а), б);

д) правильними є відповіді б), в).

3. Показник витрат є показником відповідальності для центру:

а) інвестицій;

б) витрат;

в) прибутку;

г) правильними є всі попередні відповіді;

д) правильними є відповіді а), б).

4. Організація центрів відповідальності на підприємстві:

а) здійснюється на підставі відповідних нормативних актів;

б) здійснюється на підставі Закону України «Про бухгалтерський облік і звітність»;

в) не регламентується нормативними актами;

г) залежить від організаційної структури підприємства;

д) правильними є відповіді в), г).

5. Що таке аналіз відхилень в процесі бюджетування?

а) процес систематичного порівняння бюджетних (стандартних) і фактичних показників діяльності та пояснення причин відхилень;

б) визначення позитивних та негативних відхилень;

в) визначення можливих резервів збільшення прибутку суб'єкта господарювання;

г) немає правильної відповіді.

6. Об'єктом контролю в бюджетуванні є:

а) окремі показники витрат і доходів, надходжень та видатків;

б) служби контролю, що здійснюють контроль за дотриманням показників бюджетів;

в) бюджети структурних підрозділів, часткові (функціональні) та зведені бюджети;

г) методи та процедури, які використовуються в процесі контролю за виконанням бюджету.

## **Тема 7. Методологічні основи розробки системи бюджетів**

### **Питання для обговорення**

1. Бюджетна структура підприємства.

2. Формування бюджетної системи на підприємстві.

3. Особливості формування бюджетної моделі на підприємстві.

4. Етапи підготовки бюджетної моделі підприємства.

5. Основні принципи облікової політики. Організаційні основи облікової політики підприємства.

6. Операційні, функціональні та генеральний бюджет підприємства, їх характеристика та взаємозв'язок.

### Теми для індивідуальної роботи

1. Бюджетний процес та його учасники.
2. Порівняльна характеристика фінансового та управлінського обліку в контексті бюджетування.
3. Функції та принципи побудови бюджетної моделі підприємства.
4. Критерії оцінки функціонування бюджетної системи на підприємстві.
5. Структура консолідованого бюджету суб'єкту господарювання.
6. Основні етапи формування зведеного бюджету.

### Тестові завдання

1. Система бюджетів, що включають в себе статті за ознакою функціональної належності характеризує:

- 1) консолідований;
- 2) операційний;
- 3) фінансовий;
- 4) функціональний.

2. Бюджет, що складається з бюджету доходів та витрат, бюджету руху грошових коштів, бюджетного балансу:

- 1) консолідований;
- 2) операційний;
- 3) фінансовий;
- 4) функціональний.

3. Бюджет продажу, бюджет виробничих витрат, бюджет заробітної плати відноситься до бюджету:

- 1) консолідованого;
- 2) операційного;
- 3) фінансового;
- 4) функціонального.

4. На які три основні типи поділяються бюджети?

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

5. Який з перерахованих бюджетів не відноситься до функціональних бюджетів?

- а) бюджет витрат на збут;
- б) бюджет прибутків і збитків;

- в) бюджет реалізації;
- г) бюджет комерційних витрат.

6. Який бюджет дозволяє перевірити майбутню ліквідність і оцінити синхронність надходження і витрачання грошових коштів?

- а) бюджетний баланс;
- б) аналіз беззбитковості;
- в) бюджет грошових потоків;
- г) бюджет доходів і витрат.

7. Бюджетний баланс складається з метою:

- а) визначення структурних змін в активах і пасивах підприємства на кінець бюджетного періоду;
- б) запобігання погіршенню фінансового стану підприємства;
- в) забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- г) всі відповіді вірні.

## **Тема 8. Операційні та фінансові бюджети**

### **Питання для обговорення**

1. Види операційних бюджетів та їх особливості.
2. Бюджет продажів.
3. Бюджет виробництва.
4. Бюджет прямих витрат на оплату праці.
5. Бюджет витрат на збут. Бюджет управлінських витрат.
6. Формування зведеного бюджету доходів і витрат.
7. Бюджет руху грошових коштів.
8. Бюджетний баланс.

