**Зміст**

Вступ

1. Сутність оперативного і стратегічного контролінгу

1.1 Сутність оперативного контролінгу

1.2Сутність стратегічного контролінгу

1.3 Організація інформаційного забезпечення

2. Методи стратегічного і оперативного контролінгу

2.1 Методи оперативного контролінгу

2.2 Методи стратегічного контролінгу

2.3 Порівняння оперативного і стратегічного контролінгу

3. Шляхи вирішення проблем реалізації оперативного і стратегічного контролінгу

Висновки

Практична частина

Список використаних джерел

**Вступ**

В умовах становлення ринкових відносин будь-яке підприємство незалежно від форми власності стає економічно і юридично самостійним. Таке положення підприємства як суб'єкта ринкових відносин зумовлює об'єктивний процес зростання ролі і значення функцій керування: вони наповнюються новим змістом.

Найважливішим засобом успішного функціонування підприємства є контролінг, оскільки він забезпечує необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу та інтерпретації інформації; надає інформацію для керування трудовими і фінансовими ресурсами; забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного і аналітичного управління.

Функціонування будь-якої системи управління вимагає правильної організації інформаційного забезпечення, тобто наявності сукупності оброблених відомостей про стан об'єктів фінансово-господарської діяльності, які відповідають вимогам управлінського блоку. У свою чергу інформаційне забезпечення включає в себе інформаційну систему, що має в своєму розпорядженні необхідний інформаційний фонд і систему інформаційних потоків.

**1. Сутність стратегічного та оперативного контролінгу**

**1.1 Сутність оперативного контролінгу**

Основна ідея концепції контролінгу полягає в підвищенні ефективності оперативного та стратегічного управління підприємством за допомогою створення обліково-аналітичної системи, що представляє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування. Оперативний контролінг, при цьому, забезпечує прибутковість і ліквідність підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків при зіставленні виручки від реалізації і витрат.

Сутність оперативного контролінгу полягає у формування засобів і методів ефективного управління поточними цілями підприємства.

Досягнення поставленої мети можливе шляхом логічного аналізу та формалізації проблем, які можуть виникнути в ході організації контролінгу, причин їх появи і засобів, що дозволяють їм протистояти.

Слід звернути увагу і на передумовах появи контролінгу у вітчизняній теорії та практиці. У сучасних умовах підприємства переслідують такі цілі: уникнути залежності від основних споживачів, постачальників, банків та інш.; затвердження на внутрішньому і зовнішньому ринках; взаємодія з навколишнім середовищем; досягнення найкращих результатів і інші. З урахуванням цього, представляється доцільним створення такої обліково-аналітичної системи

Основним завданням оперативного контролінгу є забезпечення методичної, інформаційної та інструментальної підтримки менеджерів підприємства для досягнення запланованого рівня прибутку, рентабельності і ліквідності у короткостроковому періоді.

В області оперативного обліку сучасний контролінг не може задовольнятися лише даними фінансового (бухгалтерського) обліку, так як цей облік в першу чергу орієнтований на зовнішнього користувача і ведеться за правилами і розпорядженням державних органів. У цьому обліку не фігурують багато понять і категорії економіки підприємства, без яких актуальна оцінка витрат і результатів неможлива. До числа таких понять відносяться всі види калькуляційних витрат, наведені (дисконтовані або нарощені) вартості і т.д., тому для реалізації функцій оперативного контролінгу на підприємстві необхідний принципово інший вид обліку-управлінський облік.

Важливим елементом оперативного контролінгу є інформаційне забезпечення прийняття рішень по структурі виробничих програм. Рішення про виробничу програмі можуть прийматися на основі обмежень по виробничим потужностям, але частіше зустрічається випадок, коли "слабким місцем" є збут. Для проведення аналізу виробничої програми широке поширення отримали часткова калькуляція і розрахунок маржинального прибутку (сум покриття). На основі цієї інформації робиться висновок про вигідність виробництва окремих продуктів, продуктових груп, ефективності роботи підрозділів, використання каналів збуту і т.п. Типовими прикладами є система управлінського обліку директ-костинг і ступінчастий розрахунок сум покриття на основі віднесення витрат до об'єктів.

Так, наприклад, на основі розрахунку маржинального прибутку по продуктах можна ділити продукти виробничої програми щодо вигідності їх виробництва в короткостроковому періоді.

На основі аналізу можливої програми випуску, а також впливу на результат змін у програмі, обсягів збуту, витрат, цін можна зробити висновок про доцільність виробництва певного асортименту продукції. У результаті аналізу передбачуваної виробничої програми можна уявити градацію цілей підприємства не тільки за продуктами, продуктовим програмами, але і по функціональним підрозділам і проектам. Ці дані є основою для наступного планування виробничих програм і дозволяють виявити можливі організаційно-технологічні проблеми.

Моделювання різних ситуацій дозволяє прораховувати можливі зміни господарського середовища і заздалегідь бути до них готовим. При цьому використовується інформація про майбутні процесах. В основі моделювання лежать фінансово-економічні розрахунки, які дозволяють спрогнозувати передбачуваний вплив на ціль можливих альтернатив, проаналізувати і оцінити альтернативи і контролювати ступінь досягнення мети. Проведення таких розрахунків дозволяє контролеру отримувати інформацію про ймовірні зміни і моделювати альтернативні варіанти виробництва, а керівникові - заздалегідь бути готовим до різних змін господарського середовища (ціни, податки) та своєчасно приймати адекватні рішення, тобто управляти внутрішніми параметрами, такими, як обсяг виробництва і постійні витрати, для того щоб кращим чином досягати бажані цілі.

Розрахунки дозволяють не тільки знаходити оптимальні поєднання обороту, витрат і прибутку, а й контролювати їх реалізацію. Порівнюючи планові дані з фактичними в процесі реалізації планів, проводять контрольні розрахунки і аналізують відхилення.

В організаціях, що розрізняють і визнають важливість оперативного, виділяють самостійні організаційні одиниці підрозділи оперативного контролінгу.

**1.2 Сутність стратегічного контролінгу**

Стратегічний контролінг координує функції стратегічного планування, контролю і стратегічного інформаційного забезпечення.

Цільова задача стратегічного планування укладаєся у забезпеченні тривалого успішного функціонування організації. Для цього потрібно формулювати та впроваджувати стратегії пошуку, побудови і збереження потенціалу успіху (прибутковості). Слід розрізняти нові і наявні потенціали успіху.

Під наявними потенціалами успіху розуміють створені і використовувані на підприємстві потенціали. Якщо підприємство може забезпечити більш ефективне, ніж у конкурентів, вирішення наявних, змінюються або нових проблем клієнтів, то це означає його здатність генерувати нові потенціали успіху.

Потенціали успіху можна розділити також на зовнішні і внутрішні. Зовнішні потенціали залежать від успішної комбінації "продукт / ринок". Внутрішні потенціали можуть бути наступних видів: інформаційні, структурні, технічні, фінансові, кадрові та інших

Центральним пунктом стратегічного планування є розробка стратегій - можливих дій по досягненню цілей, що стоять перед підприємством.

У принципі стратегії можуть формулюватися і диференціюватися в рамках як усього підприємства, так і його функціональних підрозділів.

Процес стратегічного планування можна розбити на ряд фаз.

I. Пошук та формулювання стратегічної мети, яка виводиться із загальних цілей (місії) підприємства і конкретизується як потенціал успіху. Одночасно вводяться обмеження у вигляді фіксованих і незалежних змінних. Ці обмеження як екзогенного (зовнішнього), так і ендогенного (внутрішнього) характеру являють собою вихідні передумови процесу планування. Сформованою планові цілі й обмеження визначають процес пошуку альтернативних варіантів, а також оцінку їх реалізації.

2. Оформлення та оцінка стратегії - припускає фіксацію вихідної ситуації, потенціалів підприємства, що представляють собою різницю між можливими і реально досягнутими значеннями. Аналіз вихідної ситуації на підприємстві дозволяє виявити його сильні і слабкі місця. Крім того, можна встановити різницю між метою як планової величиною і вихідної ситуацією як фактичною величиною в даний момент часу. На цьому етапі розробки стратегії слід шукати і конкретизувати можливі альтернативні рішення, що дозволяють досягти поставлених цілей і усунути наявні люки. Необхідно розробляти якомога більша кількість альтернативних стратегій на базі пропозицій, очікувань та прогнозів з використанням відповідного інструментарію. Через неповної кількісної та якісної інформації, а також внаслідок відкритого (невизначеного) горизонту планування оцінка генеруються альтернатив у рамках стратегічного планування сильно утруднена.

3. Прийняття стратегічного рішення - остання фаза процесу планування, на якій відбувається усвідомлене встановлення цілеспрямованих дій. Оскільки оцінка включає в себе виявлення однозначних пріоритетів, то скорочується число найбільш важливих обраних альтернатив. Як правило, стратегічні рішення призводять до дій, які служать причиною еволюції, реструктурування або створення нової структури підприємства.

