**Система планування та бюджетування на підприємстві**

**4.1. ПЛАНУВАННЯ, ЙОГО ЦІЛІ, ВИДИ ТА ЗАСТОСУВАННЯ В КОНТРОЛІНГУ**

Планування як самостійна галузь знань, є наукою, спеціалізованим видом управлінської діяльності і мистецтвом. Його потрі- бно розглядати як важливу функцію управління підприємством, як процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період.

Перехід національної економіки України на ринкові принципи функціонування та розвитку зумовлює необхідність проведення кардинальних змін у системі управління, у тому числі в плануванні діяльності підприємств. У нових умовах господарювання підприємство самостійно здійснює весь комплекс планової роботи. Відкрита система підприємств зумовлює необхідність створення системи планування і управління підприємством, здатної швидко і ефективно реагувати на ринкові потреби.

Процес планування в максимальній мірі має передбачити всебічне вивчення дійсності, тенденцій та закономірностей розвитку об’єкта планування та середовища його діяльності. Планування господарської діяльності підприємства повинно базуватися на таких принципах, як цільова направленість, системність, безперервність, збалансованість, оптимальність використання ресурсів, адекватність об’єкту та предмету планування.

Планування є функцією управління виробництвом. Головна мета планування полягає у:

забезпеченні найбільш ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;

створенні умов для зростання і вдосконалення виробництва на основі сучасного розвитку науково-технічного прогресу.

Зараз підприємства здійснюють самостійно весь комплекс планової роботи. Сам перехід до ринку істотно вплинув на форми і методи управління виробництвом. Найбільш суттєві фактори цього впливу:

децентралізація управління і демонополізація господарської діяльності;

передача частки державних підприємств організаціям в оренду з правом формування на їх основі акціонерної власності;

розукрупнення надто великих і створення дрібних підпри- ємств та організацій;

формування інфраструктури в інвестиційному ринку України.

За змістом і формою прояву розрізняють такі форми планування і види планів:

1. З точки зору обов’язковості планових завдань — директивне та індикативне планування.

Директивне планування являє собою процес прийняття рішень, які мають обов’язковий характер для об’єктів планування. Вся система соціалістичного народногосподарського планування носила виключно директивний характер. Тому за невиконання планових завдань керівники суб’єктів господарювання несли дисциплінарну, а іноді й кримінальну відповідальність. Директивні плани, як правило, мають адресний характер і відрізняються значною деталізацією.

Багато недоліків соціалістичного планування були спричинені його директивністю. Однак поряд з цим, директивне планування може служити ефективним засобом вирішення багатьох народно-господарських завдань, які мають загальнонаціональне значення, наприклад, охорона навколишнього середовища, оборона, соціальна політика, структурна перебудова економіки тощо. Спеціалісти з планування відмічають, що директивне планування є продуктом ринку і його важливим елементом, який практикується не лише країнами, але й самим бізнесом.

Індикативне планування являє собою розповсюджену у світі форму державного планування макроекономічного розвитку. Індикативне планування є протилежним до директивного тому, що індикативний план не носить обов’язкового для виконання характеру. В складі індикативного плану можуть бути обов’язкові завдання, але їх число дуже обмежене. В цілому ж він носить спрямовуючий, рекомендований характер.

Як інструмент управління індикативне планування частіше застосовується на макрорівні. Завдання індикативного планування називаються індикаторами. Це параметри, які характеризують стан і напрямки розвитку економіки, розроблені органами державного управління в ході формування соціально-економічної політики, встановлюючи міри державного впливу на господарські процеси з метою досягнення вказаних параметрів.

В якості індикаторів використовуються показники, які характеризують динаміку, структуру і ефективність економіки, стан фінансів, грошового обігу, ринку цінних паперів, руху цін, зайняєтість і якість життя населення, зовнішньоекономічні зв’язки і ін. Основне завдання індикативного плану складається не тільки в тому, щоб дати кількісну оцінку цих показників, а й в тому, щоб забезпечити взаємозв’язок і збалансованість всіх показників розвитку економіки. Тому завдання індикативного плану — виявити ті параметри економіки, які можуть бути скоригованими державою, якщо економічний розвиток здійснюватиметься не за при- йнятним сценарієм.