### **Теми для індивідуальної роботи**

1. Основні підходи до класифікації бюджетів.
2. Етапи розробки операційних бюджетів.
3. Розробка фінансових бюджетів.
4. Побудова прогнозного балансу на бюджетний період.
5. Процедури консолідування бюджетних показників на підприємствах.
6. Порядок та процедура узгодження операційних бюджетів.
7. Характеристика складу операційних та фінансовий бюджетів.
8. Методика розробки бюджету продажів та бюджету виробництва.
9. Контроль операційних та фінансових бюджетів.

### **Тестові завдання**

1. Бюджет продажів – це...

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

б) виробнича програма підприємства, яка визначає заплановані номенклатуру і обсяг виробництва продукції у бюджетному періоді в натуральних показниках;

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

г) всі відповіді вірні.

## *2. Які фактори враховують при складанні бюджету продажів?*

а) обсяг продажів попередніх періодів; виробничі потужності підприємства; залежність продажу від загальнооекономічних показників, рівня зайнятості, цін, можливостей споживання; відносну прибутковість продукції;

б) вивчення ринку, рекламну компанію; цінову політику, якість продукції; конкуренцію; сезонні коливання; довготривалі тенденції продажів для різних товарів;

в) всі відповіді вірні;

г) немає правильної відповіді.

## *3. Що таке бюджет виробництва?*

а) це бюджет затрат на заробітну плату виробничого персоналу;

б) відображає обсяг усіх витрат, пов'язаних з управлінням та обслуговуванням виробництва, забезпеченням необхідних умов функціонування технологічного обладнання, освітлення, опалення будівель та іншими затратами;

в) виробнича програма підприємства, яка визначає заплановані номенклатуру і обсяг виробництва продукції у бюджетному періоді в натуральних показниках;

г) немає правильної відповіді.

## *4. Яка існує формула для розрахунку обсягу закупок матеріалів?*

а) Обсяг закупок = обсяг використання + запаси на кінець періоду + запаси на початок періоду;

б) Обсяг закупок = обсяг використання + запаси на кінець періоду – запаси на початок періоду;

в) Обсяг закупок = обсяг використання – запаси на кінець періоду + запаси на початок періоду;

г) Обсяг закупок = обсяг використання + запаси на кінець періоду.

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

а) бюджет продажів;

б) бюджет виробництва;

в) бюджет прибутків і збитків;

г) бюджет загальногосподарських витрат.

*6. Які витрати включає бюджет виробничих накладних витрат?*

- а) умовно-постійні, умовно-змінні, збутові;
- б) постійні, змінні;
- в) змінні, накладні, виробничі;
- г) немає правильної відповіді.

*7. Бюджет, який включає витрати на управління підприємством – це:*

- а) бюджет загальногосподарських витрат;
- б) бюджет продажів;
- в) бюджет адміністративних витрат;
- г) бюджет виробництва.

*8. Що являє собою бюджет запасів готової продукції?*

- а) це плановий документ, в якому наведені затрати, пов'язані зі збутом продукції у бюджетному періоді і відображені очікувані затрати на обслуговування та управління підприємством в цілому;
- б) він визначає кількість матеріалів, необхідних для виробництва запланованого обсягу продукції і кількість матеріалів, які необхідно закупити протягом запланованого періоду;
- в) він містить інформацію, необхідну для підготовки двох останніх фінансових документів генерального бюджету;
- г) немає правильної відповіді.

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

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

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

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

*11. Що представляє собою прогнозний баланс?*

- а) форма фінансової звітності, що містить інформацію про майбутній майновий стан підприємства, який очікується внаслідок запланованих операцій;

б) служить в якості інструменту контролю всіх інших бюджетів на майбутній період;

в) відображує формування економічних результатів діяльності підприємства;

г) відображує рух грошових коштів по всім рахункам та в касі, всі прогнозні надходження та списання грошових коштів в результаті господарської діяльності.