Завдання стратегічного контролю - супроводжувати і підтримувати стратегічний план щодо забезпечення його життєздатності. Супровід включає перевірку адекватності формулювання стратегії, її впровадження і реалізацію. Основне завдання стратегічного контролю полягає у підтримці досягнення стратегічної мети підприємства.

При формуванні концепції стратегічного контролю необхідно враховувати і вирішувати такі завдання:

• формування контрольованих величин для вимірювання та оцінки потенціалу успіху;

• встановлення нормативних величин, що діють в якості бази для порівняння;

• визначення фактичних (реальних) значень контрольованих величин;

• повторна перевірка реальних величин по відношенню до нормативних шляхом порівняння плану і факту (тобто за статистикою за минулий період) і порівняння плану з реально склалися (бажаними) контрольованими величинами, що характеризують актуальний потенціал успіху;

• фіксація відхилень і аналіз причин, відповідальних за відхилення;

• виявлення необхідних коригувальних заходів для управління відхиленнями від стратегічного курсу.

Процес стратегічного контролю складається з трьох фаз.

1. Формування контрольованих величин. В якості таких слід розглядати об'єкти контролю. Об'єктами контролю (контрольованими величинами) можуть бути цілі, стратегії, потенціали успіху, фактори успіху, сильні і слабкі сторони підприємства, шанси і ризики, припущення-сценарії, рубежі і наслідки.

2. Проведення контрольної оцінки. Ця фаза може розглядатися як власне контроль у вузькому сенсі. Тут визначаються і оцінюються ефективність поточного процесу і створеної структури, а також правильність поставленої мети. Зокрема, можуть проводитися порівняння, аналіз і оцінка відхилень, а також обґрунтування причин, що викликали виявлені відхилення.

3. Прийняття рішення за результатами стратегічного контролю. За даними аналізу відхилень між контрольованими величинами генеруються і реалізуються коригувальні заходи. Крім того, стимулюється проведення самих коригувань.

Реалізація стратегічного контролю пов'язана з великим числом проблем. Це, перш за все, проблеми вимірювання, організаційної структури і взаємин. Проблеми вимірювання пов'язані з невизначеним тимчасовим горизонтом та високим ступенем абстрактності стратегічного планування, що ускладнює дії з контрольованими величинами.

Система стратегічного інформаційного забезпечення націлена на раннє виявлення майбутніх тенденцій як поза підприємства (в навколишньому світі), так і всередині нього.

Зовнішні "індикатори" повинні інформувати про економічні, соціальних, політичних і технологічних тенденціях.

Внутрішні "індикатори", що представляють собою на практиці окремі показники та їх системи, покликані інформувати керівництво про поточний "здоров'я" і "самопочуття" підприємства, а також прогнозувати кризові ситуації на підприємстві в цілому або в окремих сферах його діяльності.

У завдання контролінгу входить методична та консультативна допомога щодо створення системи раннього виявлення тенденцій і факторів, здатних принести при їх розвитку як вигоду, так і збиток, на основі зовнішніх і внутрішніх індикаторів.

**1.3 Організація інформаційного забезпечення**

Функціонування будь-якої системи управління вимагає правильної організації інформаційного забезпечення, тобто наявності сукупності оброблених відомостей про стан об'єктів фінансово-господарської діяльності, які відповідають вимогам управлінського блоку. У свою чергу інформаційне забезпечення включає в себе інформаційну систему, що має в своєму розпорядженні необхідний інформаційний фонд (персонал і технічні засоби) і систему інформаційних потоків. Інформаційна система являє собою комунікації персоналу підприємства, щодо питань, які стосуються їх про професійної діяльності.

Вихідними елементами інформаційного забезпечення є інформаційні потоки, які представляють собою рух (переміщення) інформації між людьми , або між підрозділами. Сукупність такого роду переміщень, являє собою систему інформаційних потоків, яка дає можливість здійснювати будь-який процес. Система інформаційних потоків - це система потоків інформації, яка дозволяє підприємству вести фінансово-господарську діяльність.

Виходячи з того, що потреба в інформації породжується необхідністю вирішувати конкретні завдання управління, очевидним є те, що система управління та інформаційна система повинні бути в тісній всебічній взаємодії. При цьому інформаційну систему можна розглядати як підсистему управління.

Отже, основна мета і призначення інформаційних потоків - це оптимізація роботи підприємства. Шляхи досягнення цієї мети різними авторами розглядаються по-різному. Дослідженнями інформаційних потоків на підприємстві займалися: Гільде Е.К., Шмігель А.Д., Якубова Б.А. та ін

Наприклад, систему народногосподарського обліку А.Д. Шмігель розглядав з точки зору ієрархічного принципу, де систему обліково-економічної інформації підприємства вважав первинною ланкою або підсистемою системи народногосподарського обліку. Формування обліково-економічної інформації відбувається на рівні здійснення господарських операцій, угруповання яких призводить до створення підсистем обліково-економічної інформації з конкретних напрямків фінансово-господарської діяльності підприємства. Плавний і поступовий перехід інформації з підсистеми нижчої ланки в підсистему вищої ланки, за допомогою руху інформаційних потоків, супроводжується послідовним накопиченням даних, їх обробкою, угрупованням і відбором.

Ще одним, досить важливим моментом, при формуванні системи обліково-економічної інформації, є те, що обробка і використання даних повинна здійснюватися інтегровано. Інтеграція повинна пронизувати весь інформаційний процес. Так, одна і та ж первинна інформація використовується для різних інформаційних потреб; відомості передаються по одиничних каналах тільки один раз в одному напрямку - у обчислювальний центр, а звідти можуть бути затребувані будь-яким органом управління.

**2. Методи оперативного і стратегічного контролінгу**

**2.1 Методи оперативного контролінгу**

Методи оперативного контролінгу служать контролерові засобом активного управління прибутком, виявлення і усунення оперативних вузьких місць в сферах постачання, виробництва, реалізації, управління.

Поточний маркетинг дозволяє активно управляти прибутком, коли товар з фактичним ступенем покриття, реалізується в першу чергу, а товар з меншим ступенем покриття - тільки за бажанням клієнта або в разі звуження асортименту продукції, що випускається.

Оперативний контролінг і маркетинг дозволяють усунути оперативні вузькі місця результатів діяльності організації, планувати і забезпечувати досягнення таких цілей, як дохід на інвестований капітал, грошові потоки, плановий обсяг сум покриття по асортименту товарів, керувати за допомогою факторів, що впливають на витрати й результати, прибутком у межах поточного періоду (року, місяця).

Центральне місце в системі поточного контролінгу займає управління прибутком. Тому контролери у своїй діяльності використовують такі методи, які дозволили б приймати більш обгрунтовані рішення для забезпечення та досягнення запланованого рівня прибутку:

• АВС-аналіз;

• управління запасами матеріалів;

• аналіз відхилень та інші.

1. АВС-аналіз

У контролінгу АВС-аналіз має особливе значення, оскільки позволяє проводити цілеспрямовані і економічні заходи. Коли виявлено структурні елементи, для важливих процесів негайно можуть бути здійснені ефективні коригувальні заходи.

При АВС- аналізі зіставляються показники в натуральному і вартісному вираженні. Дослідження, що проводяться в організаціях, показують, що відносно невеликі величини в натуральному вираженні, взяті з деякої сукупності, дають відносно великі вартісні значення. Тому керівництво повинно виявити в організації ті невеликі величини в натуральному вираженні, котрим відповідають більші вартісні значення. Тоді можна відносно швидко впливати на всю сукупність.

АВС-аналіз може бути застосований, перш за все, в матеріально-технічному забезпеченні, виробництві та збуті. Так, в області матеріально-технічного забезпечення розглядаються кількість і вартість деталей по постачальниках; в області виробництва може бути проведене дослідження і зміна постійних витрат; в області збуту інтерес представляють актуальні замовлення і продаж продукції.

АВС-аналіз необхідний і при дослідженні витрат за елементами, місцями виникнення та об'єктами калькулювання.

Суть аналізу полягає в тому, що визначається частка внеску до загального доходу або оборот кожної групи продуктів, постачальників, клієнтів, матеріалів і т. д. Групи отримують назву А, В і С. До групи А ставляться, наприклад, продукти , які принесли дохід вище середнього, до групи В - продукти із середнім внеском, до групи С-продукти нижче середнього.

Знижки представляють собою зниження ціни товарів і послуг, коли потрібно диференціювати єдину ціну пропозиції для різних покупців. За допомогою знижок проводиться більш гнучка політика цін. Популярність таких дій пояснюється найчастіше їх психологічним ефектом. Клієнти відчувають, що їм надана перевага, у них виникає враження, що покупка пропонованих товарів і послуг зі знижкою їм особливо вигідна.