Індикативне планування застосовується і на мікрорівні. При складанні перспективних планів використовується індикативне планування, а в оперативному плануванні — директивне. Багато зарубіжних вчених відмічають необхідність чіткого розмежування обов’язків і планів. На відміну від плану (індикатора) обов’язок (директива) пов’язаний з прийняттям рішення про конкретні дії. Однак індикативне та директивне планування повинні також доповнювати одне одного, бути органічно пов’язаними.

2. Залежно від строку, на який складається план, і ступеня деталізації планових розрахунків прийнято розрізняти довго- строкове (перспективне), середньострокове і короткострокове (оперативне) планування.

Перспективне планування охоплює період понад 5 років. Такі плани призначені визначати довгострокову стратегію підпри- ємства, включаючи соціальний, економічний, науково-технічний розвиток.

Середньострокове планування здійснюється на період від 1 до 5 років. На деяких підприємствах середньострокове планування поєднується з оперативним. У цьому випадку складається п’ятирічний план, в якому перший рік деталізується до рівня оперативного плану і являє собою, по суті справи, короткостроковий план.

Оперативне планування охоплює період до 1 року, включаючи піврічне, квартальне, місячне, тижневе, декадне і добове планування.

3. За змістом планових рішень виділяють стратегічне, тактичне, оперативно-календарне і бізнес-планування.

Стратегічне планування, як правило, орієнтовано на довгострокову перспективу і визначає основні напрямки розвитку господарюючого суб’єкта. При стратегічному плануванні приймаються рішення про те, як розширити діяльність в межах бізнесу, створити нові сфери бізнесу, стимулювати процес задоволення потреб споживачів, які зусилля слід затратити для задоволення ринкового попиту, на яких ринках слід діяти, яку продукцію слід випускати або які послуги надавати, з якими партнерами вести бізнес і ін.

Основною метою стратегічного планування є створення потенціалу для виживання підприємства в умовах зовнішнього середовища, яке стрімко розвивається і породжує непередбачені перспективи. В результаті стратегічного планування підприємство ставить перед собою перспективні цілі і розробляє методи їх досягнення.

Тактичне планування. Якщо стратегічне планування розглядалось як пошук нових можливостей підприємства, то тактичне планування слід розглядати як процес створення передумов для реалізації цих можливостей, а оперативно-календарне планування — процесом їх реалізації.

У техніко-економічних планах знаходять своє відображення заходи з розширення виробництва і підвищення його технічного рівня, оновлення і покращення якості продукції, більш повного використання науково-технічних досягнень і ін. При тактичному плануванні складається план економічного і соціального розвитку фірми, який являє собою комплексну програму виробничої, господарської і соціальної діяльності фірми на певний період.

Розробці плану економічного і соціального розвитку підприємства (об’єднання) передує глибокий і всебічний аналіз його діяльності, ціллю якого є оцінка досягнутого організаційного і технічного рівня виробництва і виявлення внутрішніх господарських резервів.

Тактичне планування дозволяє реалізувати наявні резерви, що може виражатися у збільшенні обсягів виробництва, зниженні затрат, підвищенні якості продукції, зростанні продуктивності праці, зменшенні потреби в капітальних затратах і ін.

Бізнес-планування. Бізнес-план призначений для оцінки доцільності того чи іншого нововведення. Особливо це стосується інновацій, які вимагають для своєї реалізації великих інвестицій.

Бізнес-план інвестиційного проекту розробляється для обґрунтування:

поточного і перспективного планування розвитку підприємства, вироблення (вибору) нових видів діяльності;

можливості дістання інвестиційних і кредитних ресурсів, а також повернення боргів;

пропозицій для створення спільних та іноземних підприємств;

доцільності прийнятих мір державної підтримки.

У теорії і на практиці планування можуть також виділятися інші класифікаційні ознаки планування, які охоплюють як головні, так і другорядні аспекти цього процесу.