*12. Що є об'єктом бюджетного контролю?*

а) всі бюджети підприємства (операційний, функціональний, фінансовий), які складає підприємство у звітному періоді та на перспективу;

б) економіко-правова структура бюджетів суб'єктів підприємницької діяльності: пасив – джерела надходження коштів, і актив – напрямки вкладання коштів (інвестування);

в) вірної відповіді немає;

г) всі відповіді вірні.

*13. Що відноситься до характеристик бюджету доходів та витрат:*

а) відображує операції як з грошовими коштами, так і з іншими засобами розрахунку;

б) в ньому враховуються операції з кредитами та інвестиціями;

в) в ньому операції відображуються з ПДВ;

г) немає правильної відповіді.

*14. Що відноситься до характеристик бюджету руху грошових коштів:*

а) враховуються всі виробничі операції не залежно від виникнення грошових потоків;

б) в ньому враховуються операції з кредитами та інвестиціями;

в) в ньому операції відображуються з ПДВ+;

г) всі відповіді правильні.

*15. Вартість незавершеного виробництва враховується при складанні:*

1) бюджету продажу;

2) бюджету виробничих накладних витрат;

3) бюджету трудових затрат;

4) бюджету придбання матеріалів;

5) бюджету собівартості виготовленої продукції.

*16. Що таке бюджет витрат виробництва?*

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

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

- в) узгоджує всі витрати підприємства в грошовій формі;  
г) всі відповіді вірні.

### Практичне завдання

Підприємство здійснює виробництво та реалізацію продукції А. Баланс підприємства, прогноз продажів та цін, склад бюджетних виробничих накладних витрат, адміністративних витрат та витрат на збут представлено в таблицях 5-8.

Таблиця 5

Баланс підприємства на 31.12.20NNр., грн.

Актив	Значення	Пасив	Значення
Основні засоби:	5 500 000	Зареєстрований капітал	7 189 216
- первісна вартість	6 700 000	Нерозподілений прибуток	23 400
- знос	1 200 000	Кредиторська заборгованість з постачальниками	66 600
Виробничі запаси	59 616	Кредиторська заборгованість з оплати праці	210 000
Готова продукція	264 600		
Дебіторська заборгованість	165 000		
Грошові кошти	1 500 000		
<b>Баланс</b>	<b>7 489 216</b>	<b>Баланс</b>	<b>7 489 216</b>

Таблиця 6

Прогноз продажу й цін

Період	Кількість, одиниць	Ціна за одиницю, грн.
<b>20NN+1 р.</b>		
1 квартал	84 000	36
2 квартал	78 000	36
3 квартал	108 000	37,5
4 квартал	120 000	39
<b>20NN+2р.</b>		
1 квартал	110 000	40
2 квартал	130 000	38

Таблиця 7

Загальновиробничі витрати підприємства, грн.

Стаття	Постійні витрати	Змінні витрати	Разом
Заробітна плата	480 000	190 000	670 000
Оренда	240 000	-	240 000
Комунальні послуги	130 000	30 000	160 000
Амортизація	450 000	-	450 000
Ремонт та обслуговування устаткування	120 000	480 000	600 000

Інші	43 680	90 400	134 080
<b>Разом</b>	<b>1 463 680</b>	<b>790 400</b>	<b>2 254 080</b>

Таблиця 8

## Адміністративні витрати та витрати на збут, грн.

Стаття	Адміністративні витрати	Витрати на збут
Заробітна плата	1 920 000	96 000
Комісійні	-	3% від обсягу продажу
Оренда	240 000	30 000
Реклама	-	42 000
Амортизація	72 000	8 000
Комунальні послуги	48 000	-
Відрядження	80 000	24 000
Інші	16 000	28 000

Річна сума адміністративних витрат та витрат на збут в бюджеті відповідних витрат розподіляється між кварталами порівну.

Заборгованість постачальників включає:

- заборгованість за сировину у розмірі 46 800 грн.;
- заборгованість за комунальні послуги – 19 800 грн.

Політика продажу підприємства передбачає, що 70% продажу сплачують покупці в місяці продажу, 30% - у наступному місяці.

Норма накладних змінних витрат – 2 грн. на одиницю продукції.