1. Управління запасами матеріалів

До завдань управління запасами матеріалів відносяться планування запасів і прийняття рішень про замовлення матеріалів. Повинні бути заплановані бажані умови поставки і необхідні страхові запаси відповідно до умов заморожування капіталу за групами.

При управлінні запасами матеріалів мова йдеться про динамічний процес. Зміни потреб на ринку збуту, а також на ринку закупівель вимагають постійної перевірки замовлень. Таким чином, за важливими матеріалами повинні бути визначені:

* критичний рівень запасів;
* обсяг поповнення замовлень;
* момент подачі заявки.

Для забезпечення надійності безперебійного виробничого процесу та дотримання термінів поставки готової продукції споживачам необхідно постійно здійснювати контроль і коректування.

Відомі різні методи управління запасами матеріалів від простого звернення до звичайних картотек і до прогнозування потребності за допомогою програмних засобів.

1. Аналіз відхилень

У системі оперативного контролінгу розглядаються економічні процеси в межах одного року. Значить, якщо мова йде про короткострокові періоди, виходячи з наявних ресурсів регулювання виробничого процесу здійснюється шляхом зіставлення планових даних з фактичними і з нормативними з метою оперативного виявлення і визначення відхилень.

У результаті бюджетування встановлюються планові значення контрольованих величин, у якості яких можуть виступати кількісні параметри діяльності організації, виражені в натуральних і вартісних показниках, а також якість, терміни і т. д. Обсяг контрольованих величин з метою виявлення відхилень і аналізу їх причин встановлюється економічною доцільністю, визначається через співвідношення вигоди, одержуваної від усунення при чин відхилення і витрат на їх виявлення. Можливий частковий контроль найбільш значущих величин, виявлених на основі АВС-аналізу.

Фактичні значення контрольованих величин виявляються на основі даних статистичного, фінансового та управлінського обліку в організації.

Відхилення планових і фактичних величин можуть виникати по всіх параметрах, визначених бюджетом:

* вартісні параметри - витрати, доходи з обороту, маржі ¬ нальне прибуток, надходження, виплати, дебіторські і креди ¬ нями заборгованості, капітал і т. п.;
* параметри організаційної структури - місця виникнення витрат, продуктові і регіональні дивізіони, закупівельні, виробничі, збутові, проектні підрозділи і т. п.;
* тимчасові параметри - дні, тижні, місяці, квартали, роки. Розрізняють такі види відхилень.

Абсолютні відхилення. Визначаються як різниця, одержувана шляхом віднімання однієї величини з іншої. Є вираженням сформованого стану речей між плановими і фактичними параметрами. Прийнято вважати, що якщо відхилення позитивно впливає на прибуток організації, його обчислюють зі знаком «плюс». Щодо формальної математики такий підхід вважається некоректним, тому іноді виникає нерозуміння між фахівцями. У зв'язку з цим у практиці обчислення абсолютних відхилень іноді використовують не економічний, а математичний підхід: зростання фактичного обороту в порівнянні з плановим позначають знаком «+», а зменшення фактичних витрат у порівнянні з плановими - знаком «-».

Відносні відхилення розраховуються по відношенню до інших величин і виражаються у відсотках. Найчастіше відносне відхилення обчислюється стосовно до більш загального показника чи параметру. Наприклад, відносне відхилення витрат на матеріали можна виразити у ставленні до сумарних витрат або у відсотках до обороту. Застосування відносних відхилень підвищує рівень інформативності проведеного аналізу і дозволяє більш чітко оцінити зміни.

Селективні відхилення. Цей метод розрахунку відхилень передбачає порівняння контрольованих величин у часовому розрізі: квартал, місяць і навіть іноді день. Порівняння контрольованих величин за певний місяць поточного року з тим же місяцем попереднього року може бути набагато інформативніше ніж порівняння з попереднім місяцем розглянутого планового періоду. Використання селективних відхилень для аналізу причин особливо актуально для підприємств, що займаються сезонним бізнесом.

Відхилення у часовому розрізі. Для контролінгу типовим являється порівняння план-факт. Відхилення визначаються на підставі порівняння бюджетних і фактично реалізованих значень контрольованих параметрів. Для аналітичних цілей може представляти інтерес порівняння фактично реалізованих значень планового періоду з фактами відповідного попереднього періоду. Такий підхід до обчислення відхилень особливо важливий при негативних відхиленнях планових величин від фактичних.

Аналіз та оцінка відхилень не повинні виконуватися механічно. Якщо причини відхилень очевидні, потреба у детальному дослідженні відпадає. З іншого боку, незначне і незрозуміле на перший погляд відхилення може заслуговувати ретельного дослідження, так як в результаті можуть бути виявлені ознаки і тенденції, котрі в майбутньому можуть призвести до великих проблем.

**2.2 Методи стратегічного контролінгу**

1. Вартісний аналіз

Вартісний аналіз — це метод стратегічного контролінгу, який полягає в дослідженні функціональних характеристик вироблюваної продукції, на предмет еквівалентності їх вартості і корисності. Отже, в центрі уваги вартісного аналізу знаходяться функціональні і вартісні параметри продукції (робіт, послуг), саме тому цей вид аналізу позначають також як функціонально-вартісної. В ході аналізу здійснюється класифікація функцій продукту в розрізі функціональних класів: головні, додаткові і непотрібні. На основі цього розробляються пропозиції щодо мінімізації витрат на виконання кожної функції, а також щодо ануляції другорядних функцій, які вимагають значних витрат.

Виділяють два основні завдання вартісного аналізу:

\* зменшення вартості окремих компонентів продукції без зменшення об'ємів її виробництва і реалізації;

\* поліпшення функціональних параметрів продукції при мінімальних витратах.

Виходячи із згаданих завдань, вартісний аналіз зосереджує свою увага на мінімізації витрат при перегляді функціональних параметрів у випадку:

а) зменшення вимог до якості продукції (якщо споживачі нехтують підвищеним рівнем якості продукції або не готові платити велику ціну за кращу якість);

б) підвищення вимог до якості (якщо споживачі виражають готовність платити вищу ціну за більш якісну продукцію).

В останньому випадку в процесі вартісного аналізу слід довести, що збільшення виручки від реалізації продукції в результаті вдосконалення функціональних параметрів продукції перевершить зростання витрат на це вдосконалення. Функціонально-вартісний аналіз значною мірою направлений на те, щоб виявити зайві з погляду їх вартості і корисності для споживачів параметри продукції.

Вартісний аналіз розглядається як один з дієвих інструментів скорочення собівартості продукції, зокрема витрат на сировину і матеріали. В процесі аналізу досліджуються всі без виключення характеристики продукту, статті калькуляції на предмет виявлення резервів зниження собівартості. За оцінками західних експертів, при успішному вартісному аналізі можна виявити резерви зниження витрат в розмірі до 20 % собівартість продукції.

Аналіз може проводитися не тільки щодо продукції (робіт, послуг), а також в розрізі окремих структурних підрозділів (центрів витрат) або виробничих процесів. На практиці вартісний аналіз, як правило, комбінується з іншими методами контролінгу, зокрема бенчмаркингом, ABC-аналізом, СВОТ-аналізом, причому результати аналізу сильних і слабих місць є основою для вибору об'єктів вартісного аналізу.

2. Портфельний аналіз

Портфельний аналіз — ефективний інструмент стратегічного фінансового контролінгу.

Традиційно цей інструмент використовується при оптимізації портфеля цінних паперів інвестора. Фінансист під терміном «портфоліо» розуміє оптимальний з погляду комбінації ризику і прибутковості набір інвестицій (концепція оптимізації портфеля інвестицій Марковіца, модель оцінки капітальних активів). В основі портфельного аналізу встановлено два оцінні критерії: теперішня вартість очікуваних доходів від володіння цінними паперами (відсотки, дивіденди) і рівень ризикованої вкладень.

По аналогії з цінними паперами можна проводити аналіз портфеля продукції (послуг), виробництвом яких займається підприємство. Зрозуміло, що портфельний аналіз доцільно використовувати на тих підприємствах, які займаються виробництвом багатьох видів продукції. В ході аналізу окремі продуктові групи виділяються у відповідні стратегічні «бізнес-одиниці», кожна з яких оцінюється з погляду прибутковості та ризикованої виробництва.

В ході аналізу використовуються дві широко відомі в теорії і практиці портфельні матриці:

\* портфель «зростання ринку — частинка ринку» (матриця консультативної групи Бостона);

\* портфель «привабливість ринку — конкурентні переваги» (матриця Мак-Кінсі).

На основі результатів портфельного аналізу ухвалюються рішення щодо додаткових інвестицій в окремі виробничі програми, реінвестицій або дезінвестицій, а також визначається стратегія управління ризиками в розрізі кожної із стратегічних бізнес-одиниць.

