

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ФІНАНСІВ

КОРПОРАТИВНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ

**Методичні вказівки до вивчення дисципліни для студентів денної
форми навчання освітнього ступеня «Бакалавр» із спеціальності 072
«Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» ОП
«Корпоративні фінанси»**

Київ – 2024

УДК 336: 334 (076)

Укладачі: д.е.н., доц. З.М. Тітенко, PhD Войцехівська С.А.

Рецензенти: к.е.н., доц. Л.А. Олійник, к.е.н., доц. Л.М. Степасюк

*Рекомендовано до друку Вченою радою економічного факультету
протокол № 12 від 13 червня 2024*

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Зміст навчальної дисципліни	6
Тема 1. Бюджетування в системі фінансового планування	11
Тема 2. Бюджетування як технологія управління підприємством	16
Тема 3. Методичні основи бюджетування на підприємстві сільського господарства	21
Тема 4. Розробка організаційної та фінансової структури підприємства	26
Тема 5. Розробка облікової політики підприємства	31
Тема 6. Бюджетування інвестиційного процесу	36
Тема 7. Розробка операційних бюджетів підприємства	42
Тема 8. Зміст і технологія складання фінансових бюджетів	48
Список рекомендованої літератури	53

ВСТУП

Успішне створення, а в подальшому функціонування та ефективний розвиток кожного суб'єкта господарювання, потребує детального планування, дієвим інструментом якого виступає процес бюджетування. Особливо важливим є бюджетування господарської діяльності на сучасному етапі розвитку економіки, адже об'єктивно посилюється потреба в більш детальному та комплексному впровадженні сучасних елементів планування для забезпечення життєздатності та передбачуваної конкурентоспроможності підприємства. Також актуально бюджетування при започаткуванні нового напрямку бізнесової діяльності чи створенні нового підрозділу.

Процес бюджетування охоплює практично всі функціональні напрями підприємства, починаючи від детального опису технології проекту і закінчуючи ґрунтовними фінансовими розрахунками ефективності господарювання. Тому його розробка і контроль реалізації та відповідної мотивації його дотримання в подальшому значно сприяє як підвищенню ефективності, так і зниженню ризиків у започаткуванні нових сегментів підприємницької діяльності.

Мета дисципліни полягає у наданні студентам знань про завдання і методи складання бюджетів та використання їх в якості інструменту планування і контролю в поточній діяльності корпорацій. Основним об'єктом розгляду при вивченні курсу є фінанси корпорацій, створених у формі акціонерних товариств.

Завдання навчальної дисципліни – засвоєння студентами:

- сутності фінансового планування, прогнозування, контролю та системи бюджетування, їх місця в системі фінансового управління підприємством;
- основ організації та функціонування бюджетування з врахуванням галузевих особливостей діяльності підприємств;
- принципів організації та побудови ефективної системи фінансового планування та контролю формалізованих у бюджетуванні;
- економічної характеристики, класифікації складу та структури елементів системи бюджетування;
- порядку побудови операційних і фінансових бюджетів;

- принципів побудови ефективної системи мотивації та контролю;
- сутності методів оцінки фінансово-господарських ризиків в процесі діяльності;
- економічної характеристики критеріїв та їх узгодженості при прийнятті управлінських рішень.

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ТЕМА 1. БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Характеристика планування як функції менеджменту. Об'єкти, суб'єкти і види планування на підприємстві. Організаційні, інформаційні та кадрові передумови створення ефективної системи планування на підприємстві. Етапи планування. Переваги планування. Стратегічне планування як основа фінансового планування. Значення фінансового планування в управлінні підприємствами. Інтеграція цілей компанії з фінансовим плануванням. Принципи й етапи фінансового планування.

ТЕМА 2. БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Поняття бюджету. Характеристика бюджетування як управлінської технології, яка застосовується для фінансового обґрунтування управлінських рішень. Бюджетування і фінансове планування: схожість і відмінність. Бюджетування як процес. Основні аспекти і визначальні риси бюджетування. Функції бюджетування. Цілі і завдання бюджетування. Принципи бюджетування. Переваги і недоліки бюджетування. Проблеми впровадження та застосування бюджетування на вітчизняних підприємствах.

ТЕМА 3. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Сутність методів бюджетування. Балансовий підхід до розроблення бюджетів. Ознаки класифікації методів бюджетування: за порядком розроблення бюджетів, за рівнем пристосування бюджетування до змін середовища функціонування організацій, за рівнем централізації бюджетування, за вхідною базою бюджетування, заспособом розрахунку планових бюджетних показників. Методи ієрархічного бюджетування: зверху-вниз, знизу-вгору, комбінований.

Метод «нуль-базис» бюджетування. Методи бюджетного планування від досягнутого: метод нарощування, пріоритетний метод, факторний метод, коефіцієнтний метод. Переваги та недоліки методів бюджетного планування. Рекомендації щодо вибору методів бюджетного планування.

ТЕМА 4. РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Основні підходи до класифікації бюджетів підприємства. Види бюджетів за методами розроблення: бюджет «з нуля», індексний бюджет, рамочний бюджет. Види бюджетів за прив'язкою до обсягів виробництва та реалізації продукції: статичні бюджети, гнучкі бюджети. Класифікація бюджетів за їхніми функціями при плануванні та прийнятті управлінських рішень: операційні та фінансові бюджети; основні, спеціальні та допоміжні бюджети. Класифікація бюджетів за горизонтами бюджетування, за ступенем деталізації, за видами витрат, за об'єктом бюджетування. Ієрархія, взаємозв'язок і підпорядкованість бюджетів підприємства. Бюджетна структура. Бюджетна піраміда: від операційних, спеціальних, допоміжних і фінансових бюджетів до основних. Значення цільових показників для обґрунтування управлінських рішень. Поняття головного (зведеного) бюджету підприємства. Етапи побудови головного бюджету підприємства.

ТЕМА 5. РОЗРОБКА ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Сутнісно-змістовне наповнення поняття системи бюджетування на підприємстві. Складові елементи системи бюджетування: методологія бюджетування, організація бюджетного процесу, автоматизація бюджетування. Взаємозумовленість складових системи бюджетування. Суб'єкти і об'єкти бюджетування. Параметри системи бюджетування. Принципи формування системи бюджетування. Методики бюджетування: за центрами фінансової відповідальності і на основі виділення бізнес-процесів. Основні підходи і методи розроблення бюджету. Ітераційний характер бюджетування. Система

бюджетування з виділенням центрів відповідальності як об'єктів бюджетування. Система централізованого бюджетування на підприємствах з лінійно-функціональною організаційною структурою. Система бюджетування за технологічними переділами. Система бюджетування за бізнес-процесами. Система бюджетування за проектами. Узагальнююча системна характеристика бюджетування на підприємстві в процесному, функціональному та структурно-ієрархічному аспектах. Взаємозв'язок і взаємозумовленість трьох аспектів системи бюджетування (процесного, функціонального та структурно-ієрархічного). Цілісність системи бюджетування.

ТЕМА 6. БЮДЖЕТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Фінансова структура підприємства як ієрархія центрів фінансової відповідальності. Види центрів фінансової відповідальності: центри доходів (продажу), центри затрат, центри прибутку, центри інвестицій, венчурні центри. Критерії формування фінансової структури: організаційний, регіональний, процесний, технологічний, бізнесовий, продуктовий, збутовий. Підпорядкованість елементів фінансової структури підприємства. Принципи виділення об'єктів бюджетування на основі організаційної підпорядкованості підрозділів підприємства: «один до одного», «декілька до одного», «один до багатьох». Взаємообумовленість фінансової структури і системи бюджетів підприємства. Порівняльна характеристика об'єктів бюджетування за типами бюджетів, які використовуються, і контрольними показниками господарської діяльності. Взаємозв'язок системи цілей організації і системи контрольних показників у відповідних бюджетах центрів фінансової відповідальності.