Для виготовлення одного виробу продукції А необхідно 2 кг сировини, середня ціна якої прогнозується в розмірі 1,95 грн. Планується, що ціна сировини складе: 1,8 грн. за 1 кг – 1 квартал, 1,9 грн. за 1 кг – 2 квартал, 2 грн. за 1 кг – 3 квартал, 2,1 грн. за 1 кг – 4 квартал прогнозного року. Запаси на складі підприємства на 1.01.20NN+1 р. становлять:

- готова продукція – 16 800 одиниць,
- матеріали – 33 120 одиниць.

Підприємство постійно підтримує залишки запасів матеріалів та готової продукції на рівні 20% квартальної потреби. Незавершене виробництво відсутнє.

Для виробництва одного виробу А необхідно 2,5 години, а тарифна ставка робітника становить 2,7 грн. за 1 годину.

Планові платежі з податку на прибуток становлять 925 412 грн. і сплачуються щоквартально рівними частинами. Оплату поточних витрат здійснюють таким чином:

- 80% придбаних матеріалів сплачують в тому кварталі, в якому їх було придбано, решту – у наступному кварталі;
  - 90% витрат на комунальні послуги сплачують в тому кварталі, в якому вони виникли, решту – у наступному кварталі;
  - 5/6 нарахованої заробітної плати сплачують в тому кварталі, в якому вона була нарахована, решту – в першому місяці наступного кварталу;
  - усі інші витрати сплачують в тому періоді, в якому вони були нараховані.
- Дивіденди виплачують у другому кварталі в сумі 600 000 грн.

Капітальні вкладення для придбання устаткування заплановано в таких розмірах:

1 квартал – 645 000 грн.;

2 квартал – 240 000 грн.;

3 квартал – 660 000 грн.;

4 квартал – 630 000 грн.

Підприємство вважає за необхідне постійно мати залишок грошових коштів не менше ніж 500 000 грн.

Розробіть бюджети за даними фінансової звітності.

## РОЗВ'ЯЗОК

Таблиця 9

Бюджет продажу підприємства на 20NN+1 р.

Показник	Квартал				Разом за рік
	1	2	3	4	
Обсяг продажу, од.					
Ціна за одиницю, грн.					-
Виручка від продажу, грн.					

Одночасно з бюджетом продажу необхідно сформувати графік очікуваних грошових надходжень від реалізації продукції з урахуванням наявності дебіторської заборгованості (табл. 10).

Таблиця 10

Графік очікуваних грошових надходжень, грн.

Показник	Квартал				Разом за рік
	1	2	3	4	
Дебіторська заборгованість на 1.01.20NN+1 р.	165 000				165 000
<i>Продаж у 1 кварталі</i>					
Виручка від продажу 1 квартал (70%)					
Виручка від продажу 1 квартал (30%)					
<i>Продаж у 2 кварталі</i>					
Виручка від продажу 2 квартал (70%)					
Виручка від продажу 2 квартал (30%)					
<i>Продаж у 3 кварталі</i>					
Виручка від продажу 3 квартал (70%)					
Виручка від продажу 3 квартал (30%)					
<i>Продаж у 4 кварталі</i>					
Виручка від продажу 4 квартал (70%)					

Разом грошових надходжень					
---------------------------	--	--	--	--	--

Обсяг виробництва планується за даними бюджету продажів з урахуванням запланованих запасів готової продукції. Тому бюджет виробництва розраховується за формулою, одиниць:

$$\begin{aligned} \text{Обсяг виробництва} &= \text{Обсяг продажу} + \\ &+ \text{Необхідний запас готової продукції на кінець періоду} - \\ &- \text{Запас готової продукції на початок періоду} \end{aligned}$$

У зв'язку з тим, що запас готової продукції на кінець звітного періоду становить 20% обсягів продажів в наступному кварталі, бюджет виробництва матиме такий вигляд:

Таблиця 11

## Бюджет виробництва, одиниць

Показник	Квартал				1
	1	2	3	4	
Обсяг продажу, од.					
Необхідний запас готової продукції на кінець періоду (20% від обсягу продажу наступного кварталу)					
Разом					
Запас готової продукції на початок періоду (20% від обсягу продажу поточного кварталу)					
Обсяг виробництва					

На основі бюджету виробництва складають бюджети витрат на виробництво запланованого обсягу продукції. Вартість матеріалів, необхідних для виробництва продукції, визначають виходячи з обсягу виробництва, норми матеріальних витрат на одиницю продукції та методу оцінювання матеріальних запасів. З урахуванням того, що середньозважена ціна прямих матеріалів становить 1,95 грн. за 1 кг, бюджет використання матеріалів наведено в табл. 12.