Так, планування можна класифікувати за такими критеріями:

а) за ступенем охоплення:
загальне планування, яке охоплює всі аспекти проблеми; часткове планування, яке охоплює лише певні галузі і параметри;
 б) за об’єктами планування:
цільовий напрямок, який відноситься до визначення страте-

гічних і тактичних цілей;
планування засобів досягнення поставленої мети (плану-

вання таких потенціалів, як персонал, обладнання, фінанси, інформація);

програмне планування, яке відноситься до розробки і реаліза- ції конкретних програм, наприклад, програм виробництва і збуту;

планування дій, наприклад, спеціальних продажів, найму кадрів;

в) за сферами планування:

планування збуту (мети збуту, програми дій, витрат на збут, розвиток збуту);

планування виробництва (виробничої програми, підготовки виробництва, ходу виробництва);

планування персоналу (потреби, найму, перекваліфікації, звільнення);

планування закупівель (потреби, закупівель, реалізації зайвих запасів);

планування інвестицій, фінансів і ін.;
 г) за глибиною планування:
агрегатне планування, обмежене заданими контурами, наприклад, планування цеху як суми виробничих дільниць; детальне планування, наприклад, детальний розрахунок і

описання запланованого процесу або об’єкта;
 д) за координацією планів, які часто складаються:
послідовне планування, при якому процес розробки різних планів являє собою один довгий процес, який складається з декількох етапів;

одночасне планування, при якому параметри всіх планів визначаються одночасно в одному процесі планування;

е) за врахуванням змін даних: незмінне планування;
гнучке планування;
 є) за чергуванням у часі:

упорядковане планування, при якому після завершення одного плану розробляється інший план (плани чергуються послідовно один за одним);

ковзне планування, при якому після закінчення певного запланованого періоду план продовжується на наступний період;

позачергове планування, при якому планування здійснюється при необхідності, наприклад, при реконструкції або санації підприємства.

З усіх різновидів планування для контролінгу першочергового значення набули оперативне і стратегічне планування. Дані види планування є відправними елементами систем оперативного і стратегічного контролінгу.

**4.2. БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ, ЙОГО ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ**

З метою ефективного управління діяльністю підприємств і організацій, на що саме направлений контролінг, важливе значення за рубежем надається бюджетуванню. Стосовно наших понять та лексикону під бюджетуванням розуміють не що інше, як планування. Проте, насамперед, доцільно визначатись у тому, яке це планування. Не будь-яке планування слід вважати бюджетуванням. Лише таке планування (короткострокове і довгострокове),яке здійснено після проведення стратегічного аналізу, називається бюджетуванням, а самі ці плани — бюджетами. Бюджетування поширене, як правило, у великих компаніях, проте практика засвідчує, що й малі фірми теж інколи використовують його. Справа в тому, що малі компанії більше піддаються ризику, маючи перед собою райдужні перспективи, внаслідок чого його (бюдже- тування) слід застосувати у їх діяльності. Через це бюджетування є невід’ємним складником контролінгу.

Бюджети включаються у більшість контрольних систем. Вони спонукають планувати, виробляти контрольні критерії і покращувати координацію. У будь-якому випадку необхідно передбачати досить точно такі стратегічні аспекти, як ресурси організації, поведінку конкурентів і особливо поточний та проектований ринковий попит. Існує думка, що обговорення цих аспектів і є сумішшю творчості, аналізу і володіння поточною ситуацією. Кількісний вираз планів, складених після проведення стратегічного аналізу, інструмент координації і контролю за їх виконанням, називається бюджетом.

З метою оцінки фактичних результатів в якості бази краще взяти бюджетні, а не звітні дані минулих періодів. Справа у тому, що найбільш слабка сторона використання звітних даних з метою оцінки виконавців полягає в тім, що у наслідках (результатах) минулого періоду можуть бути приховані недоліки. Крім того, користь від порівнянь з минулими періодами може бути знижена через зміни в технології, персоналі, продукції та загальних економічних умовах.