ТЕМА 7. РОЗРОБКА ОПЕРАЦІЙНИХ БЮДЖЕТІВ ПІДПРИЄМСТВА

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

зв'язок з операційною діяльністю підприємства. Основні критерії класифікації витрат для розрахунку собівартості продукції: критерій поведінки витрат у зв'язку зі зміною обсягів продажу (умовно-постійні та умовно-змінні витрати); порядок віднесення на собівартість продукції (прямі та непрямі витрати). Методи розрахунку собівартості продукції. Взаємозв'язок бюджету виробництва та бюджетів витрат, що формують собівартість продукції. Сутність, мета і призначення бюджету доходів і витрат підприємства. Формат і основні складові елементи бюджету доходів і витрат. Залежність між показниками операційних бюджетів і структурою статей бюджету доходів і витрат підприємства. Механізм прогнозування фінансового результату від діяльності підприємства у бюджетному періоді на основі бюджету доходів і витрат підприємства: показники маржинального доходу, чистого прибутку, рентабельності продажу.

ТЕМА 8. ЗМІСТ І ТЕХНОЛОГІЯ СКЛАДАННЯ ФІНАНСОВИХ БЮДЖЕТІВ

Призначення і склад фінансових бюджетів підприємства: бюджет руху грошових коштів, бюджет капітальних вкладень, бюджетний баланс. Послідовність побудови фінансових бюджетів. Поняття грошових потоків. Види грошових потоків, приплив і відтік грошових коштів підприємства. Структура та етапи формування бюджету руху грошових коштів. Визначення необхідності додаткового фінансування. Платіжний календар. Бюджет капіталовкладень: вибір варіанта довгострокового інвестування. Встановлення пріоритетів інвестиційного портфеля підприємства: критерії відбору інвестиційних проектів. Зв'язок бюджетних рішень зі стратегією підприємства. Корегування бюджету капіталовкладень відповідно до звіту про прибутки та збитки. Сутність і формат бюджетного балансу. Формування статей балансу за параметрами операційного та фінансового бюджетів. Оцінювання прогнозного балансу: оцінювання ліквідності, оцінювання структури залучених коштів, оцінювання руху статей балансу. Визначення та оптимізація джерел фінансування підприємства з урахуванням фінансового стану та системи цілей підприємства.

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Тема 1.

БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

План семінарського заняття

1. Фінансовий план як програма управління фінансами компанії
2. Бізнес-планування
3. Бюджетування: історія, принципи та місце в системі управління компанією
4. Формування понятійного побутового апарату
5. Природа та значення бюджетування
6. Принципи бюджетування в компанії

Питання для обговорення:

1. Доведіть необхідність та обґрунтуйте цілі розроблення бюджетів.
2. Розкрийте необхідність і суть фінансового планування та прогнозування.
3. Розкрийте зміст бюджетування як процесу і як управлінської технології.
4. Яка мета фінансового планування та прогнозування?
5. Опишіть основні функції та завдання складання бюджетів.
6. Охарактеризуйте зміст фінансової стратегії підприємства.
7. Обґрунтуйте основні принципи розроблення бюджетів.
8. Охарактеризуйте принципи фінансового планування.
9. Які кроки має здійснити підприємство для розроблення системи бюджетування?
10. За якими двома методиками розробляються бюджети підприємства? Яка з них поширеніша?
11. Які бюджети називають допоміжними? Наведіть приклади, коли

розробляються допоміжні бюджети.

12. Дайте характеристику методам та моделям фінансового планування та прогнозування.

13. Які методи розроблення бюджетів Ви знаєте?

14. В чому полягає взаємозв'язок між перспективним, поточним і оперативним фінансовими планами підприємства?

15. Які існують часові горизонти бюджетування?

16. У чому полягають відмінності планового, фактичного, статичного та гнучкого бюджетів?

17. Що означає термін «ітераційний характер бюджетування»?

18. Які існують етапи складання бюджетів?

19. Назвіть об'єкти і суб'єкти фінансового планування і прогнозування.

20. Охарактеризуйте види фінансових планів.

Тестові завдання

1. Бюджетування - один із ...

1. Поточного планування.
2. Фінансового прогнозу.
3. Стратегічного планування.
4. Планування ресурсів.

2. Вкажіть вимоги до організації бюджетування:

1. Єдність планового та фактичного бюджетів.
2. Використання правильної термінології.
3. Правильний розподіл центрів фінансової відповідальності.
4. Наявність системи мотивації працівників для досягнення бюджетних показників.
5. Взаємозв'язок бюджетування та системи управлінського обліку.

3. Вкажіть вимоги до технології бюджетування:

1. Бюджет базується на прогнозованих детальних значеннях майбутніх доходів і витрат.
2. Вивчення кількох можливих варіантів розвитку ситуацій на ринковому виробництві.
3. Правильний розподіл центрів фінансової відповідальності.
4. Наявність правил бюджетування та опис фінансової моделі.
5. Створення бюджетного комітету в компанії.

4. Основні завдання, які комерційна організація може вирішити, створивши бізнес – план:

1. Визначення доцільності та перспектив розвитку цього виробництва в сучасних економічних умовах.
3. Конкретизація перспектив бізнесу у вигляді системи кількісних та якісних показників розвитку.
4. Оцінка потенційного прибутку на основі порівняння передбачуваних доходів і витрат.
5. Визначення життєздатності та майбутньої платоспроможності комерційної організації.
6. Визначення ключових показників, які використовуватимуться для контролю за виконанням бізнес-плану.
7. Передбачення ділових ризиків.
8. Допомога потенційних інвесторів на основі доказів прибутковості інвестицій.

5. Поняття "бюджетування" можна прокласифікувати як:

1. Система
2. Процес
3. Технології
4. Явище
5. Залежність

6. Процес синхронізації вхідних та вихідних коштів з плином часу, визначення порядку всіх розрахунків та розробка заходів для уникнення відхилень від графіка доходів і виплат – це:

1. Оперативне фінансове планування.
2. Поточне фінансове планування.
3. Стратегічне фінансове планування.
4. Фінансовий прогноз.

7. Існують такі типи планування:

1. Фінансове забезпечення.
2. Постійне планування.
3. Прогнозування кроку.
4. Фінансовий прогноз.
5. Довгострокове фінансове планування.
6. Стратегічне фінансове планування.
7. Поточне фінансове планування.
8. Оперативне фінансове планування.

8. Залежно від важливості питань, порушених у бізнес-плані, це можна трактувати як:

1. Інструмент стратегічного планування.
2. Інструмент для проектування концепції розвитку бізнесу.
3. Окремим елементом інвестиційного проекту комерційної організації.
4. Інструмент корпоративного управління.

9. Фінансове планування базується на необхідності:

1. Раціонального використання виробничих потужностей.
2. Впровадження нових технологій виробництва та поліпшення якості продукції.
3. Дотримання норм матеріальних ресурсів, прогнозована продуктивність та оптимізація фінансових вкладень.
4. Забезпечення прибутковості підприємницької діяльності.

10. Які заходи передують розробці бюджету?

1. Аналіз фінансового стану.
2. Науковий аналіз тенденцій розвитку.
3. Змінний прогноз майбутнього розвитку.
4. Маркетингове дослідження.
5. SWOT-аналіз.
6. Оцінка можливих наслідків прийнятих рішень.

11. Фінансове прогнозування та планування відрізняються з наступних причин:

1. Час витримки (швидше, довше).
2. Особливості головної цілі.
3. Ступінь конкретності.
4. Прогнозний період.