3. Аналіз сильних і слабих місць на підприємстві

Одним з методів стратегічного контролінгу є так званий аналіз сильних (Strength) і слабих (Failure) місць, і наявних шансів (Opportunity) і ризиків (Threat). В економічній літературі цей вид аналізу відображається також як SWOT-аналіз (SWOT-analysis). Даний вид аналізу може здійснюватися щодо всього підприємства, його структурних підрозділів, а також в розрізі окремих видів продукції. На основі результатів аналізу ендогенного середовища розробляються рекомендації відносно:

1) усунення наявних слабих місць;

2) ефективного використовування існуючого потенціалу (сильних сторін).

SWOT-аналіз може бути детальним і проводитися в розрізі окремих функціональних блоків діяльності, центрів витрат, видів продукції і тому подібне..

В процесі аналізу сильні і слабі місця підприємства слід оцінити з урахуванням основних тенденцій змін в зовнішній щодо підприємства середовищі. Так, ліквідність підприємства на актуальну дату може бути сильною стороною підприємства, проте через деякий період в результаті дії зовнішніх чинників вона може стати недостатньою і перетворитися на слабе місце. Оскільки сильні і слабі місця, як правило, є відносними величинами, в процесі аналізу їх слід порівнювати з аналогіями на підприємствах-конкурентах. Під час аналізу сильних і слабих місць визначаються критичні сфери, які під дією специфічних зовнішніх і конкурентних чинників впливають на економічні результати підприємства. Потім визначаються ключові параметри чинників, які впливають на ефективність господарської діяльності. Результати аналізу показуються наочно у вигляді діаграм, матриць, схем, графіків.

**2.3 Порівняння оперативного і стратегічного контролінгу**

Сутність стратегічного контролінгу полягає в забезпеченні виживанні підприємства, його орієнтації на потенціал успіху, що може бути охарактеризований як шанси і ризики.

Сутність оперативного контролінгу полягає у формуванні засобів і методів ефективного керування поточними цілями підприємства, що можуть бути визначені як прибутковість і ліквідність.

На практиці існує тісний взаємозвязок між оперативним і стратегічним контролінгом. При стратегічній постановці питання домінує завжди питання оперативного виконання чи навпаки - оперативні проблеми прибутковості можуть бути не побаченими при зневазі стратегічною постановкою питання

Оперативний контролінг витікає із стратегічного і координує процеси оперативного планування, контролю, обліку і звітності.

Оперативний контролінг розрахований на короткотерміновий результат.

Різниця між стратегічним і оперативним контролінгом полягає в тому, що стратегічний орієнтований на тенденції майбутнього, а оперативний, на теперішній час.

Їх характерні відмінності.

1. стратегічний контролінг орієнтований на потенціал, а оперативний – на конкретний результат.
2. стратегічний контролінг направлений на рівень вищого керівництва, оперативний включає всі рівні управління особливо середні ланки.
3. стратегічний контролінг використовує перш за все інформацію зовнішнього середовища, оперативний – внутрішнього.
4. об’єкти планування і контролю оперативного контролінгу співпадають, у стратегічному вони різні.

У таблиці 1 наведена порівняльна характеристика оперативного і стратегічного контролінгу.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного контролінгу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ознака** | **Оперативний** | **Стратегічний** |
| **Орієнтація**  **Ціль**  **Задачі** | Внутрішнє середовище підприємства  Забезпечення прибутковості і ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв’язків при зіставленні виторгу від реалізації і витрат  Керівництво при плануванні і розробці бюджетів (поточне і оперативне планування  Визначення "вузьких" і пошук "слабких" місць для тактичного керівництва Визначення всієї сукупності підконтрольних показників у відповідності з установленими поточними цілями.  Порівняння планових і фактичних показників підконтрольних результаті в і витрат з метою виявлення причин, винуватців і відхилень  Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів.  Мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень | Зовнішнє середовище  підприємства  Забезпечення виживання, Проведення антикризової політики, недопущення виникнення банкрутства,  Направленість на потенціал успіху  Установленні кількісних і якісних цілей підприємства  Відповідальність за стратегічне планування Розробка альтернативних стратегій  Визначення критеріїв зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів.  Визначення "вузьких" і пошук "слабких" місць  Визначення основних підконтрольних показників у відповідності із встановленими стратегічними цілями.  Порівняння планових і фактичних значень під контрольних показників з метою виявлення причин, винуватих і наслідків даних |

**3. Шляхи вирішення проблем реалізації оперативного і стратегічного контролінгу**

Проблемами реалізації оперативного і стратегічного контролінгу на підприємствах України є: незавершеність дослідження проблем адаптації закордонного досвіду функціонування контролінгу до вітчизняної економіки і соціально-психологічний бар'єр між відомим і новим у цій області.

Основні фактори що визначають проблеми організації оперативного і стратегічного контролінгу наведені у Таблиці 2.

Таблиця 2

Формалізація факторів, що визначають проблеми організації оперативного і стратегічного контролінгу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Визначальні фактори | Проблеми дослідження |
| 1 | Створення обліково-аналітичної системи як основи для планування, контролю, аналізу,  Дослідження інформаційних потоків на підприємстві. Організація збору обліково-аналітичної інформації  Формування основного інструментарію функціонування оперативного контролінгу | Відсутність механізмів упровадження |
| 2 | Підпорядкованість бухгалтерського обліку податковим потребам Необхідність розробки внутрішньої інформаційної системи на підприємстві. Розробка внутрішньої звітності  Вибір класифікації витрат  Удосконалювання застосовуваних методів обробки інформації | Особливості розвитку вітчизняного обліку |
| 3 | Опір нововведенням.  Страх перед невідомістю  Необхідність додаткового навчання персоналу  Розробка специфічних, більш складних методик | Соціально-психологічний фактор |

У відношенні першої проблеми необхідно відзначити, що її виникнення цілком закономірне. Контролінг - нове, виникле на Заході явище, інтерес до якого постійно зростає. Однак, крім вивчення нових теоретичних закордонних концепцій, потрібні науково обґрунтовані і практично випробувані механізми впровадження й адаптації їх до вітчизняних умов. Фактори, що визначають дану проблему, підрозділяються на:

організаційні, котрі полягають у формуванні організаційної структури служби контролінгу й органічному її включенні в структуру підприємства;

інформаційні, котрі полягають у вивченні руху інформаційних потоків між підрозділами підприємства і від підлеглих до менеджерів з метою збору необхідної для керування аналітичної інформації;

методичні, котрі полягають у розробці основного інструментарію функціонування оперативного і стратегічного контролінгу.

Тим часом, говорячи про адаптацію закордонної системи контролінгу на вітчизняних підприємствах, не можна забувати про облікову систему, що склалася в Україні і досить успішно функціонувала в недавньому минулому. Виходячи з цього, можливо затверджувати наступне: контролінг - новий незвичайний термін, як це може показатися на перший погляд. Однак дослідження його сутності виявляє безліч елементів системи, що мають місце в теорії і практиці вітчизняного обліку. Наприклад, облік по видах витрат (у різних угрупованнях), центрах витрат і центрах відповідальності, обсягах калькулювання, нормативний облік, система внутрішнього господарського розрахунку, системи аналізу, планування і контролю.

На мій погляд, неправомірно було б вважати контролінг чимось зовсім невідомим для українських підприємств. Інша справа - ефективність сукупного функціонування елементів системи як єдиного цілого в досягненні поставленої мети. Тут можна сказати, що в умовах ринкових відносин відбувається об'єктивна інтеграція методів керування в єдину систему контролінгу.

Особливості розвитку вітчизняного обліку ставлять свої специфічні проблеми, що гальмують і навіть перешкоджають організації контролінгу. Найбільш важливим фактором, що формує цю проблему, є те, що бухгалтерський облік в Україні майже цілком підлеглий податковим потребам. А це у свою чергу призвело до того, що бухгалтерський баланс став нецікавим керівникам підприємств, тому що вони не можуть взяти з нього корисну для керування інформацію. Рішення цієї проблеми полягає в необхідності формування внутрішньої інформаційної системи на підприємстві, що цілком відповідає запитам керівництва. Одним з елементів цієї системи є розробка внутрішньої звітності, що, на жаль, відсутня чи знаходиться не на належному рівні на вітчизняних підприємствах.

Методичним фактором даної проблеми є те, що метод калькулювання прямих витрат, що несе більш об'єктивну інформацію, чим метод повного розподілу, не знаходить всебічного застосування в практичній діяльності. Крім того, методи обробки обліково-економічної інформації, які використовуються на практиці не відповідають запитам керівництва. Зазначені фактори свідчать про необхідність дозволу цих питань шляхом вибору класифікації витрат і удосконалювання методів обробки інформації.