Бюджети, що дуже важливо для контролінгу, сприяють координації, тобто вловлюванню і балансуванню всіх факторів виробництва в розрізі цехів і функціональних відділів для досягнення організацією накресленої мети. Це здійснюється шляхом:

1) наявності добре складеного плану, оскільки виконавцям необхідно погоджувати взаємовідносини між окремими операціями і компанією в цілому;

2) розширення мислення окремих керівників, що допомагає ліквідувати підсвідомі здатності працівників, які управляють збутом чи виробництвом;

3) вияву слабких ланок в організаційній структурі, проблем комунікацій, закріплення відповідальності виконавців.

Управління, а також підготовка до прийняття управлінських рішень не повинні бути жорсткими. Зміна умов веде до зміни планів. Необхідно поважати бюджети, проте не до такої міри, щоб це перешкоджало менеджеру прийняти чи контролеру реко- мендувати прийняття розсудливого рішення. Начальник цеху або відділу повинен дотримуватися бюджету. Проте ситуація може розвинутися таким чином, що в інтересах фірми слід, наприклад,провести ремонт, або здійснити додаткові затрати на рекламу. Менеджер або контролер повинні знати, що у них є можливість запросити дозволу у керівника на додаткові затрати або бюджет, і самі вони повинні бути досить гнучкими для прийняття оптима- льного рішення у виконанні тієї чи іншої роботи.

Контролiнг опирається на систему бюджетів, що дозволяє керівнику заздалегідь оцінити ефективність управлінських рішень, оптимальним чином розподілити ресурси між підрозділами, намітити шляхи розвитку підприємств і уникнути кризової ситуації.

Одним із найважливіших завдань системи оперативного конт- ролінгу на підприємстві є розробка, аналіз і контроль бюджетів.

Бюджети — це плани діяльності підприємств чи підрозділів у кількісному виразі. Вони охоплюють усі сфери фінансово — господарської діяльності підприємств: постачання, виробництво, реалізацію продукції, діяльність допоміжних підрозділів, управлін- ня потоками.

Бюджетування, як метод управління, за свій цикл виконує функції планування діяльності підприємства в цілому і за його під- розділами, підсумування всіх колективних пропозицій, розробки проектів бюджетів, прорахунку варіантів плану, внесення кори- гувань, кінцевого затвердження планів і обліку умов, що змінюються.

Переваги бюджетування проявляються в примусовому короткостроковому і довгостроковому плануванні ресурсів підприємства, поведінки конкурентів і особливо поточного та проектованого ринкового попиту продукції.

Складання бюджетів переслідує такі цілі:
 розробку концепції ведення бізнесу:
 планування фінансового — господарської діяльності підприємства на визначений період;
 оптимізацію витрат і прибутку підприємства; координацію — узгодження діяльності різноманітних підрозділів підприємства;
 комунікації — доведення планів до відома керівників різних рівнів;
 мотивацію керівників на місцях для досягнення цілей організації;
 контроль і оцінку ефективності роботи керівників на місцях

шляхом порівняння фактичних витрат з нормативом; виявлення потреб у грошових ресурсах і оптимізацію фінансових потоків.
 Важливо, щоб для забезпечення ефективної роботи по складанню бюджету застосовувалися відповідні адміністративні процедури, які повинні бути пристосовані до вимог організації, але загальне правило полягає в тому, що компанія повинна встановити процедури прийняття бюджетів і забезпечити менеджерам відповідну допомогу службовців апарату у їх підготовці.

Планово-фінансова комісія повинна складатись із спеціалістів, які представляють собою повні сегменти компанії. Головне її завдання — забезпечення прийняття реалістичних бюджетів і їх відповідна координація. Вона повинна призначити менеджера, який буде керувати складанням бюджетів. Як правило, це бухгалтер. Його роль полягає в координації окремих бюджетів в узагальнений бюджет організації для того, щоб планово — фінансова комісія при складанні бюджету могла бачити вплив окремих бюджетів на організацію бюджетів в цілому.

Бухгалтерський персонал надає допомогу менеджерам в підготовці бюджету, забезпечує інформацією щодо минулих періодів. Бухгалтери не визначають змісту бюджетів, але надають цінні консультаційні і технічні послуги менеджерам.