Задачі

1. Визначте позитивний, негативний і чистий грошові потоки підприємства від інвестиційної та фінансової діяльності. Придбано основних засобів – 120 тис. грн. Отримана довгострокова фінансова позика – 80 тис. грн. Реалізовано обладнання – 90 тис. грн. Сума сплачених відсотків за кредитами – 32 тис. грн. Придбані цінні папери інших підприємств – 100 тис. грн. Отримані дивіденди від довгострокових фінансових інвестицій – 60 тис. грн. Виплачені дивіденди власникам підприємства – 123 тис. Грн

2. Витрата матеріалу на виготовлення однієї виробничої одиниці становить 0,7 кг. План виробництва еквівалентний 10 000 одиниць. щоквартально. Знайдіть заплановане використання матеріалу на квартал. Розрахувати відповідно до методу нормативного планування.

3. Визначте позитивний, негативний та чистий грошові потоки підприємства від операційної діяльності. Виручка від реалізації продукції – 1800 тис. грн. Матеріальні витрати – 620 тис. грн. Витрати на оплату праці – 390 тис. грн. Інші операційні витрати – 350 тис. грн. Дебіторська заборгованість – 38 тис.

грн. Кредиторська заборгованість – 41 тис. грн. Сума ПДВ, сплачена підприємством, – 312 тис. грн.

4. Решта суми накопичувального фонду за плановий період - 20 000 грн. Протягом року планується придбати за рахунок фонду обладнання на 100 000 грн. Передбачається, що залишок накопичувального фонду до кінця року становитиме 10 000 грн. Складіть план отримання коштів у накопичувальний фонд. Розрахунки слід проводити за балансовим методом.

Тема 2.

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

План семінарського заняття

1. Фінансовий прогноз і планування на підприємстві в системі контролінгу
2. Контролінг та процес складання бюджету в компанії
3. Види та структура зведеного (зведеного) бюджету підприємства
4. Характеристика операційного бюджету
5. Особливості фінансового бюджету компаній

Питання для обговорення

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

12. Поясніть взаємозв'язок бюджетування з головними фінансовими цілями компанії. Назвіть основні методи розроблення бюджетів.

13. Поясніть відмінність у розробленні індексних бюджетів і бюджетів з «нуля».

14. Наведіть приклади, коли доцільно застосовувати рамочні бюджети.

15. Дайте визначення статичного бюджету.

16. Що таке «гнучкий бюджет» і для яких цілей він використовується?

17. Назвіть основні фактори, що впливають на формування бюджетної структури підприємства.

18. Яке призначення операційних бюджетів? Фінансових бюджетів підприємства?

19. Який склад операційних і фінансових бюджетів?

20. Які бюджети називають основними? Поясняйте, чому вони є обов'язковими для прийняття управлінських рішень.

Тестові завдання

1. Організація включена у фазу складання бюджету:

1. Набір центрів відповідальності.
2. Вимоги до комп'ютерних програм.
3. Положення про бюджетування та бюджетний контроль.
4. Формати бюджету.

2. Технологія бюджетування пов'язана зі стадією:

1. Цілі та завдання.
2. Плани консолідації.
3. Принципи бюджетування.
4. Правила бюджету.

3. Основні завдання бюджетування включають:

1. Розрахунок необхідної суми грошових коштів та їх еквівалентів, що забезпечують фінансову стійкість, платоспроможність та ліквідність балансу.

2. Розрахунок суми внутрішнього та зовнішнього фінансування, визначення резервів для їх додаткової участі.

3. Розрахунок мінімальної величини продуктивності праці.

4. Прогноз доходів, витрат і капіталу компанії.

4. Компоненти збалансованої системи показників включають:

1. Фінанси.

2. Клієнти.

3. Внутрішні бізнес-процеси.

4. Вчитися і розвиватися.

5. Конкурент.

5. Основна мета бюджетування:

1. Забезпечення виробничого та торгового процесу необхідними за обсягом та структурою матеріальними ресурсами.

2. Забезпечення виробничого та торгового процесу як за обсягом, так і за структурою грошових ресурсів.

3. Забезпечення необхідної оперативної діяльності як за обсягом, так і за структурою грошових ресурсів.

4. Забезпечення необхідних ресурсів для компанії.

6. Операційний бюджет включає:

1. Бюджет продажів.

2. Виробничий бюджет.

3. Бюджет витрат.

4. Бюджет доходів.

5. Кредитний розрахунковий бюджет.

6. Розрахунки домогосподарств з боржниками.

7. Ретельний загальний опис процесу складання бюджету визначає _____ етапи складання бюджету:

1. Два.

2. Три.

3. Чотири.

4. П'ять.

8. Програма бюджетування продажів має _____ фаз:

1. П'ять.

2. Шість.

3. Сім.

4. Вісім.

5. Дев'ять.

9. Прогнозний бухгалтерський баланс характеризує зміни фінансового і майнового стану підприємства:

1. Так.

2. Ні.

Задачі

1. Підприємець обирає можливість вкладення 15000 грн. на п'ять років: (1) під 15% за умови нарахування складних відсотків і виплати одноразово; (2) під 19% за умови нарахування простих відсотків і виплати наприкінці кожного року. Розрахуйте прибутковість вкладення коштів і надайте рекомендації щодо їхнього ефективного використання.

2. Є 2 способи інвестування. За 1-м варіантом з інвестиціями 100 000 грн. Річний прибуток першого становить 50 000 грн., згідно другого варіанту з інвестиціями 200 000 грн. річний дохід сягає 60 тис. грн. Який із варіантів інвестування вигідніший? Обчисліть за методом оптимізації.

3. Яку суму повинен покласти підприємець у банк на депозитний рахунок у поточний момент часу, якщо за процентної ставки 16% за умови нарахування складного процента через 3 роки він планує отримати 15000 грн.?

4. Фактичні залишки нереалізованої продукції на кінець кварталів до планового періоду в дні обігу становили 10, 8, 11, 16 днів. Експертна характеристика динаміки зміни чисельності населення показує, що існує тенденція до збільшення ліміту запасу. Тому за основу беремо 16 днів. Експертна

оцінка перспектив розвитку економічного процесу в плануванні висвітила момент підвищення попиту на цю продукцію. Це прискорює циркуляцію. З цієї причини ми вирішили зменшити запаси на 1 день (16 - 1). Одноденні продажі цього товару - 3000 грн; Визначте стандарт запасів продукції за допомогою методів розрахунково-аналітичного аспекту.

Тема 3.

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

План семінарського заняття

1. Роль бюджетування в управлінських рішеннях. Бюджетний період. Бюджетний цикл
2. Інфраструктура бюджетного процесу
3. Роль бюджетів у прийнятті фінансових рішень
4. Складові бюджетування
5. Алгоритм розробки методологічних основ бюджетування
6. Рекомендації щодо бюджетування витрат Центрів відповідальності на плановий рік

Питання для обговорення

1. Чи є податковий бюджет основним операційним бюджетом підприємства? Які ще спеціальні бюджети Ви знаєте?
2. Визначте послідовність розроблення Головного бюджету підприємства.
3. Назвіть основні цільові показники діяльності підприємства та поясніть, яке значення вони мають для обґрунтування управлінських рішень.
4. З розроблення якого бюджету починається розроблення операційних бюджетів на виробничому підприємстві? А на торговельному?
5. Чи можливо спочатку розробити фінансові бюджети, а потім перейти до планування операційних? Поясніть свою думку.
6. Дайте визначення ризику.
7. Які дії з управління ризиками в бюджетуванні Ви вважаєте необхідними?
8. Що являє собою бюджетний регламент?
9. В чому полягає організація управління бюджетами?
10. Які саме функції бюджетування виконує фінансова служба

підприємства?

11. Поясніть, яке призначення в бюджетуванні має графік документообороту.

12. Яка послідовність складання графіка документообороту?