Таблиця 12

## Бюджет використання матеріалів

Показник	Квартал				Разом за рік	1
	1	2	3	4		
Обсяг виробництва, од.						
Матеріальні витрати на одиницю, кг	2	2	2	2	-	2

Виробничі потреби в матеріалах, кг						
Середньозважена ціна за 1 кг, грн.	1,95	1,95	1,95	1,95	-	1,95
Прямі матеріальні витрати на виробництво продукції, грн.						

Обсяг закупівлі матеріалів визначається за формулою:

$$\begin{aligned} \text{Обсяг закупівель} &= \text{Обсяг використання} \\ &(\text{Виробничі потреби в матеріалах}) + \\ &+ \text{Запаси на кінець періоду} - \text{Запаси на початок періоду} \end{aligned}$$

Виробничу потребу в матеріалах визначають у бюджеті використання матеріалів. Оскільки необхідний запас матеріалів на кінець звітної періоду становить 20% квартальної потреби в них (за умовою), то на кінець першого кварталу потреба в матеріалах становить 20 % від виробничих потреб другого кварталу.

Таблиця 13

## Бюджет придбання матеріалів

Показник	Квартал				Разом за рік	1
	1	2	3	4		
Обсяг виробництва, од.					-	
Матеріальні витрати на одиницю, кг (за умовою)						
Виробничі потреби в матеріалах, кг						-
Необхідний запас на кінець періоду					-	-
Загальні потреби, кг					-	-
Запас на початок періоду, кг					-	-
Обсяг закупівлі матеріалів, кг (за формулою)						-
Витрати на закупівлю 1 кг, грн. (за умовою)	1,8	1,9	2,0	2,1	-	-
Загальні витрати на придбання матеріалів, грн.						-

Таблиця 14

Графік очікуваних виплат за придбані матеріали, грн.

Показник	Квартал				Разом за рік
	1	2	3	4	
Кредиторська заборгованість на 1.01.20NN+1 р.	46 800				46 800
<i>Закупівля у 1 кварталі</i>					
Загальні витрати на придбання матеріалів в 1 кварталі (80%)					
Загальні витрати на придбання матеріалів в 1 кварталі (20%)					
<i>Закупівля у 2 кварталі</i>					
Загальні витрати на придбання матеріалів в 1 кварталі (80%)					
Загальні витрати на придбання матеріалів в 1 кварталі (20%)					
<i>Закупівля у 3 кварталі</i>					
Загальні витрати на придбання матеріалів в 1 кварталі (80%)					
Загальні витрати на придбання матеріалів в 1 кварталі (20%)					
<i>Закупівля у 4 кварталі</i>					
Загальні витрати на придбання матеріалів в 1 кварталі (80%)					
Разом платежі за матеріали					

На підставі даних бюджету виробництва формують бюджет прямих витрат на оплату праці (табл. 15), в якому відображають витрати на оплату праці, необхідні для виробництва товарів або послуг у звітному періоді.

Таблиця 15

Бюджет прямих витрат на оплату праці

Показник	Квартал				Разом за рік
	1	2	3	4	
Обсяг виробництва, од.					
Витрати праці на					-

одиницю, годин					
Загальні витрати праці, годин					-
Тарифна ставка за годину, грн.					-
Загальні витрати на оплату праці, грн.					

Бюджет виробничих накладних витрат складають на основі виробничої програми, укладених договорів оренди, обслуговування. Сума змінних виробничих накладних витрат за умовою складає 2 грн.