Інструкцію з розробки бюджетів повинен розробляти бухгалтер. Необхідно, щоб у ній були описані цілі і процедури складан- ня бюджетів. Вона має бути корисним довідниковим посібником для керівників, які відповідають за складання бюджетів. Додат- ково до інструкції може бути включено графік, який визначає то-чний порядок складання бюджетів і дати, до яких вони мають бути представлені планово — фінансовій комісії.

Розрізняють такі найбільш важливі етапи складання бюджету:

1. Повідомлення основних напрямків розвитку підприємства особам, які відповідають за розробку бюджетів (крім відділу контролінгу, в розробці бюджетів повинні брати участь керівники да- них підрозділів, а також інші економічні служби підприємства).

2. Визначення факторів, які обмежують випуск продукції.

3. Підготовка програми збуту.
4. Початкова підготовка бюджету.
5. Обговорення бюджетів з вищим керівництвом.

6. Координація і аналіз розглянутих бюджетів.
7. Кінцеве затвердження бюджетів.
8. Аналіз бюджетів.

Переваги бюджетування:

планування бюджетів структурних підрозділів дає більш точні передбачувані обсяги і структуру затрат;

затвердження місячних (квартальних, річних) бюджетів надає структурним підрозділам більшу самостійність у витрачанні фонду оплати праці, що підвищує матеріальну зацікавленість працівників в успішному виконанні планових завдань;

спрощення системи контролю бюджетних коштів дає змогу скоротити непродуктивні витрати робочого часу економічних служб підприємства;

вводиться більш суворий режим економії затрат і фінансових ресурсів підприємства, що особливо важливо для виходу з економічної кризи;

справляє позитивний вплив на мотивацію та настрій колективу;

дозволяє координувати роботу підприємства в цілому;

аналіз бюджетів дозволяє своєчасно вносити коригуючі зміни.

дозволяє вчитися на досвіді складання бюджетів минулих періодів;

дозволяє вдосконалювати процес розподілу ресурсів;
 сприяє процесам комунікацій;
 допомагає менеджерам нижчого рівня зрозуміти свою роль в організації;

дозволяє співробітникам — початківцям зрозуміти «напрям руху» підприємства, таким чином допомагаючи їм адаптуватися у новому колективі;

служить інструментом порівняння досягнутих і бажаних результатів.

Недоліки бюджетування:

різноманітне сприйняття бюджетів у різних людей (наприклад, бюджети не завжди спроможні допомогти вирішити повсякденні, поточні проблеми, не завжди відображають причини подій і відхилень, не завжди враховують зміни умов, крім того, не всі менеджери володіють достатньою підготовкою для аналізу фінансової інформації);

складність та висока вартість бюджетування;

якщо бюджети не доведені до відома кожного співробітника, то вони не справляють практично ніякого впливу на мотивацію і результати роботи, а замість цього сприймаються як засіб для оцінки діяльності працівників та відстеження їх помилок.

бюджети вимагають від співробітників високої продуктивності праці; у свою чергу, співробітники протистоять цьому, намагаючись мінімізувати своє навантаження і т. д., що призводить до конфліктів, викликає стан страху, а відповідно, знижує ефективність роботи;

протиріччя між досягненням цілей і їх стимулюючим ефектом; якщо досягнути поставлені цілі досить легко, то бюджет не має стимулюючого ефекту для підвищення продуктивності; якщо досягнути цілей досить складно, стимулюючий ефект зникає, оскільки ніхто не вірить у можливість досягнення цілей.

Крім цього, у процесі бюджетування підприємства можуть підстерігати так звані «підводні камені»:

політичні інтриги, які можуть вплинути на розподіл ресурсів;

конфлікти між менеджерами підрозділів і відділом контролінгу;

завищення потреби в ресурсах;

поширення фальшивої інформації про бюджети по неформальних каналах.

**4.3. ВИДИ БЮДЖЕТІВ, ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА І СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ**

Бюджети класифікують за різними ознаками. Зупинимось лише на головних з них.

Залежно від періодичності охоплення вони бувають від одного року (або менше) до десяти і більше років. Багато компаній використовує бюджетування як невід’ємну частину довгостроко- вого планування. У більшості випадків бюджетування складає один рік. Річний бюджет часто розбивається на квартали, а квар- тальний бюджет — на місяці. Протягом року бюджети коригуються.