13. За яким планом здійснюється постановка бюджетування на підприємстві?

Тестові завдання

1. Основою методичних підходів при визначенні системи бюджетування на підприємстві є розробка таких компонентів:

1. Розвиток фінансової структури компанії.
2. Розробка корпоративних бюджетів.
3. Розробка політики управлінського обліку.
4. Розробка нормативних актів з планування.
5. Розробка правил бюджетування для кожного ЦФВ.
6. Розробка системи звітності.

2. Розробка корпоративних бюджетів:

1. Формування основних принципів кошторису бізнесу.
2. Розробка горизонту планування.
3. Визначте структуру статей бюджету.
4. Визначення складу операційних бюджетів на розвиток з урахуванням специфіки компанії.
5. Розробка функціональної схеми бюджетів компанії.
6. Призначення осіб, відповідальних за планування та виконання бюджету.
7. Формування основних принципів політики управлінського обліку.
8. Формування правил планування ЦФВ.

3. Розробка бюджетних правил для кожного центру фінансової відповідальності включає:

1. Визначення відповідальних працівників за ЦФВ.

2. Визначення структури ЦФВ.
3. Формування бюджетів та визначення відповідальності за статті у ЦФВ.
4. Формування правил планування ЦФВ.
5. Розподіл організаційних підрозділів згідно ЦФВ.

4. Розробка нормативно-правових актів дає відповіді на наступні питання:

1. Хто? Коли? Що? Бюджетує.
2. В якому вигляді?
3. На підставі якої інформації?
4. Хто і коли повинен надавати інформацію?
5. Що робити з отриманою інформацією?

5. Розробка політики управлінського обліку:

1. Розробка принципів бухгалтерського обліку та реалізації готової продукції.
2. Розробка принципів формування собівартості продукції.
3. Розробка принципів обліку нерухомості.
4. Розробка принципів бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості / зобов'язань.
5. Визначення принципів забезпечення позики.
6. Встановить інвестиційні пріоритети.

6. Розвиток фінансової структури компанії включає:

1. Визначення регламенту поточного коригування планів.
2. Аналіз організаційної структури компанії.
3. Вибір типів центрів фінансової відповідальності.
4. Визначте принципи обмеження та нормування.
5. Розподіл організаційних підрозділів згідно ЦФВ.
6. Визначте структуру статей бюджету.
7. Визначення структури ЦФВ.

7. Результати всієї бюджетної роботи повинні бути формалізовані, тобто закріплені в нормативних документах компанії:

1. Так.

2. Ні.

8. Розробка політики управлінського обліку в бюджетуванні - виявлення відмінностей між управлінською та обліковою політикою, обмеження принципів розподілу загальновиробничих витрат:

1. Так.

2. Ні.

9. Часто бюджети витрат компанії формуються на основі фактичних витрат за минулий рік:

1. Так.

2. Ні.

10. Пункт транспортування готової продукції (ТГП) планують керівники Центру відповідальності:

1. Начальник відділу збуту.

2. Начальник відділу логістики.

3. Начальник ТСБ.

4. Фінансовий відділ.

5. Бухгалтерія.

Задачі

1. На 31 грудня звітного року ВАТ «Київприлад» має на складі 6000 одиниць готової продукції. Нижче наведено фрагмент бюджету виробництва компанії на перший квартал наступного року:

Показник, од.	Січень	Лютий	Березень
Обсяг виробництва	18 800	20 400	19 600
Необхідний запас продукції на кінець місяця	5 000	4200	4000
Обсяг продажу	19800	21200	19800

Необхідно розрахувати очікуваний обсяг продажу

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

- 1) це щойно створене невелике промислове підприємство (виробництво продуктів харчування);
- 2) це велика торговельна фірма, що працює на ринку кілька років і має великі обсяги торгівлі;

Для кожної компанії розробіть перелік бюджетів, використовуючи кілька класифікаційних ознак бюджетів.

Дані запишіть у таблицю:

Таблиця 1

Типи і види бюджетів для різних підприємств

Підприємство	Метод розроблення бюджету	Класифікаційна ознака типу бюджету	Вид бюджету
Підприємство_1			
Підприємство_2			

Тема 4.

РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

План семінарського заняття

1. Організаційні структури компаній
2. Основи управління центрами відповідальності
3. Типи центрів відповідальності та їх характеристика
4. Створення центрів корпоративної фінансової відповідальності
5. Фінансова структура компанії та її створення

Питання для обговорення

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

10. Поясніть зв'язок між фінансовою структурою підприємства та його системою бюджетів.

11. Що таке KPI та як Ви розумієте їх каскадування? Наведіть приклади.

12. Якщо в умовах реалізації підприємством стратегії низьких витрат перед її керівництвом поставлено завдання знизити собівартість певного виду продукції на 5 %, то які KPI слід установити центрам фінансової відповідальності, аби забезпечити досягнення цієї мети?

Тестові завдання

1. Визначте дохідну частину бюджету:

1. Центри витрат.
2. Центри доходів.
3. Центри граничного доходу.
4. Центр прибутку.
5. Інвестиційні центри.

2. Включіть центри, які контролюють витрати та дохідну частину діяльності:

1. Центри граничного доходу.
2. Центр прибутку.
3. Інвестиційні центри.
4. Центри доходів.
5. Центри витрат.

3. Центр, який забезпечує віддачу всіх активів:

1. Центри витрат.
2. Центри доходів.
3. Центри граничного доходу.
4. Центр прибутку.
5. Інвестиційні центри.

4. Центри, які управляють не лише оборотними коштами, але й довгостроковими активами:

1. Центри витрат.
2. Центри доходів.
3. Центри граничного доходу.
4. Центр прибутку.
5. Інвестиційні центри.

5. Призначити _____ основні типи центрів фінансової відповідальності:

1. П'ять.
2. Шість.
3. Сім.
4. Вісім.

6. Фінансова відповідальність контролюється _____ бюджетами:

1. Складання проекту.
2. Впровадження.
3. Деталізація.

7. Розподіл витрат на змінні та константи прийнято в так званій системі "Прямої калькуляції":

1. Так.
2. Ні.

8. Як частина центрів відповідальності існує такий тип центру відповідальності, як венчурний центр:

1. Так.
2. Ні.

9. Інвестиційні центри здійснюють лише фінансові вкладення:

1. Так.
2. Ні.

10. Центром граничного доходу можуть бути як окремі підрозділи компанії, так і окремі юридичні особи як частина пакета акцій:

1. Так.
2. Ні.

11. Якщо порівняти доходи та витрати від діяльності всіх напрямків компанії, ми отримаємо фінансовий результат:

1. Так.
2. Ні.

Задачі

1. Прибуток фірми до сплати відсотків і податку складає 4400 грн. Вартість всіх її активів 25000 грн. Величина позичкового капіталу 15000 грн., фінансові витрати за користування ним складають 2400 грн. Розрахуйте рентабельність власних коштів і чистий прибуток фірми.

2. Розрахуйте: бюджет реалізації, графік очікуваних доходів від реалізації, бюджет споживання матеріалу, бюджет закупівлі матеріалу, графік очікуваних платежів за матеріали. Використовуйте дані таблиці 1.

Таблиця 1

Назва показників	Назва показників			
	I	II	III	IV
1. Обсяг реалізації, шт.	24 589	26 568	27 512	29 302
2. Ціна за одиницю, грн.	42	48	53	59
3. Продаж, %	82	86	89	94
4. Витрати матеріалу на одиницю, кг	7	7	7	7
5. Середньозважена ціна матеріалів, грн/кг	22	22	22	22
6. Початковий матеріальний запас, кг	20 548	20 568	20 230	21 659
7. Вартість придбання, грн	3,59	3,48	3,56	3,89
8. Платежі за матеріали, %	56	59	63	68
9. Необхідний запас виготовленої продукції на кінець періоду, шт.	12 % продажів на наступний квартал			2 700

10. Необхідний стартовий запас готової продукції, шт	13 % продажів за поточний квартал
---	-----------------------------------

3. Економічна рентабельність фірми 20%, ефект фінансового важеля на рівні 15%. Прибуток фірми складає 800 грн. Якою повинна бути норма розподілу прибутку, щоб внутрішні темпи росту фірми досягнули 15%?