Для спрощення розрахунків суми окремих статей змінних накладних витрат (зарплата, оренда) розподілено між кварталами пропорційно до загальної суми змінних накладних витрат. Це визначається так:

$$\text{Обсяг виробництва за відповідний квартал, од} / \text{Обсяг виробництва за рік} \\ * \text{Річна сума відповідних змінних накладних витрат}$$

Постійні накладні витрати також умовно порівну розподілені за кварталами. З урахуванням вказаних спрощень бюджет виробничих накладних витрат наведено в табл. 16.

Таблиця 16

## Бюджет виробничих накладних витрат

Показник	Квартал				Разом за рік
	1	2	3	4	
Обсяг виробництва, од.					
Ставка змінних накладних витрат на одиницю, грн.	2	2	2	2	-
<b><i>Змінні виробничі витрати, грн.</i></b>					
- заробітна плата					190 000
- комунальні послуги					3 000
- ремонт і обслуговування устаткування					480 000
- інші					90 400
Разом змінних витрат					790 400
<b><i>Постійні витрати, грн.</i></b>					
- заробітна плата					480 000
- оренда					240 000
- комунальні послуги					130 000
- амортизація					450 000
- ремонт і обслуговування устаткування					120 000
- інші					43 680
Разом постійні витрати					1463 680

Разом виробничі накладні витрати, грн.					2 254 080
--	--	--	--	--	-----------

Бюджет собівартості виготовленої продукції визначають на підставі бюджетів використання прямих матеріалів, прямих витрат на оплату праці та виробничих накладних витрат з урахуванням залишків незавершеного виробництва:

*Бюджетна собівартість виготовленої продукції = Витрати на незавершене виробництво на початок звітного періоду + Заплановані витрати на виробництво у бюджетному періоді – Залишок готової продукції на кінець звітного періоду*

За даними діяльності підприємства залишків незавершеного виробництва немає, тому собівартість виготовленої продукції дорівнює витратам на виробництво продукції (табл. 17).

Таблиця 17

## Бюджет собівартості виготовленої продукції

Показник	Квартал				Разом за рік
	1	2	3	4	
Незавершене виробництво на початок періоду, грн.	-	-	-	-	-
<b><i>Витрати на виробництво, грн.</i></b>					
- прями матеріали					
- пряма заробітна плата					
- виробничі накладні витрати					
Разом витрат на виробництво, грн.					
Незавершене виробництво на кінець періоду, грн.	-	-	-	-	-
Собівартість виготовленої продукції, грн.					

Для визначення собівартості реалізованої продукції необхідно визначити планову собівартість одиниці продукції у кожному кварталі (табл. 18).

Таблиця 18

## Розрахунок планової собівартості одиниці продукції

Квартал	Бюджетний обсяг виробництва, од.	Бюджетна собівартість готової продукції, грн.	Планова собівартість одиниці продукції, грн.
1	2	3	4
1			

2			
3			
4			

Очікувана собівартість запасів готової продукції на кінець звітного періоду матиме такі значення (табл. 19).

Таблиця 19

Розрахунок собівартості запасів готової продукції

Квартал	Необхідний запас готової продукції на кінець періоду, од.	Планова собівартість одиниці продукції, грн.	Собівартість запасів готової продукції, грн.
1			
2			
3			
4			

Виходячи з розрахунку собівартості запасів готової продукції на кінець звітного періоду бюджет собівартості готової продукції наведено в табл. 20.

Таблиця 20

Бюджет собівартості готової продукції

Показник	Квартал				Рік
	1	2	3	4	
Залишок готової продукції на початок періоду, грн	264 600				
Виготовлено продукції упродовж звітного періоду, грн.					
Залишок готової продукції на кінець періоду, грн.					
Собівартість реалізованої продукції, грн.					

Наступним етапом бюджетного планування є складання бюджету адміністративних витрат (табл. 21). Складено на основі табл. 8. У наведеному бюджеті річну суму витрат розподілено між кварталами порівну за умовою. Проте слід врахувати, що на практиці розмір квартальних витрат може бути різний.

Таблиця 21

Бюджет адміністративних витрат, грн.