Стосовно до вихідних даних розрізняють статичні і гнучкі бюджети. Для статичних бюджетів характерним є те, що початкові суми цих бюджетів є незмінними відносно наступних фактичних результатів. Гнучкі бюджети, на відміну від статичних, є змінними, тобто піддаються коригуванню на послідуючі періоди, враховуючи наступні зміни у факторах витрат чи доходів. Для гнучкого бюджету необхідною умовою є обов’язкове знання поведінки витрат (доходів) як функції фактора. Прикладом статичного бюджету є зведений (основний) бюджет, а гнучкого — оперативний бюджет.

Найбільш важливе значення серед інших видів мають оперативні бюджети. До оперативних відносяться бюджети, які є складовими елементами звіту про фінансові результати (звіту про прибуток), а саме; бюджет реалізації (продажів), бюджет виробництва, бюджет перехідних запасів, бюджет потреби у матеріалах, бюджет прямих затрат на оплату праці, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет цехової собівартості продукції, бюджет комерційних й адміністративних (загальногосподарських) витрат, бюджет прибутків і збитків.

Зведений (основний) бюджет являє собою всесторонній план, який координує блоки окремих бюджетів. До його складу, крім елементів оперативного бюджетування, включаються ще й бюджети фінансового управління (бюджет капіталу, грошовий бюджет, проект балансу, проект звіту фінансового стану).

Різноманіття форм бюджетів велике, проте всі вони містять:
 зіставлення бюджетних і звітних даних;
 дані для специфічних управлінських рішень;
 довгострокові бюджети, які досить часто називають капітальними або проектними;
 гнучкі бюджети.
 Серед усіх видів бюджетів, безперечно, вирішальна роль відводиться основному бюджету (master budget). Процес його складання є основою для прийняття рішень керівництвом компанії, включаючи ціноутворення, встановлення графіка виробництва, капіталовкладень, досліджень, перспективи розвитку, кадрової політики.

Охарактеризуємо суть кожного із наведених видів бюджетів.

У бюджеті реалізації вказується прогноз збуту за видами продукції в натуральному і вартісному виразі. Цей бюджет являє собою прогноз майбутніх доходів і є основою для всіх інших бюджетів: у кінцевому випадку витрати залежать від обсягу випуску, а обсяг випуску встановлюється на основі обсягу реалізації.

Прогноз кількості реалізованої продукції кожного виду, а також цін на них розробляється відділом маркетингу підприємства. Обсяг реалізації залежить як від попиту на продукцію, так і від виробничої потужності підприємства. Оскільки прогноз реалізації завжди містить в собі деякий елемент невизначеності, корисно вказати максимально можливе, мінімально можливе і найбільш ймовірне значення.

Бюджет виробництва (виробнича програма) і бюджет перехідних запасів формуються тільки в кількісних показниках і входять до сфери відповідальності керівника виробництва. Метою програми є забезпечення обсягу виробництва, достатнього для задоволення попиту покупців і створення економічного рівня запасів.

Перехідні запаси включають запаси готової і незавершеної продукції.

Бюджет потреби у матеріалах складають у натуральному і вартісному виразі. Його мета — визначення кількості матеріалів, необхідних для виробництва запланованого обсягу продукції і кількості матеріалів, які необхідно закупити впродовж запланованого періоду.

Бюджет прямих затрат на оплату праці складається на базі виробничої програми. Для визначення планових затрат на оплату праці, очікуваний обсяг виробництва кожного виду продукції помножують на трудомісткість одиниці продукції, а відтак отриману трудомісткість випуску помножують на вартість 1 людино- години,тобто середню тарифну ставку. Витрати на оплату праці також розраховують за центрами витрат, а відтак зводять в єдину формулу. Важливо, щоб при цьому зберігся розподіл на постійні і змінні витрати.

Бюджет загальновиробничих витрат включає планування цехових витрат і витрат на експлуатацію машин і устаткування. Ці затрати можуть бути як змінними, так і постійними. Загальна сума цих витрат у бюджеті буде залежати від динаміки витрат за окремими статтями стосовно прогнозованого рівня виробництва.