4. На 1 січня поточного року вартість продукції на внутрішньому ринку становила 110 грн., а аналоги на зовнішньому ринку - 30 дол. США. Передбачається, що ціна продукції на внутрішньому ринку зростатиме на 3% на місяць, тоді як ціна іноземного аналога зростатиме на 0,3% на місяць. Курс обміну становить 5 грн / 1 дол. Доларів США, а темпи зростання долара по відношенню до гривні становлять 1% на місяць. Ви визначаєте, в якому місяці ціна продукції на внутрішньому ринку перевищує ціну іноземного аналога?

Тема 5.

РОЗРОБКА ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

План семінарського заняття

1. Основні принципи бюджетної політики
2. Розробка принципів бухгалтерського обліку та складання бюджету за напрямками
3. Структура бюджету компанії
4. Формування бюджетної системи на підприємстві
5. Фінансовий та інвестиційний цикли у виробничих та галузевих характеристиках бюджетного процесу
6. Структура зведеного бюджету виробничої компанії

Питання для обговорення

1. В чому полягає сутнісно-змістовне наповнення поняття системи бюджетування на підприємстві?
2. Назвіть складові елементи системи бюджетування.
3. Чим взаємозумовлені складові системи бюджетування?
4. Перелічіть та розкрийте сутність параметрів системи бюджетування.
5. В чому полягає методика бюджетування: за центрами фінансової відповідальності і на основі виділення бізнес-процесів?
6. Які основні підходи і методи розроблення бюджету?
7. Окресліть сутність ітераційного характеру бюджетування.
8. Опишіть систему бюджетування з виділенням центрів відповідальності як об'єктів бюджетування.
9. В чому полягає сутність системи бюджетування за технологічними переділами?
10. Опишіть систему централізованого бюджетування на підприємствах з лінійно-функціональною організаційною структурою.
11. В чому полягає методологія бюджетування, організація бюджетного процесу та автоматизація бюджетування?

Тестові завдання

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

1. Впровадження спеціальних розрахунків і таблиць у фінансовому плані.
2. підсумковий аналіз компанії.
3. Аналіз фінансових показників за минулий (звітний) період.
4. Розробка звітів про виконання фінансових планів.
5. Характеристика компанії.

2. Бюджетний цикл:

1. Тривалість та процедури розробки, координації, розгортання, обробки та затвердження бюджетів.
2. Термін, на який створюється бюджет.
3. Період, після якого складаються звіти про виконання раніше розроблених та затверджених бюджетів.
4. Процес аналізу та оцінки ефективності виконання бюджету.

3. План бюджетування:

1. Тривалість та процедури розробки, координації, розгортання, обробки та затвердження бюджетів.
2. Термін, на який створюється бюджет.
3. Період, після якого складаються звіти про виконання раніше розроблених та затверджених бюджетів.
4. Процес аналізу та оцінки ефективності виконання бюджету.

4. Бюджетний період:

1. Тривалість та процедури розробки, координації, розгортання, обробки та затвердження бюджетів.
2. Термін, на який створюється бюджет.
3. Період, після якого складаються звіти про виконання раніше розроблених та затверджених бюджетів.
4. Процес аналізу та оцінки ефективності виконання бюджету.

5. Основним методологічним підходом до бюджетування є:

1. Бюджетування для зростання.
2. Бюджетування за рахунок компенсації.
3. Бюджетування шляхом нормування.
4. Бюджетування шляхом аналізу.

6. До внутрішніх факторів, що впливають на систему бюджетування компанії, належать:

1. Законодавство.
2. Конкурент.
3. Ресурс.
4. Клієнти.

7. Які етапи складання бюджету в компанії?

1. Розробка (уточнення) стратегічних цілей, розробка спеціальних первинних форм, на основі яких збирається інформація та ці форми передаються персоналу, відповідальному за їх заповнення, узгодження показників для різних бюджетів, зважування планів шляхом оптимального поєднання наявних альтернатив.

2. Виконання та доставка постанови бюджету керівникам вищого та середнього рівня, заповнення первинних форм та подання їх до відділу контролю, бюджетний контроль: виявлення відхилень фактичних показників від запланованих та аналіз причин відхилень, звітність (підготовка проміжних та підсумкових звітів) результати бюджету.

3. Усі відповіді правильні.
4. Правильної відповіді немає.

8. Залежно від специфіки виробництва та організації компанії, основою розподілу накладних витрат може бути:

1. Заробітна плата виробничих робітників.
2. Коефіцієнт займаного місця для зберігання.
3. Співвідношення площ посіву.
4. Співвідношення прибутку.
5. Співвідношення кількості працюючих.

9. Вкажіть вимоги до організації бюджетування:

1. Єдність планового та фактичного бюджетів.
2. Використовуйте правильну термінологію.
3. Правильний розподіл центрів фінансової відповідальності.
4. Наявність системи мотивації працівників для досягнення бюджетних показників.
5. Взаємозв'язок бюджетування та системи управлінського обліку.

10. Це заздалегідь визначені або прогнозовані кошториси витрат на виготовлення одного або декількох виробів одного типу протягом певного звітного періоду та попереднього періоду, з яким порівнюється фактична вартість - _____ вартість:

1. Директ.
2. Стандарт.
3. Оптима.
4. Ефект.

Задачі

1. Ціна власного капіталу підприємства складає 25%. Величина власного капіталу на початок року 358 тис. грн., на кінець звітного року 438 тис. грн. Визначте суму дивідендних виплат підприємства за користування акціонерним капіталом.

2. Для "Товару 1" ціна продажу в перший місяць проекту становить 100 грн. За одиницю, а темп зростання ціни внаслідок інфляції становить 15% на рік. Для "Товару 2" значення складають 90 грн. Кожна. і 10% на рік. Визначте, в якому місяці проекту дохід від продажу "Товару 1" перевищує дохід від продажу "Товару 2".

3. Розрахуйте ефект фінансового важеля (ЕФВ), якщо вартість власних коштів складає 20 тис. грн. На розширення виробництва фірма взяла кредит в сумі 40 тис. грн. під 12% річних. Прибуток фірми склав 15 тис. грн.

4. Якщо ціна на продукцію зростає з 20 000 грн. до 40000 грн. Попит зменшився зі 100 одиниць. до 50 одиниць за один день. Знайдіть коефіцієнт еластичності попиту за ціною продавця та зміною обсягу продажів. Визначте коефіцієнти еластичності для кожної групи товарів згідно з таблицею 7 та заповніть таблицю.

Таблиця 7

Інформація про залежність між ціною та обсягами продаж продукції підприємства

Продукція	Ціна, грн			Обсяг збуту, од		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Продукція 1	22	20	17		1100	1860
Продукція 2	36		42	850	760	850
Продукція 3	45	38	36	730		790

Тема 6.

БЮДЖЕТУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

План семінарського заняття

1. Бюджетування вкладеного капіталу
2. Особливості бюджетування інвестиційних проектів
3. Бюджетування як частина методології інвестиційного аналізу
4. Стратегічний аналіз інвестиційного портфеля
5. Оцінка інвестиційного процесу

1. Питання для обговорення
2. Окресліть фінансову структуру підприємства як ієрархія центрів фінансової відповідальності.
3. Назвіть види центрів фінансової відповідальності за: центрами доходів (продажу), центрами затрат, центрами прибутку, центрами інвестицій, венчурними центрами.
4. Перелічіть критерії формування фінансової структури: організаційний, регіональний, процесний, технологічний, бізнесовий, продуктовий, збутовий.
5. В чому полягає підпорядкованість елементів фінансової структури підприємства?
6. Назвіть та охарактеризуйте принципи виділення об'єктів бюджетування на основі організаційної підпорядкованості підрозділів підприємства: «один до одного», «декілька до одного», «один до багатьох».
7. В чому полягає взаємообумовленість фінансової структури і системи бюджетів підприємства?
8. Проведіть порівняльну характеристику об'єктів бюджетування за типами бюджетів, які використовуються, і контрольними показниками господарської діяльності.

9. Поясніть в чому полягає взаємозв'язок системи цілей організації і системи контрольних показників у відповідних бюджетах центрів фінансової відповідальності.

10. Охарактеризуйте системні взаємозв'язки в бюджетуванні в аспекті функціональної структуризації.

11. В чому полягає сутність організаційного забезпечення процесу бюджетування, призначення та зміст документів, що його регламентують.

Тестові завдання

1. В рамках капітального бюджетування аналіз ризиків проекту проводиться в рамках фази:

1. Генерація проекту.
2. Оцінка проекту.
3. Затвердження проекту.
4. Впровадження проекту.
5. Оцінки реалізації та очікувані результати.

2. В контексті складання бюджету на капітал інші доступні альтернативні інвестиції визначаються на етапі ____

1. Генерація проекту.
2. Оцінка проекту.
3. Затвердження проекту.
4. Впровадження проекту.
5. Оцінки реалізації та очікувані результати.

3. В рамках складання бюджету на капітал розрахунок загальних дискретних джерел доходу здійснюється на етапі ____

1. Генерація проекту.
2. Оцінка проекту.
3. Затвердження проекту.
4. Впровадження проекту.
5. Оцінки реалізації та очікувані результати.

4. Методи, що використовуються для аналізу ефективності інвестицій, до яких застосовується дисконтування, включають:

1. Метод розрахунку теперішньої вартості (теперішньої вартості).
2. Метод визначення індексу рентабельності інвестицій (RI).
3. Метод визначення внутрішньої рентабельності зайнятого капіталу (IRR).
4. Метод визначення строку окупності інвестицій (ПЗ).
5. Метод визначення прибутковості бухгалтерії.

5. При бюджетуванні інвестиційного процесу враховується ризик у формулі знижки, яка обчислює значення теперішньої вартості (теперішньої вартості) проекту:

1. Метод визначення рентабельності інвестицій (RI).
2. При обчисленні поточного значення.
3. Метод визначення внутрішньої норми прибутку (IRR).

6. Підхід _____ консалтингової групи характеризує підприємницький портфель на основі таких параметрів, як відносна частка ринку та темпи зростання (так звана матриця BCG):

1. Бостон.
2. Чикаго.
3. Сінгапур.
4. Лондон.
5. Брістоль.

7. Існує така встановлена класифікація інвестиційних пропозицій:

1. Заміна.
2. Зниження витрат.
3. Розширення або вдосконалення.
4. Нові продукти.
5. Стратегія.
6. Легальна діяльність та благодійні організації.

8. Успіх бюджетування та реалізації проектів в середині країни не залежить від зміни курсів валют. Це стосується лише зовнішньоекономічної діяльності:

1. Так.

2. Ні.

9. Регулюється єдиний конкретний перелік критеріїв оцінки інвестиційних проектів:

1. Так.

2. Ні.

10. Економічна теорія розглядає інвестиції як взаємодію між пропозицією капіталу та потоком інвестиційних можливостей:

1. Так.

2. Ні.

11. Коли такою інформацією, як інформація про зовнішні ринки, важко дістатись, є сенс створити невеликий, хоч і збитковий бізнес, який дозволить компанії отримати реальну інформацію та бути готовим до реалізації головного інвестиційного проекту в потрібний час:

1. Так.

2. Ні.

Задачі

1. Створіть лінійне рівняння прогресії, яке відображає взаємозв'язок між продажами (у натуральних одиницях) та ціною, використовуючи таку інформацію: Продажі, одиниці: 520, 510, 590, 610, 640, 724 Ціна за одиницю: 17, 18, 16, 15, 14, 16.

2. Необоротні активи підприємства становлять 600 тис. грн.

Короткострокові активи - 700 тис. грн.

Власний капітал - 400 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання - 350 тис. грн.

Поточні зобов'язання - 550 тис. грн.

Перевірити рівень виконання підприємством умов золотого правила фінансування. Розрахувати робочий капітал підприємства та зробити висновки.

3. Визначити планову потребу в капіталі наново створюваного підприємства, якщо прогнози розрахунки дають таку інформацію:

1. Затрати, пов'язані із заснуванням підприємства, - 5 тис. грн.
2. Первісна вартість необхідної для виробництва планового обсягу продукції виробничої споруди - 1 млн грн.
3. Придбання машин та обладнання - 500 тис. грн.
4. Щоденні виплати на закупку сировини та матеріалів - 6 тис. грн.
5. Середньоденні затрати на утримання персоналу - 10 тис. грн.
6. Середньоденні затрати за іншими видами елементів затрат - 3 тис. грн.
7. Середній період з моменту оплати вартості сировини та матеріалів до запуску їх у виробництво - 7 днів.
8. Тривалість виробничого циклу - 3 дні.
9. Середній термін зберігання готової продукції на складі - 5 днів.
10. Збут готової продукції здійснюється з відстрочкою платежу у 10 днів.

4. Обґрунтуйте мінімальний об'єм торгової площі магазину, що дозволить досягти збалансованої роботи компанії, оскільки: рентабельність продажу відділу акцизних товарів становить 1,5 тис. грн. / 1 кв. м та відділ інших продуктів харчування - 2,5 тис. грн. / 1 кв. м. Співвідношення площ продажів Департаменту акцизних товарів та Департаменту інших продуктів харчування становить 2 до 5.

Середньомісячна фіксована вартість компанії становить 35 000 грн. Компанія є платником єдиного податку за ставкою 6%.

Обґрунтуйте мінімальний розмір торгової площі магазину, який дозволить досягти беззбиткової роботи компанії за умови, що бізнес здійснюється як фізична особа - господарська одиниця з єдиним податком у розмірі 200 грн. місяць. Кількість працівників - 6 осіб.

Визначте точку мінімальної прибутковості компанії за умови, що в підприємницьку діяльність вкладено 500 000 грн., а дисконтна ставка становить 10% на рік.

Тема 7.

РОЗРОБКА ОПЕРАЦІЙНИХ БЮДЖЕТІВ ПІДПРИЄМСТВА

План семінарського заняття

1. Види оперативних бюджетів та їх функції
2. Бюджет реалізації
3. Витратний бюджет
4. Формування зведеного бюджету доходів і витрат

Питання для обговорення

1. Дайте визначення операційного бюджету підприємства та обґрунтуйте необхідність його розроблення.
2. Назвіть послідовність розроблення операційних бюджетів.
3. Поясніть роль операційних бюджетів у відображенні поточної діяльності підприємства.
4. Які класифікації витрат Ви знаєте?
5. Як класифікуються витрати за характером поведінки?
6. Чи правильним є твердження, що постійні витрати завжди залишаються незмінними при зміні обсягів продажу підприємства?
7. Що таке «точка беззбитковості»? Покажіть аналітичне і графічне відображення точки беззбитковості, зони прибутку та збитку підприємства.
8. Які витрати називають прямими і чим вони відрізняються від непрямих?
9. Наведіть приклади операційної та фінансово-інвестиційної діяльності. Які витрати пов'язані зі здійсненням підприємством операційної діяльності?
10. У чому полягає сутність розрахунку собівартості продукції за методом прямих витрат (дірект-Костінг)?
11. Як розраховується повна собівартість продукції?
12. Назвіть основні статті витрат бюджету продажу. Як він обраховується? Які допоміжні бюджети можуть складатися при цьому?
13. Яким чином розраховується бюджет виробництва підприємства?
14. Які бюджети прямих витрат Ви знаєте? Визначте структуру цих бюджетів

та особливості їх розроблення.