Показник	Квартал	Разом за
----------	---------	----------

	1	2	3	4	рік
Заробітна плата					1 920 000
Оренда					240 000
Амортизація					72 000
Комунальні послуги					48 000
Відрядження					80 000
Інші					16 000
Разом					2 376 000

Бюджет витрат на збут пов'язаний зі збутом продукції у звітному періоді. Бюджет витрат на збут складається виходячи з бюджету продажів і наведений в табл. 22. Складено на основі табл. 8.

Таблиця 22

## Бюджет витрат на збут, грн.

Показник	Квартал				Разом за рік
	1	2	3	4	
Обсяг продажів, грн.					
Ставка змінних витрат на збут, %					-
Змінні витрати на збут, грн.					
Постійні витрати на збут, грн.					
Заробітна плата					96 000
Реклама					42 000
Оренда					30 000
Амортизація					8 000
Відрядження					24 000
Інші					28 000
Разом постійних витрат, грн.					228 000
Разом витрат, грн.					664 860

Бюджет фінансових результатів (бюджетний звіт про прибутки) (табл. 23) складають на підставі бюджетів продажів, собівартості реалізованої продукції, витрат на збут, адміністративних витрат та інших операційних витрат (табл. 9, 20, 21, 22).

Таблиця 23

## Бюджет фінансових результатів

Стаття	Значення
Виручка від продажу, грн.	
Собівартість реалізованої продукції, грн.	
Прибуток, грн.	
Адміністративні витрати, грн.	
Витрати на збут, грн.	

Операційний прибуток, грн.	
Податок на прибуток, грн.	
Чистий прибуток, грн.	4 215 768

Бюджет грошових коштів дає змогу визначити періоди, коли очікується надлишок або нестача коштів. Бюджет грошових коштів складають на підставі операційних бюджетів, бюджету капітальних інвестицій та розрахунків руху коштів. Формуванню бюджету грошових коштів передують розрахунок витрат на виплату заробітної плати (табл. 24) та розрахунок витрат на оплату комунальних послуг (табл. 25).

Таблиця 24

## Витрати на виплату заробітної плати, грн.

Показник	Квартал				Разом за рік
	1	2	3	4	
<b>Нарахована зарплата:</b>					
Пряма зарплата					
Зарплата у складі:					
- виробничих накладних витрат					
- адміністративних витрат					
- витрат на збут					
Разом					
<b>Виплата зарплати:</b>					
Заборгованість на 1.01. 20NN+1р.	210 000				210 000
Зарплата на 1 квартал:					
Зарплата на 1 квартал *5/6					
Зарплата на 1 квартал *1/6					
Зарплата на 2 квартал:					
Зарплата на 2 квартал *5/6					
Зарплата на 2 квартал *1/6					
Зарплата на 3 квартал:					
Зарплата на 3 квартал *5/6					
Зарплата на 3 квартал *1/6					
Зарплата на 4 квартал:					
Зарплата на 4 квартал *5/6					
Разом					

Таблиця 25

## Витрати на оплату комунальних послуг, грн.

Показник	Квартал				Разом за рік
	1	2	3	4	
<i>Комунальні послуги:</i>					
- виробничого характеру					
- інші					
Разом					
<i>Платежі за комунальні послуги:</i>					
Заборгованість на 1.01. 20NN+1р.	19 800				19 800
1 квартал:					
Комунальні витрати 1 кварталу*0,9					
Комунальні витрати 1 кварталу*0,1					
2 квартал:					
Комунальні витрати 1 кварталу*0,9					
Комунальні витрати 1 кварталу*0,1					
3 квартал:					
Комунальні витрати 1 кварталу*0,9					
Комунальні витрати 1 кварталу*0,1					
4 квартал:					
Комунальні витрати 1 кварталу*0,9					
Разом					

Розроблений бюджет грошових коштів представлений у табл. 26.