Бюджет цехової собівартості продукції зводить в єдине ціле затрати на матеріали, зарплату, організацію і підготовку терито- рій та цехів з урахуванням зміни запасів незавершеного виробництва. Структура бюджету цехової собівартості продукції залежить від методу керівного звіту з собівартості, запровадженого на підприємстві, а також від того, чи включаються постійні затрати в собівартість продукції. У будь-якому разі необхідно зберегти поділ затрат на постійні та змінні, причому змінні затрати необхідно показувати окремо для кожного виду продукції.

Затрати на матеріали визначаються виходячи з норм витрат матеріалів та ціни цих матеріалів (вихідні дані беруть із бюджету потреби в матеріалах). Витрати на оплату праці визначаються із бюджету прямих затрат на оплату праці. Загальновиробничі за- трати переносять із відповідного бюджету, причому якщо на підприємстві функціонує або запроваджується директ-костинг, то на види продукції ці затрати не розподіляються, а включаються загальною сумою в собівартість продукції, реалізованої за даний період.

Бюджет комерційних витрат включає затрати поточного характеру, пов’язані з реалізацією продукції, маркетинговою діяльністю. Ці затрати необхідно ділити на постійні й змінні.

Бюджет загальногосподарських витрат складається за тим же принципом, що й бюджет загальновиробничих витрат.

Бюджет прибутків і збитків — це прогноз звіту про прибут- ки і збитки, який акумулює в собі інформацію з усіх інших бюджетів і дозволяє проаналізувати, який прибуток підприємство отримає в плановому періоді.

На основі бюджету прибутків і збитків проводять аналіз і роб- лять висновки про оптимальність представленої системи бюдже- тів і необхідності коригувань.

Не менш важливу роль на будь-якому підприємстві чи фірмі відіграють фінансові бюджети. Їх застосування дає змогу:

визначити цілі для всіх видів діяльності, за які відповідає менеджер кожного центру відповідальності (цілі можуть бути не тільки фінансовими, наприклад, підвищення якості продукції, зниження плинності кадрів тощо);

встановити критерії досягнення цілі;

дослідити альтернативні варіанти ведення кожного із видів діяльності;

оцінити ефект від кожного з варіантів за встановленими критеріями;

здійснити оцінку затрат для кожного із варіантів;
 оцінити можливі рівні асигнувань;
 визначити фактори, які обмежують обсяг діяльності центру відповідальності;
 сформувати оптимальний набір видів діяльності для кожного можливого рівня асигнувань.
 Одним з найважливіших видів бюджетів, який включається до складу зведеного (основного) бюджету є касовий консолідова- ний бюджет.

Його мета — забезпечити достатню кількість касової готівки на будь-який момент, яка відповідає рівню операцій по різних бюджетах. Через те що планування готівки є часто невизначеним, необхідно передбачати суми, які дещо перевищують мінімальний обсяг коштів. Касовий бюджет допоможе фірмі уникнути появі готівки, яка перевищує її потреби, дозволить керівництву прийняти міри для перетворення зайвих коштів в короткострокові інвестиції.

**4.4. МЕТОДИКА СКЛАДАННЯ БЮДЖЕТІВ**

Більшість організацій мають стандарти щодо складання бюджету, які містять інструкції і схеми організаційних потоків. Слід зазначити, що є відмінності у деталях при складанні бюджетів організацій, проте для виробничих компаній бюджет має 9 кроків (етапів). Ними є:

Крок 1. Бюджет продажів або виторгу. Прогнозований обсяг продажів, як правило, є відправним моментом бюджетування.

Крок 2. Бюджет виробництва. Виробнича програма залежить від планового обсягу реалізації та від величини запасів.

Крок 3. Бюджет основних матеріалів. Виробнича програма є основою для розрахунку потреби матеріалів у кількісному і вартісному вимірах

Крок 4. Трудовий бюджет. Ці затрати залежать від виду продукції, розцінки.