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

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

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

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

19. Визначте послідовність розроблення бюджету доходів і витрат підприємства.

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

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

Тестові завдання

1. Операційні бюджети виробничої компанії включають:

1. Бюджет продажів.
2. Виробничий бюджет.
3. Бюджет запасів.
4. Бюджет прямих матеріальних витрат.
5. Касовий план.
6. Амортизаційний бюджет.
7. Розрахунки домогосподарств з кредиторами.
8. Накладні бюджетні витрати.

2. До статистичних методів прогнозування продажів належать:

1. Стильний.

2. Кореляція.
3. Регресія.
4. Функціональний.
5. Експерт.

3. Розрахунок допустимого запасу готової продукції на кінець запланованого періоду є відповідальністю _____ бюджету

1. Виробництво.
2. Впровадження.
3. Приблизно.
4. Вимоги.

4. Основні принципи діагностики фінансового стану компанії:

1. Оцінка показників, встановлених у бюджетах, проводиться шляхом порівняння їх фактичного та планового значення.
2. Виключіть неточні дані, що призводять до неточних результатів.
3. Використовуйте лише порівнянні показники.
4. Врахування при аналізі окремих показників взаємозв'язку між ними.
5. Відповідальність за прийняття управлінських рішень.

5. Складові основного бюджету компанії:

1. Операційний бюджет.
2. Фінансовий бюджет.
3. Інвестиційний бюджет.
4. Технічний бюджет.
5. Виробничий бюджет.

6. План роботи всієї компанії узгоджується з усіма підрозділами:

1. Основний бюджет.
2. Операційний бюджет.
3. Технічний бюджет.
4. Фінансовий бюджет.

7. Бюджети продажів і збуту складає відділ маркетингу:

1. Так.

2.Ні.

8. Деякі статті бюджету продажів плануються як відсоток від продажів:

1. Так.

2. Ні.

9. Операційні бюджети повинні формуватися з урахуванням відставання у часі:

1. Так.

2. Ні.

10. Надійність прогнозу продажів збільшується завдяки поєднанню статистичних та експертних методів:

1. Так.

2. Ні.

Задачі

1. Використовуючи дані табл. 8, розрахуйте основні техніко-економічні показники, визначте критичний беззбитковий обсяг компанії та запас міцності (скористайтесь прикладом результатів у таблиці «Постійні та змінні витрати та точка беззбитковості").

Створіть діаграму беззбитковості з урахуванням:

- компанія планує продати 144 000 одиниць продукції;
- ціна продажу 15 грн;
- вартість продукції становить 50% від ціни та включає відшкодування ПДВ;
- загальні нарахування , що здійснюються на фонд заробітної плати становить 22%;
- компанія функціонує в загальній податковій системі діючій в Україні.

Таблиця 8

Інформація про витрати компанії

№	Тип витрат	Сума на рік, грн
1	Основна заробітна плата, включаючи провізію	210 000
2	Додаткова заробітна плата за здійснення запланованих продажів без забезпечення	21 600
3	Знос основних засобів	12 000
4	Оренда кімнати	72 000
5	Додаткові витрати, які включаються у витрати	324 000
6	Додаткові витрати, які не включені у витрати	24 000
7	Інші адміністративні витрати	
Загальна вартість		841 600

2. Затрати на виробництво та реалізацію продукції в плановому кварталі становлять 8 млн грн, в т. ч.:

- затрати на сировину і матеріали — 45 % усіх затрат;
- затрати на заробітну плату та нарахування на неї — 35 % усіх затрат;
- інші затрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції, — 20 %.

Оплату сировини та матеріалів планується здійснювати на другий робочий день з дня оприбуткування їх на складі. Середній термін перебування виробничих запасів на складі — 2 дні. Тривалість виробництва продукції — 3 дні. Середній термін складування готової продукції — 5 днів. Підприємство планує відвантажувати готову продукцію з наданням відстрочок в її оплаті на 10 днів.

Фінансові служби підприємства повинні розрахувати плановий обсяг потреби підприємства в капіталі для фінансування оборотних активів у цілому та у розрізі окремих елементів затрат.

3. Постійні і змінні витрати фірми перебувають у співвідношенні 2:3. Рентабельність продукції 12%. Прибуток фірми 750 грн. Обчисліть валову маржу і ефект виробничого важеля для фірми та охарактеризуйте їхні значення.

4. Знайдіть обсяг виробництва на момент мінімальної рентабельності, використовуючи такі дані: заробітна плата начальника проекту - 10000 грн; Оренда офісу - 5000 грн; Витрати на рекламу - 2500 грн; інші адміністративні витрати - 5000 грн; Собівартість одиниці продукції - 50 грн; Рентабельність - 25%; Обсяг інвестицій - 1000000 грн; Ставка депозиту - 10%.

Тема 8.

ЗМІСТ І ТЕХНОЛОГІЯ СКЛАДАННЯ ФІНАНСОВИХ БЮДЖЕТІВ

План семінарського заняття

1. Види та принципи побудови фінансових бюджетів
2. Бюджет грошових потоків
3. Активний і пасивний бюджет (балансовий бюджет)
4. Капітальний бюджет у плановій річній фінансовій звітності
5. Організація фінансової роботи з виконання бюджету

Питання для обговорення

1. Назвіть основні види фінансових бюджетів підприємства.
2. Чи тотожні фінансові бюджети формам бухгалтерської звітності?
3. Хто відповідає за розроблення фінансових бюджетів? Назвіть послідовність розроблення.
4. Опишіть призначення та зміст бюджету руху грошових коштів.
5. З яких розділів складається бюджет руху грошових коштів?
6. У чому полягає економічна сутність показника залишку грошових коштів на кінець періоду?
7. Для чого формується платіжний календар і як він узгоджується з бюджетом руху грошових коштів?
8. Опишіть технологію розрахунку бюджету капітальних вкладень.
9. Як оцінити інвестиційні потреби підприємства?
10. Назвіть визначення бюджетного балансу.
11. Для чого розробляється прогнозний баланс підприємства?
12. Опишіть статті «Активів» і «Пасивів» розрахункового балансу. В якій послідовності вони розташовуються в балансовому бюджеті?
13. Що може призвести до того, що сума активів балансу підприємства не дорівнюватиме сумі його пасивів?
14. Які методи оцінювання прогнозного балансу Ви знаєте?

15. Опишіть етапи формування Головного (зведеного) бюджету підприємства.

Тестові завдання

1. Бюджет грошових потоків:

1. Відображає потребу у зовнішньому фінансуванні.
2. Метою є забезпечення балансу між коштами та їх використанням.
3. Відображає залишки на початку та в кінці бюджетного періоду.
4. Для компанії або структурного підрозділу, який не є юридичною особою, він розраховується суто.
5. Для некомерційних організацій не наздоганяють.

2. Це частина оперативної фінансової роботи з виконання бюджетів:

1. Забезпечення регулярних валютних відносин з партнерами компанії та державою.
2. Створення бюджетів для всієї компанії та окремих підрозділів.
3. Вибір найбільш ефективних способів фінансування компанії.
4. Визначення відхилення фактичних показників бюджету від плану.
5. Робота щодо підвищення ефективності використання основного та оборотного капіталу.