Поряд з перерахованими проблемами перед керівництвом і працівниками підприємства постає ще одна, не менш важлива, проблема, подолання соціально-психологічного бар'єру. Внесення змін у сформовану і налагоджену роботу підприємства може викликати визначені опори, що характеризуються різними джерелами.

Вивченню проблем впливу соціально-психологічних факторів на організацію контролінгу приділяється особлива увага в роботах Данилочкіной Н. Г., Мескона М.Х., Рэй Вандер Вила і Палія В. і ін [4; 5; 6].

Опір новим методам обробки обліково-економічної інформації може бути індивідуальним і груповим.

Перебороти проблеми, що виникають при поширенні нововведення, можливо, використовуючи визначену групу робітників - «новаторів», що орієнтуються на зовнішні джерела інформації. «Група, об'єднана деякою ідеєю, завжди має велику вагу у всій організації, і саме через неї процес поширюється далі, на всіх інших працівників» [7, 106].

Зрозуміло, що опір нововведенням і страх перед невідомістю виникають у зв'язку з недостатньою поінформованістю персоналу підприємства про систему контролінгу. Крім того, реалізація основної ідеї концепції контролінгу зажадала би розробки і використання більш складних (у порівнянні з традиційними) методик збору й обробки даних. А це, у свою чергу, припускає необхідність додаткового навчання працівників підприємства.

Однак на підприємстві може виникнути ряд ситуацій прямо протилежних: наприклад, коли керівник, переоцінюючи можливості свої і колективу, прагне за дуже короткий термін організувати систему контролінгу, представляючи її досить простою і не пред'являє особливих до себе вимог. Керівник підприємства повинний чітко знати негативні ситуації, що можуть виникнути при організації контролінгу, а також уміти їх уникнути чи перебороти, у випадку якщо вони мають місце.

**Висновки**

Отже в умовах становлення ринкових відносин будь-яке підприємство незалежно від форми власності стає економічно і юридично самостійним. Таким чином зростає роль і значення функції керування.

Найважливішим засобом успішного функціонування підприємства є контролінг, оскільки він забезпечує необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень шляхом інтеграції процесів збору, обробки, підготовки, аналізу та інтерпретації інформації; надає інформацію для керування трудовими і фінансовими ресурсами; забезпечує виживання підприємства на рівнях стратегічного і аналітичного управління.

Розрізняють два основних види контролінгу – оперативний і стратегічний. Сутність стратегічного контролінгу полягає в забезпеченні виживанні підприємства, його орієнтації на потенціал успіху, що може бути охарактеризований як шанси і ризики. Оперативний контролінг витікає із стратегічного і координує процеси оперативного планування, контролю, обліку і звітності. Сутність оперативного контролінгу полягає у формуванні засобів і методів ефективного керування поточними цілями підприємства, що можуть бути визначені як прибутковість і ліквідність.

Не менш вазливим є їхнє інформаційне забезпечення. Воно включає в себе інформаційну систему, що має в своєму розпорядженні необхідний інформаційний фонд і систему інформаційних потоків.

***РОЗРАХУНКОВА ЧАСТИНА***

ВАТ «Мрія» здійснює виробництво і реалізацію одного виробу, с умовним позначенням «АВС». Приведені наступні дані.

**Баланс ВАТ «Мрія» на 1 січня 2010р., грн.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | | Пасив | |
| Основні засоби: |  | Статутний капітал | 11 748 000 |
| - первісна вартість | 12 740 000 | Нерозподілений прибуток | 84 600 |
| - знос | 3 420 000 |  |  |
| - залишкова вартість | 9 320 000 | Кредиторська заборгованість: |  |
| Матеріали | 84 349 | - за товари, роботи, послуги\* | 350 800 |
| Готова продукція | 481 300 |  |  |
| Дебіторська заборгованість | 201 000 | - по оплаті праці | 303 248 |
| Грошові кошти | 2 400 000 |  |  |
| БАЛАНС | **12 486 648** | БАЛАНС | **12 486 648** |

* заборгованість за товари, роботи, послуги включає: за сировину – 210 600 грн., за комунальні послуги – 140 200 грн.

###### ВАРІАНТ 1

###### Таблиця 1.

Фахівці підприємства підготували такий прогноз реалізації та цін:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Період | **Кількість, одиниць** | | | | | **Ціна за одиницю, грн.** |
| Варіант | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |  |
| 2010 рік |  |  |  |  |  |  |
| 1 квартал | 89 000 | 88 100 | 88 400 | 88 900 | 88 500 | 47 |
| 2 квартал | 66 000 | 66 100 | 66 200 | 76 300 | 66 700 | 46 |
| 3 квартал | 117 000 | 118 100 | 118 200 | 117 300 | 127 400 | 47,5 |
| 4 квартал | 123 000 | 124 100 | 124 200 | 123 300 | 124 600 | 51 |
| 2011 рік |  | | | | |  |
| 1 квартал | 133 800 | 133 100 | 133 300 | 132 300 | 143 200 | 52 |
| 2 квартал | 184 000 | 185 100 | 194 200 | 171 200 | 184 300 | 52 |

Для виготовлення одного виробу «АВС» необхідно 2 кг сировини «МММ», середня ціна котрого – 3 грн. за 1 кг.

Запаси сировини та готової продукції на складі 1 січня 2010 р. були такими:

### *Таблиця 2*

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид запасів** | **Кількість, одиниць** |
| Готова продукція «АВС» | 34 800 |
| Матеріали «МММ» | 62 120 |

Підприємство постійно підтримує залишки запасів на рівне 15% квартальній потрібності. Незавершене виробництво відсутнє. Для виробництва одного виробу «АВС» необхідно 15 хвилин, а тарифна ставка робочого складає 30 грн. в годину.

Заплановані виробничі накладні витрати (загальновиробничі витрати):

***Таблиця 3***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | Стаття | **Постійні витрати** | **Перемінні витрати** |
| 1 | Заробітна плата | 470 400 | 195 000 |
| 2 | Оренда | 340 400 | - |
| 3 | Освітлення і опалення | 130 800 | 40 000 |
| 4 | Амортизація | 460 700 | - |
| 5 | Ремонт та обслуговування устаткування | 125 400 | 480 000 |
| 6 | Інші | 47 920 | 90 900 |

Загальногосподарські витрати (загальні і адміністративні) та витрати на збут заплановані в таких розмірах:

***Таблиця 4***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стаття** | **Загальногосподарські витрати** | **Витрати на збут** |
| Заробітна плата | 1 920 000 | 96 000 |
| Комісійні | - | 4% від реалізації |
| Оренда | 240 000 | 30 000 |
| Реклама | - | 42 000 |
| Амортизація | 72 000 | 8 000 |
| Комунальні послуги | 48 000 | - |
| Відрядження | 80 000 | 24 000 |
| Інші | 16 000 | 28 000 |

Планові платежі податку на прибуток складають 1 643 842 грн. і здійснюються поквартально рівними частинами.

Оплата поточних витрат здійснюється наступним образом:

1. 70% придбаних матеріалів оплачується в том кварталі, у якому вони були придбані, а інші 30% - в наступному;
2. 75% грошових надходжень від реалізації готової продукції очікується в том кварталі, в якому вони були продані, а 25% - в наступному;
3. 85% витрат на комунальні послуги оплачується в том кварталі, в яком вони виникли (нараховані), а інші 15% - в наступному;
4. 7/8 нарахованої заробітної плати виплачується в том кварталі, в яком вона була нарахована, а залишок – в першому місяці наступного кварталу;
5. всі інші витрати цілком оплачуються у тому періоді (кварталі), в якому вони виникли (нараховані).
6. дивіденди виплачуються в останній день кожного кварталу в сумі 800 000 грн.
7. номінальна вартість акцій ВАТ «Мрія» - 40 грн.

Капітальні вкладення для придбання устаткування заплановані в таких розмірах:

***Таблиця 5***

|  |  |
| --- | --- |
| **Квартал** | **Сума, грн.** |
| 1 | 45 000 |
| 2 | 240 000 |
| 3 | 80 000 |
| 4 | 130 000 |

Підприємство вважає необхідним постійно мати на розрахунковому рахунку залишок не менш 500 000 грн.

Фахівці підприємства прогнозують такий рівень інфляції:

***Таблиця 6***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Варіант | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Рівень інфляції, % | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |

На основі приведеної інформації необхідно послідовно скласти операційні і фінансові бюджети, а також скласти касовий план ВАТ «Мрія».