Крок 5. Бюджет виробничих накладних витрат. Сума цих затрат залежить від їх складу і поведінки відносно обсягу виробництва. Даний бюджет інакше називають ще бюджетом накладних витрат.

Крок 6. Бюджет запасів на кінець періоду. Даний крок показує розрахунок кінцевих запасів. Ця інформація потрібна не лише для виробничого бюджету і бюджету матеріального постачання, але й для звіту про прибутки та збитки і балансу.

Крок 7. Бюджет виробничої собівартості.

Крок 8. Бюджет комерційних і адміністративних витрат. Деякі з таких затрат, наприклад, комісійні, залежать від обсягу продажів. Інші витрати беруться загальною сумою.

Крок 9. Бюджет прибутку

**4.5. ПОНЯТТЯ СТАНДАРТІВ, ЇХ ВИДИ І ЗВ’ЯЗОК З БЮДЖЕТАМИ**

Стандарти або стандартні затрати (standard cost) — це проектні затрати на одиницю продукції. Їх використання допомагає скласти бюджет, оцінити виконання, підрахувати собівартість, зменшити бухгалтерські витрати. Між стандартами і бюджетним витрачання на одиницю немає принципової різниці у разі реальності стандартів. Термін «стандартні затрати», як правило, відноситься до собівартості закінченої одиниці продукції, а «бюджетні затрати» — до загальної суми. Стандарти у переважній більшості випадків розробляються для основних затрат (таких як основні матеріали і прямі затрати праці)

Розробка стандартів і бюджетів на початковій стадії входить в обов’язки персоналу, який безпосередньо пов’язаний з виробництвом продукції. Лінійний менеджер — це та людина, яка здійснює стикування (поєднання) дійсності із стандартами і бюджетами.

Стандарти за рубежем у переважній більшості країн поділяються на два види: досконалі та реальні (поточні). До досконалих стандартів відносяться ідеальні, теоретичні, максимально ефективні. Усі вони відображають абсолютно мінімальні витрати за найкращих умов, що лише можливі (при цьому виключається можливість браку, втрат тощо). Так, ідеальні стандарти розраховані на ідеальні умови виробництва. Вони носять теоретичну спрямованість і розраховані на максимальну ефективність. У зв’язку з цим досконалі стандарти можна вважати ідеальними, теоретичними та максимально ефективними.

Досконалі, ідеальні, максимально ефективні або теоретичні стандарти характерні лише для фабрики мрій, що працює в думках інженерів. Цими стандартами користуються там, де вони можуть відігравати психологічну роль у досягненні мети.

На практиці в основному застосовуються більш наближені до реалій життя стандарти. Реальні до виконання стандарти — це стандарти, які можуть бути досягнуті при ефективних виробничих умовах. Це важко, проте можливо. Реальні до виконання стандарти менші ідеальних, оскільки в них передбачаються норми природних втрат, поломки устаткування, простої. Реальні стандарти дещо завищують, щоб персонал бачив, до чого прагне. Іншими словами, не великі перевитрати більш прийнятні, ніж економія.

Реальні стандарти широко розповсюджені, так як вони можуть обслуговувати одночасно багато цілей і володіють мотиваційним впливом на робітників. Вони використовуються для калькулю- вання, бюджетування, мотивації.

Досконалі стандарти можуть бути складовою частиною виконавчого звіту, проте при плануванні грошового потоку повинні додатково показуватись очікувані відхилення і вже в основному бюджеті окремі затрати будуть показані з урахуванням можливих очікуваних відхилень (для прикладу 5 чи 10 % від досконалих стандартів).

У процесі вдосконалення виробництва змінюються й самі стандарти. Вони поступово та періодично знижуються впродовж послідовних періодів часу. Таке зниження стандартних витрат по мірі зміни витрат є нічим іншим, як їх вдосконаленням. Для контролінгу та управління надзвичайно важлива роль відводиться розрахунку відхилень від стандартних витрат.

Стандартні витрати базуються на інженерних дослідженнях і достовірних деталях. Проте необхідно пам’ятати, що менш точні і науково обґрунтовані стандарти можуть бути корисними у процесі управління за відхиленнями.