3. Входить до складу фінансових бюджетів:

1. Бюджет грошових потоків.
2. Прогноз балансу активів і пасивів.
3. Прогноз вартості чистих активів для публічної компанії.
4. Прогнозування вартості чистих активів товариства з обмеженою відповідальністю.
5. Прогноз основних фінансових показників.
6. Капітальний бюджет.
7. Накладні бюджетні витрати.
8. Бюджет витрат від фінансової діяльності.

4. Основне призначення бюджету грошових потоків полягає в наступному:

1. Забезпечення стабільної платоспроможності компанії.
2. Аналіз взаємозв'язку між фінансовим результатом та зміною суми готівки.
3. Реалізація ефективної політики запозичень.
4. Раціональний розподіл вільних грошей.
5. Здійснення обліку, аналізу та планування грошових потоків компанії.
6. Визначення вартості та моніторинг динаміки позитивного та негативного залишків готівки.
7. Організація бухгалтерського обліку.
8. Розрахунок чистого грошового потоку.

5. За допомогою прогнозного балансу ви можете отримати наступну інформацію:

1. Виявити можливі негативні наслідки прийнятих рішень на запланований період для компанії.
2. Перевірте правильність бюджету грошових потоків (в математичному вираженні).
3. Проведення прогнозного аналізу фінансового стану компанії на кінець звітного періоду (кварталу) на основі розрахунку планових показників платоспроможності та ліквідності.
4. Виконання прогнозного аналізу фінансового стану компанії на кінець звітного періоду (кварталу) на основі розрахунку планових показників рентабельності.

6. Розробка фінансових бюджетів дає можливість компанії:

1. Вести облік грошових потоків стосовно центрів фінансової відповідальності, а не лише для компанії в цілому.
2. Безпосередній контроль потоків платежів у звітному періоді.
3. Використовуйте інформацію про рух грошових коштів для управління активами та пасивами.
4. Аналіз впливу прибутку на фінансову стійкість та платоспроможність компанії.

5. Негайно вжити заходів щодо усунення недоліків у фінансовогосподарській діяльності.

7. Різниця у вихідній інформації про рух грошових коштів та доходи та витрати бюджету, включені до бюджету ...

1. Немає.
2. Є завжди.
3. Іноді існує.

8. Фінансова робота з виконання бюджету на підприємстві здійснюється за трьома основними напрямками:

1. Фінансове планування.
2. Оперативна (поточна) діяльність.
3. Контрольно-аналітична робота.
4. Бухгалтерська робота.
5. Мотиваційна робота.

9. Контроль за виконанням дохідної частини зведеного бюджету покликаний забезпечити _____ фінансування поточної та інвестиційної діяльності. (вставити пропущене).

10. Збільшувати ефективність портфеля можна використовуючи поточний метод коригування.

1. Так.
2. Ні.
3. Не завжди.

Задачі

1. Визначте потребу компанії у робітниках, виходячи з наступних даних: 4 робочі місця передбачені для робітників; Час роботи компанії - 12 годин на добу; Норма часу підготовки та закінчення роботи працівника - 1 година; Стандартний робочий час роботи працівника - 8 годин на добу; Компанія працює без вихідних

та святкових днів. Кількість днів відпустки - 24; Святкові дні протягом цього року - 10; Коефіцієнт, що враховує заплановані неявки, становить 0,96.

2. Визначте поріг рентабельності, якщо прибуток фірми складає 10 тис. грн., затрати на виробництво продукції 50 тис. грн., в т.ч. матеріальні витрати 17 тис. грн., амортизація основних засобів 5 тис. грн., оплата праці основних робітників 13 тис. грн., оплата праці адміністративноуправлінського і допоміжного персоналу 15 тис. грн.

3. Підприємство планує продавати ручки. Ціна закупівлі 60 коп. за одиницю, ціна продажу 90 коп. за ручку. Підприємство платить за місце на ринку і сплачує заробітну плату продавцю 300 грн. Скільки ручок треба продати, щоб досягти точки беззбитковості?

4. Створіть довільної форми календарний план реалізації проекту (до початку реалізації) для організації виробництва та продажу комп'ютерів. Підготовчий етап триває 6 місяців. Підприємство повинно виконати наступні підготовчі роботи (для цього і потрібне належне фінансування): укладення контрактів на поставку деталей, запасних частин та комплектуючих - 42000 грн; Придбання комплектуючих -130700 грн.; Проведення рекламних заходів - 8200 грн.; Навчання персоналу - 12000 грн.; Доставка, монтаж та налагодження лінії 10500 грн.; Придбання додаткового обладнання - три тисячі доларів; Придбання конвеєра - 40 тис. Доларів; Придбання офісних меблів 45850 грн.; Визначте загальну суму інвестицій у гривні та доларах. Курс долара становить 29 гривень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання : навч.-метод. посіб. /Т.О. Ставерська, І.С. Андрющенко, Лисак Г.Г., Жилякова О.В. Х. : ДБТУ , 2022. 93 с.
2. Гудзь Ю. Ф. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: конспект лекцій Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі, 2018. 110 с.
3. Давиденко Н.М., Буряк А.В., Тітенко З.М. Бюджетування суб'єктів господарювання. Київ:ЦП Компринт. 2020. 430
4. Засадний Б.А. Система бюджетування як провідна ланка фінансового планування бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. №35. С. 33-37
5. Короленко С. М. Організація системи бюджетування на підприємстві. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 32(1). С. 291-296. 22.
6. Корпоративне управління: навч. посіб / уклад. : А. О. Дегтяр, Л. І. Колесник. Харків, 2019. 240 с.
7. Кудлак В. Я. Фінансове планування та прогнозування : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ, 2016. 94 с.
8. Ліхоносова Г. С., Нецвітаєва О. І. Механізми бюджетування діяльності підприємства : можливості управління фінансовою безпекою. *Часопис економічних реформ*. 2019. № 3. С. 24-30.
9. Макалюк І. В., Джумакеєва Д. Д. Роль бюджетування у фінансовому плануванні підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Випуск 24. С. 67-75.
10. Михайленко О. В., Свірдкіна К. В. Розробка, впровадження та автоматизація процесу бюджетування на підприємстві. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 3 (71). С. 240-246.

11. Пар 'єва О. О. Методики бюджетування інноваційної діяльності підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 266–270.
12. Планування і контроль на підприємстві: Частина 1. Бюджетування бізнеспроцесів на підприємстві: Комп'ютерний практикум: навч. посіб.; С. В. Поліщук, І. В. Макалюк. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 74 с.
13. Рудик Н.І. Розвиток бюджетування як маркетингової управлінської технології. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 392–395.
14. Ставерська Т.О. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах: навч. Посібник. Харків: ХДУХТ, 2019. 144 с.
15. Стецюк П. А., Корнійчук Г. В. Бюджетування в системі управління фінансовим потенціалом підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 12-19.
16. Тирінов А.В. Організація бюджетування на підприємстві як частина управлінського обліку. *Науковий вісник херсонського державного університету. Серія економічні науки*. Вип. 34. 2019. С. 149-152
17. Тоцька О. Особливості формування бюджету компанії за допомогою шаблону Microsoft Office. *Socially competent management of corporations in a behavioral conditions economics: collection of scientific papers* Podhájka: European institute of further education, 2021. P. 190–191.
18. Шкроміда Н. Я. Бюджетування податків і зборів як елемент системи корпоративного податкового менеджменту. *Вісник Прикарпатського університету*. 2018. С. 235-242.
19. Ювженко Н. М. Зарубіжний досвід застосування автоматизованих систем бюджетування. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 106-111.
20. Янковська В. А., Хижняк А. М. Теоретичні основи планування та прогнозування на підприємстві. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 2. С. 166-177.