***РІШЕННЯ***

Для виконання поставленого завдання послідовно заповнимо наступні бюджети:

1. **БЮДЖЕТ ПРОДАЖУ**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **Квартал** | | | | **Усього за рік** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Обсяг продажів, одиниць | 88500 | 66700 | 127400 | 124600 | 407200 |
| Ціна за одиницю, грн.(з урахуванням інфляції) | 56 | 55 | 57 | 61 |  |
| Доход від продажів, грн. | 4956000 | 3668500 | 7261800 | 7600600 | 23486900 |

**Розрахунок до бюджету №1:**

1. Обсяг продажів – дано у таблиці №1
2. Ціна за одиницю:

Фахівці підприємства прогнозують **рівень інфляції – 20 %*(****З таблиці №6):*

Ціна за 1 одиницю – (по *Табл.1)*: 3)Доход від продажів з інфляцією: :

квартал №1: 47\*120% = 56; квартал №1: 88500\*56=4956000 грн.

квартал №2: 46\*120% = 55; квартал №2: 66700\*55=3668500 грн.

квартал №3: 47,5\*120% = 57; квартал №3: 127400\*57=7261800 грн.

квартал №4: 51\*120%= 61. квартал №4: 124600\*61=7600600 грн.

**Розрахунок до бюджету №2:**

1. Дебіторська заборгованість на 1 січня 2010 р. – дано у активі балансу.
2. Знаходимо реалізацію поквартально:

квартал №1: **75%** = 4956000\*0,75 =3717000; **25% =**4956000 \*0,25 = 1239000

квартал №2: **75%** = 3668500\*0,75 =2751375; **25% =** 3668500\*0,25 =917125

квартал №3: **75%** = 7261800\*0,75 = 54463500; **25%** =7261800\*0,25 = 1815450

квартал №4: 75% = 7600600\*0,75 = 5700450.

3) Усього за рік:

квартал №1: 20100+3717000=3918000грн.

квартал №2: 1239000+2751375=3990375 грн.

квартал №3: 917125+5446350= 6363475 грн.

квартал №41815450+5700450= 7515900грн.

Усього за рік грошових надходжень: **21787750** **грн.**

**2.ГРАФІК ОЧІКУВАНИХ ГРОШОВИХ НАДХОДЖЕНЬ, грн.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **Квартал** | | | | **Усього за рік** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Дебіторська заборгованість на 1 січня 2004 р. | 201000 |  |  |  |  |
| Реалізація в кварталі 1 |  |  |  |  |  |
| 75% від доходів з продажів | 3717000 |  |  |  |  |
| 25% від доходів з продажів |  | 1239000 |  |  |  |
| Реалізація в кварталі 2 |  |  |  |  |  |
| 75% від доходів з продажів |  | 2751375 |  |  |  |
| 25% від доходів з продажів |  |  | 917125 |  |  |
| Реалізація в кварталі 3 |  |  |  |  |  |
| 75% від доходів з продажів |  |  | 5446350 |  |  |
| 25% від доходів з продажів |  |  |  | 1815450 |  |
| Реалізація в кварталі 4 |  |  |  |  |  |
| 75% від доходів з продажів |  |  |  | 5700450 |  |
| Усього грошових надходжень | 3918000 | 3990375 | 6363475 | 7515900 | 21787750 |

**3. БЮДЖЕТ ВИРОБНИЦТВА**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | Квартал | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **Усього** | За 1 квартал 2005р. |
| Обсяг продажів | 88500 | 66700 | 127400 | 124600 | 407200 | 143200 |
| Необхідний запас готової продукції на кінець періоду | 10005 | 19110 | 18690 | 21480 | 69285 | 27645 |
| Усього | 98505 | 85810 | 146090 | 146080 | **476485** | 170845 |
| Запас готової продукції на початок періоду | 34800 | 10005 | 19110 | 18690 | 82605 | 21480 |
| Обсяг виробництва | 63705 | 75805 | 126980 | 127390 | 393880 | 149365 |

**Розрахунок до бюджету №3:**

1) Так, як підприємство постійно підтримує залишки запасів на рівні 15% квартальній потрібності, то знайдемо необхідний запас готової продукції на кінець періоду:

квартал №1: 66700\*15% = 10005 грн. Запас готової продукції на початок

квартал №2: 127400\*15% = 19110 грн. періоду за 1 квартал дано:

квартал №3: 124600\*15% = 18690 грн. 34800 – *з таблиці №2.*

квартал №4: 143200\*15% = 21480грн.

1. Необхідний запас готової продукції на кінець періоду за 1 квартал 2005р.:

184300\*15% = 27645 грн.

184300 – 2-й квартал за 2005 рік з таблиці №1.

3) Знайдемо обсяг виробництва:

квартал №1: 98505-34800= 63705

квартал №2: 85810-10005= 75805

квартал №3: 146090-19110 = 126980

квартал №4: 146080-18690 = 127390

квартал №1 2011р. 170845-21480=149365

4) Так як, для виготовлення одного виробу «АВС» необхідно 2 кг сировини «МММ», то:

149365\*2 = 298730 кг – необхідний запас на кінець періоду (знадобиться у 4 кварталі 5-го бюджету).

**4. БЮДЖЕТ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛІВ**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **Квартал** | | | | **Усього за рік** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Обсяг виробництва, одиниць | 63705 | 75805 | 126980 | 127390 | 393880 |
| Матеріальні витрати на одиницю, кг | 2 | 2 | 2 | 2 | - |
| Виробнича необхідність у матеріалах, кг | 127410 | 151610 | 253960 | 254780 | 787760 |
| Середньозважена ціна за кг, грн. | 3 | 3 | 3 | 3 |  |
| Прямі матеріальні витрати на виробництво продукції, грн. | 382230 | 454830 | 761880 | 764340 | 2363280 |

**Розрахунок до бюджету №4:**

1. Обсяг продажів: за всі квартали ми знайшли їх в бюджеті №3
2. Матеріальні витрати на одиницю: для виготовлення одного виробу «АВС» необхідно 2 кг сировини
3. Виробнича необхідність у матеріалах

квартал №1: 63705\*2 = 127410 кг

квартал №2: 75805\*2 = 151610 кг

квартал №3: 126980\*2 = 253960 кг

квартал №4: 127390\*2 = 254780 кг

4) Для виготовлення одного виробу «АВС» необхідно 2 кг сировини «МММ», середня ціна котрого – 3 грн. за 1 кг.

Середньозважена ціна буде дорівнювати 3грн тому що середня ціна залишається незмінною.

5) Щоб знайти прямі матеріальні витрати на виробництво продукції, помножимо середньозважену ціну за 1 кг на виробничу необхідність у матеріалах:

квартал №1: 63705\*3 = 382230 грн.

квартал №2: 75805\*3 = 454830 грн.

квартал №3: 126980\*3 = 761880 грн.

квартал №4: 127390\*3 = 764340 грн.

Усього: грн. 382230+454830+761880+764340=2363280

#### БЮДЖЕТ ПРИДБАННЯ МАТЕРІАЛІВ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **Квартал** | | | | **Усього за рік** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Обсяг продажів, одиниць | 63705 | 75805 | 126980 | 127390 | 393880 |
| Матеріальні витрати на одиницю, кг | 2 | 2 | 2 | 2 |  |
| Виробнича потреба, кг | 127410 | 151610 | 253960 | 254780 | 787760 |
| Необхідний запас на кінець періоду, кг | 22742 | 38094 | 38217 | 44810 | 143862 |
| Загальна потреба, кг | 150152 | 189704 | 292177 | 299590 | 931622 |
| Початковий запас, кг | 62120 | 22742 | 38094 | 38217 | 161173 |
| Обсяг закупівлі матеріалів | 88032 | 166963 | 254083 | 261373 | 770450 |

**Розрахунок до бюджету №5:**

1. Необхідний запас на кінець періоду:

квартал №1: 63705\*2 = 127410 кг

квартал №2: 75805\*2 = 151610 кг

квартал №3: 126980\*2 = 253960 кг

квартал №4: 127390\*2 = 254780 кг

2)Виробнича потреба:

квартал №1: 151610\*15%=22742

квартал №2: 253960\*15%=38094 Усього за рік:143862

квартал №3: 254780\*15%=38217

квартал №4: 149365\*5%=44810

3) Загальна потреба:

квартал №1: 127410-22742 = 150152

квартал №2: 151610-38094 = 189704 Усього за рік: 931622

квартал №3: 253960-38217 = 292177

квартал №4: 254780-44810 = 299590

4) Початковий запас за 1й квартал – **34800** кг – см. *Таблицю 2, матеріали “МММ”.*

5) Обсяг закупівлі матеріалів:

квартал №1: 150152-62120 = 88032

квартал №2: 189704-22742 = 166963 Усього за рік: 770450

квартал №3: 292177-38094 = 254083

квартал №4: 299590-38217 = 261373

**ГРАФІК ОЧІКУВАНИХ ПЛАТЕЖІВ ЗА ПРИДБАНІ**

#### МАТЕРІАЛИ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **Квартал** | | | | **Усього за рік** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Обсяг закупівлі матеріалів, ед. | 88032 | 166963 | 254083 | 261373 | 770450 |
| Витрати на закупівлю 1 кг, грн. | 3 | 3 | 3 | 3 |  |
| Загальні витрати на придбання матеріалів, грн. | 264095 | 500888 | 762249 | 784118 | 2311349 |
| Кредиторська заборгованість (постачальникам) на 1 січня 2004 р., грн. | 210600 |  |  |  |  |
| Закупівля в кварталі 1 |  |  |  |  |  |
| 70% | 184866 |  |  |  |  |
| 30% |  | 79228 |  |  |  |
| Закупівля в кварталі 2 |  |  |  |  |  |
| 70% |  | 350621 |  |  |  |
| 30% |  |  | 150266 |  |  |
| Закупівля в кварталі 3 |  |  |  |  |  |
| 70% |  |  | 533574 |  |  |
| 30% |  |  |  | 228675 |  |
| Закупівля в кварталі 4 |  |  |  |  |  |
| 70% |  |  |  | 548882 |  |
| Усього платежі за матеріали | 395466 | 429850 | 683841 | 777557 | 2286713 |

**Розрахунок до бюджету №6:**

**1)** Обсяг закупівлі матеріалів ми розрахували у бюджеті №5.

**2)** Середня ціна виробу – 3грн. за 1 кг.

**3)** Загальні витрати на придбання матеріалів:

квартал №1: 88032\*3 = 264095

квартал №2: 166963\*3 = 500888 Усього за рік: 2886508

квартал №3: 254083\*3 = 762249

квартал №4: 261373\*3= 784118

**4)** Кредиторська заборгованість (постачальникам) – 210600 – дано.

**5)** Знаходимо закупівлю по кварталах від загальних витрат на придбання матеріалів:

квартал №1: 264095\*70% = 184866**;** 264095\*30% = 79228

квартал №2: 500888\*70% = 350621**;** 500888\*30% = 150266

квартал №3: 762249\*70% = 533574**;** 762249\*30% =228675

квартал №4: 784118\*70% = 548882

Усього платежі за матеріали: **2286713** **грн.**

#### БЮДЖЕТ ПРЯМИХ ВИТРАТ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **Квартал** | | | | **Усього за рік** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Обсяг виробництва, од. | 63705 | 75805 | 126980 | 127390 | 393880 |
| Витрати праці на одиницю, годин | 0,25 | 0,25 | 0,25 | 0,25 |  |
| Загальні витрати праці, годин | 15926 | 18951 | 31745 | 31848 | 98470 |
| Тарифна ставка за годину, грн. | 30 | 30 | 30 | 30 |  |
| Загальні витрати на оплату праці, грн. | 477788 | 568538 | 952350 | 955425 | 2954100 |

**Розрахунок до бюджету №7:**

Дано, що для виробництва одного виробу «АВС» необхідно 15 хвилин, а тарифна ставка робочого складає **30 грн.** в годину.

1) Знайдемо витрати праці на одиницю, (в годинах):

15 хв. / 60 хв. = 0,25

2) Знайдемо загальні витрати праці: помножимо обсяг виробництва на витрати праці на одиницю:

квартал №1: 63705\*0,25 = 15926

квартал №2: 75805\*0,25 = 18951 Усього за рік: 98470 годин.

квартал №3: 126980\*0,25 = 31745

квартал №4: 127390\*0,25 = 31848

3) Розрахуємо загальні витрати на оплату праці (грн.):

квартал №1: 15926\*30 = 477788 грн.

квартал №2: 18951\*30 = 568538 грн.

квартал №3: 31745\*30 = 952350 грн.

квартал №4: 31848\*30 =955425грн.

Усього загальних виплат на оплату праці: 2954100 грн.

#### БЮДЖЕТ ВИРОБНИЧИХ НАКЛАДНИХ ВИТРАТ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **Квартал** | | | | **Усього за рік** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Обсяг виробництва, од. | 63705 | 75805 | 126980 | 127390 | 393880 |
| **Накладні виробничі витрати, грн.** | | | | | |
| - заробітна плата | 31539 | 37529 | 62864 | 63068 | 195000 |
| - освітлення й опалення | 6469 | 7698 | 12895 | 12937 | 40000 |
| - ремонт і обслуговування устаткування | 77634 | 92379 | 154744 | 155243 | 480000 |
| - інші | 14702 | 17494 | 29305 | 29399 | 90900 |
| Усього перемінних витрат | 130344 | 155101 | 259808 | 260647 | 805900 |
| **Постійні витрати, грн.** |  |  |  |  |  |
| - заробітна плата | 117600 | 117600 | 117600 | 117600 | 470400 |
| - оренда | 85100 | 85100 | 85100 | 85100 | 340400 |
| - освітлення й опалення | 32700 | 32700 | 32700 | 32700 | 130800 |
| - амортизація | 115175 | 115175 | 115175 | 115175 | 460700 |
| - ремонт і обслуговування устаткування | 31350 | 31350 | 31350 | 31350 | 125400 |
| - інші | 11980 | 11980 | 11980 | 11980 | 47920 |
| **Усього постійних витрат** | 393905 | 393905 | 393905 | 393905 | 1575620 |
| **Усього виробничих накладних витрат, грн.** | 524249 | 549006 | 653713 | 654552 | 2381520 |

**Розрахунок до бюджету №8:**

**І Накладні виробничі витрати:**

Розрахуємо накладні та виробничі витрати від обсягу виробництва:

***Данні за накладні витрати ми беремо з таблиці №3*. –** Перемінні витрати.

**1)** заробітна плата:

квартал №1: 63705 / 393880\*195000 = 31539 грн.

квартал №2: 75805 / 393880\*195000 = 37529 грн.

квартал №3: 126980/ 393880\*195000 = 62864 грн. 195000 грн.

квартал №4: 127390 / 393880\*195000 = 63068 грн.

**2)** освітлення й опалення:

квартал №1: 63705 / 393880\*40000 = 6469 грн.

квартал №2: 75805 / 393880\*40000 = 7698 грн.

квартал №3: 126980 / 393880\*40000 = 12895 грн. 40000 грн.

квартал №4: 127390/ 393880\*40000 = 12937 грн.

**3)** ремонт і обслуговування устаткування:

квартал №1: 63705 / 393880\*480000 = 77634 грн.

квартал №2: 75805 / 393880\*480000 = 92379 грн.

квартал №3: 126980 / 393880\*480000 = 154744 грн. 480000 грн.

квартал №4: 127390/ 393880\*480000= 155243 грн.

**4)** Інші накладні виробничі витрати:

квартал №1: 63705 / 393880\*90900 = 14702 грн.

квартал №2: 75805 / 393880\*90900 = 17494 грн.

квартал №3: 126980 / 393880\*90900 = 29305 грн. 90900 грн.

квартал №4: 127390 / 393880\*90900 = 29399 грн.

**5)** Усього перемінних витрат поквартально:

квартал №1: 31539+6469+77634+14702 = 130344 грн.

квартал №2: 37529+7698+ 92379 +17494 = 155101 грн.

квартал №3: 62864+12895+154744+29305 = 259808 грн.

квартал №4: 63068 +12937+155243+29399 = 260647 грн.

**6)** Усього за рік перемінних виробничих витрат : **805900 грн.**

ІІ Постійні витрати, грн.

***Данні за постійні витрати ми беремо з таблиці №3 – Постійні витрати.***

**1)** заробітна плата:

квартал №1: 470400/4 = 117600 грн.

квартал №2: 470400/4 = 117600 грн.

квартал №3: 470400/4 = 117600 грн. 470400 грн.

квартал №4: 470400/4 = 117600 грн.

**2)** оренда:

квартал №1: 340400/4 = 85100 грн.

квартал №2: 340400/4 = 85100 грн.

квартал №3: 340400/4 = 85100 грн. 340400 грн.

квартал №4: 340400/4 = 85100 грн.

**3)** освітлення й опалення:

квартал №1: 130800/4 = 32700 грн.

квартал №2: 130800/4 = 32700 грн.

квартал №3: 130800/4 = 32700 грн. 130800 грн.

квартал №4: 130800/4 = 32700 грн.

**4)** амортизація:

квартал №1: 460700/4 = 115175 грн.

квартал №2: 460700/4 = 115175 грн.

квартал №3: 460700/4 = 115175 грн. 460700 грн.

квартал №4: 460700/4 = 115175 грн.

**5)** ремонт і обслуговування устаткування:

квартал №1: 125400/4 = 31350 грн.

квартал №2: 125400/4 = 31350 грн.

квартал №3: 125400/4 = 31350 грн. 125400грн.

квартал №4: 125400/4 = 31350 грн.

**6)** Інші постійні витрати:

квартал №1: 47920/4 = 11980 грн.

квартал №2: 47920/4 = 11980 грн.