Таблиця 26

## Бюджет грошових коштів, грн.

Показник	Квартал				Разом за рік
	1	2	3	4	
Залишок на початок періоду	1 500 000				-
<i>Надходження:</i>					
- від реалізації продукції					
<i>Платежі:</i>					
- придбання матеріалів					

- виплата зарплати					
- орендна плата					
- комунальні послуги					
- відрядження					
- ремонт і обслуговування устаткування					
- комісійні					
- реклама					
- податок на прибуток					
- інші поточні витрати					
- придбання обладнання					
- дивіденди					
Разом					
Залишок на кінець періоду					-

На підставі балансу на початок бюджетного року, бюджетів операційних витрат та бюджету грошових коштів формують **бюджетний баланс**.

Нерозподілений прибуток у бюджетному балансі визначається за формулою:

$$\text{Нерозподілений прибуток} = \text{Нерозподілений прибуток на початок звітнього періоду} + \text{Очікуваний чистий прибуток} - \text{Дивіденди, що підлягають сплаті}$$

Розроблений бюджетний баланс наведено в табл. 27. Збалансованість підсумків активу та пасиву в бюджетному балансі свідчить про узгодженість усіх операційних та фінансових бюджетів.

Таблиця 27

Баланс підприємства на 31.12.20NN+1р., грн.

Актив	Значення	Пасив	Значення
Основні засоби:		Зареєстрований капітал	
- первісна вартість		Нерозподілений прибуток	
- знос		Кредиторська заборгованість за придбані матеріали	
Виробничі запаси		Кредиторська заборгованість за комунальні послуги	
Готова продукція		Кредиторська заборгованість з оплати праці	
Дебіторська заборгованість			
Грошові кошти			

Баланс	11 178 383	Баланс	11 178 383
--------	------------	--------	------------

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
2. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
3. Залуцький І. Р., Цимбалюк В. М., Шевченко С. Г. Планування і діагностика діяльності підприємств: навч. посіб. Львів: Видавництво «Новий світ-2000», 2020. 320 с.
4. Ставерська Т.О. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах: навч. посібник / Т.О. Ставерська, І.С. Андрющенко. – вид. 2-ге, доп. – Харків: ХДУХТ, 2019. – 144 с.
5. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. 2-ге вид., стерео. – Львів: «Магнолія 2006», 2018. – 268 с.
6. Brigham U., Houston E. Fundamentals of financial management N-Y: McGraw-Hill, 835 p.
7. Prognostication and planning of economic development : microeconomic and macroeconomic levels : multi-authored monograph / edited by J. Žukovskis, K. Shaposhnykov ; Aleksandras Stulginskis University, Business and rural development management institute. Kaunas : Baltija Publishing, 2019.

### Допоміжна

1. Гаврись П. О., Гаврись М. О., Гаврись О. М. Методи оцінки та контролю витрат у промисловості : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 175 с.
2. Кальченко О. М. Фінансова стійкість підприємства як індикатор ефективності фінансового планування. Електронний ресурс / О.М. Кальченко//Фінансові дослідження: електронний науковий журнал / Чернігів. нац. технол. ун-т. – Чернігів: ЧНТУ, 2018. – № 2 (5). – Режим доступу: <http://fr.stu.cn.ua/>.
3. Кальченко О., Однолько Я. Бюджетування як інструмент фінансового планування на підприємстві / О. Кальченко, Я. Однолько// Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал / Черніг. нац. технол. ун-т. – Чернігів : ЧНТУ, 2019. – № 1 (17). – с. 228-234.
4. Фінансовий менеджмент : підручник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук [та ін.] – Житомир : ЖНАЕУ, 2018. – 320 с.

## Інформаційні ресурси

1. Система дистанційного навчання НУ «Чернігівська політехніка». Курс: Фінансове планування в бізнесі. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eln.stu.cn.ua/course/view.php?id=4245>
2. Офіційний сайт Наукової бібліотеки НУ «Чернігівська політехніка». – Режим доступу: <http://library2.stu.cn.ua/>
3. Офіційна Інтернет-сторінка Міністерства економіки України – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>
4. Офіційна Інтернет-сторінка Міністерства фінансів України – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>
5. Офіційна Інтернет-сторінка Національного банку України – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua>
6. Офіційна Інтернет-сторінка Державної служби статистики України – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>