квартал №3: 47920/4 = 11980 грн. 47920 грн.

квартал №4: 47920/4 = 11980 грн.

1. Усього постійних витрат поквартально:

470400 + 340400 +130800 +460700 +125400+47920=393905 грн. за квартал.

**Ця ж сума буде на кожний квартал постійних витрат.**

**8)** Усього за рік постійних витрат : 393905грн.\*4 кварт. = **1575620 грн.**

**9) Усього за рік витрат:** накладні витрати + постійні витрати:

квартал №1: 130344+393905 = 524249 грн.

квартал №2: 155101+393905 = 549006 грн.

квартал №3: 259808+ 393905 = 653713 грн. **Усього за рік**

квартал №4: 260647+ 393905 = 654552 грн. **витрат: 2381520**

#### БЮДЖЕТ СОБІВАРТОСТІ ВИГОТОВЛЕНОЇ ПРОДУКЦІЇ, грн.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **Квартал** | | | | **Усього за рік** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Незавершене виробництво на початок періоду |  |  |  |  |  |
| Витрати на виробництво |  |  |  |  |  |
| - прямі матеріали | 382230 | 454830 | 761880 | 764340 | 2363280 |
| - пряма зарплата | 477788 | 568538 | 952350 | 955425 | 2954100 |
| - виробничі накладні витрати | 524249 | 549006 | 653712 | 654552 | 2381520 |
| Усього | 1384266 | 1572374 | 2367942 | 2374317 | 7698900 |
| Незавершене виробництво на кінець періоду |  |  |  |  |  |
| Собівартість виготовленої продукції | 1384266 | 1572374 | 2367942 | 2374317 | 7698900 |

**Розрахунок до бюджету №9:**

**1)** Витрати на виробництво прямих матеріалів – це ми розраховували у бюджеті №4.

**2)** Пряма зарплата: розраховували у бюджеті №7.

**3)** Виробничі накладні витрати: розраховували у бюджеті №8.

**4)** Собівартість виготовленої продукції поквартально:

квартал №1: 382230+477788+524249 = 1384266 грн.

квартал №2: 454830+568538+549006 = 1572374 грн.

квартал №3: 761880+952350+653712 = 2367942 грн.

квартал №4: 764340+955425+654552 = 2374317 грн.

**5)** Собівартість виготовленої продукції за весь рік: **7698900 грн.**

#### БЮДЖЕТ СОБІВАРТОСТІ РЕАЛІЗОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ, грн.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **Квартал** | | | | **Усього за рік** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Залишок готової продукції на початок періоду | 481300 | 210105 | 401310 | 392490 | 1485205 |
| Виготовлено продукції протягом періоду | 1384266 | 1572374 | 2367942 | 2374317 | 7698899 |
| Залишок готової продукції на кінець періоду | 210105 | 401310 | 392490 | 451080 | 580545 |
| Собівартість реалізованої продукції | 1655461 | 1381169 | 2376762 | 2315727 | 7729119 |

**Розрахунки до бюджету №10:**

**1)** Залишок готової продукції на початок періоду:

За 1 й квартал - **481300** – дано у балансі ВАТ “Мрія” на 1 січня 2010 р.

**2)** Виготовлено продукції протягом періоду – було розраховано у бюджеті № 9

**3)** Залишок готової продукції на кінець періоду

спочатку знайдемо собівартість готової продукції за 1 одиницю:

Собівартість виготовленої продукції*(з бюджету 9)* **/** обсяг виробництва *(з бюджету №8* ):

Собівартість виготовленої продукції за 1 од.:

7698900 / 393880 = 21 грн.

**4)** Щоб знайти залишок готової продукції на кінець періоду, треба:

Необхідний запас готової продукції на кінець періоду (данні з бюджету №3) \* собівартість виготовленої продукції за 1 од., поквартально:

квартал №1: 10005 \* 21 = 210105 грн.

квартал №2: 19110 \* 21 = 401310грн. Усього за рік:

квартал №3: 18690 \* 21 = 392490. 580545

квартал №4: 21480\* 21 = 451080грн.

5). Собівартість реалізованої продукції: залишок готової продукції на початок періоду + виготовлено продукції протягом періоду - залишок готової продукції на кінець періоду:

квартал №1: 481300+1384266-210105 = 1655461 грн.

квартал №2: 195098+ 1572374– 401310 = 1381169грн.

квартал №3: 372645+ 2367942– 392490= 2376762грн.

квартал №4: 364455+ 2374317– 451080 = 2315727грн.

6) Собівартість реалізованої продукції усього за рік: **7761339** **грн.**

#### БЮДЖЕТ ЗАГАЛЬНОГОСПОДАРСЬКИХ ВИТРАТ, грн.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **Квартал** | | | | **Усього за рік** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Заробітна плата | 48000 | 48000 | 48000 | 48000 | 1920000 |
| Оренда | 60000 | 60000 | 60000 | 60000 | 240000 |
| Освітлення й опалення | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 | 48000 |
| Амортизація | 18000 | 18000 | 18000 | 18000 | 72000 |
| Відрядження | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 80000 |
| Інші | 4000 | 4000 | 4000 | 4000 | 16000 |
| Усього | 594000 | 594000 | 594000 | 594000 | **2376000** |

**Розрахунки до бюджету №11:**

Заплановані загальногосподарські витрати (загальні і адміністративні) та витрати на збут дані в **Таблиці №4** за весь рік.

Розіб’ємо ці суми на кожний квартал:

1. Заробітна плата = 1920000/4 =48000 грн.

2. Оренда = 240000/4 = 60000 грн.

3. Освітлення й опалення = 48000/4 = 12000 грн.

4. Амортизація = 72000/4 = 18000 грн.

5. Відрядження = 80000/4 = 20000 грн.

6. Інші = 16000/4 = 4000 грн.

Усього загальногосподарських витрат за весь рік: **2376000** **грн.**

#### БЮДЖЕТ ВИТРАТ НА ЗБУТ, грн.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **Квартал** | | | | **Усього за рік** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Обсяг продажів, грн. | 4956000 | 3668500 | 7261800 | 7600600 | 23486900 |
| Ставка перемінних витрат на збут, (комісійні), % | 4% | 4% | 4% | 4% |  |
| Перемінних витрат на збут, (комісійні), грн. | 198240 | 146740 | 290472 | 304024 | 939476 |
| **Постійні витрати на збут, грн.** |  |  |  |  |  |
| - заробітна плата | 24000 | 24000 | 24000 | 24000 | 96000 |
| - реклама | 10500 | 10500 | 10500 | 10500 | 42000 |
| - орендна плата | 7500 | 7500 | 7500 | 7500 | 30000 |
| - відрядження | 6000 | 6000 | 6000 | 6000 | 24000 |
| - амортизація | 2000 | 2000 | 2000 | 2000 | 8000 |
| Інші | 7000 | 7000 | 7000 | 7000 | 28000 |
| **Усього постійних витрат, грн.** | 57000 | 57000 | 57000 | 57000 | 228000 |
| **Усього витрат, грн.** | 255240 | 203740 | 347472 | 361024 | 1167476 |

**Розрахунки до бюджету №12:**

**1)** Ставка перемінних (комісійні) витрат на збут, - 4% від реалізації

Знайдемо комісійні витрати на збут, грн.: обсяг продажів\*ставка перемінних витрат на збут, (комісійні), %:

квартал №1: 4956000\*4% = 198240 грн.

квартал №2: 3668500\*4% = 146740 грн. **Усього за рік:** **939476 грн**.

квартал №3: 7261800\*4% = 290472 грн.

квартал №4: 7600600\*4% = 304024 грн.

**2)** Перемінні витрати на збут, грн.: дано за весь рік в таблиці №4. Розіб’ємо ці суми по статтях:

заробітна плата: 96000/4 = 24000 грн.

реклама: 42000/4 = 10500 грн.

орендна плата: 30000/4 = 7500 грн.

відрядження: 24000/4 = 6000 грн.

амортизація: 8000/4 = 2000 грн.

інші: 28000/4 = 7000 грн.

**3)** Усього постійних витрат:

квартал №1: 24000+10500+7500+6000+2000+7000 = 57000 грн.

квартал №2:

квартал №3: аналогічна сума в послідуючих кварталах: 57000 грн.

квартал №4:

Постійних витрат за весь рік: 57000\*4 =**228000 грн.**

**4)** Усього витрат за весь рік**,** поквартально:

квартал №1: 57000+198240 = 255240

квартал №2: 57000+146740 = 203740 Усього за рік: **1167476грн.**

квартал №3: 57000+290472 = 347472

квартал №4: 57000+ 304024 =361024

#### БЮДЖЕТНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТОК

|  |  |
| --- | --- |
| **Показник** | **Сума, грн.** |
| Доход від реалізації | 23486900 |
| Собівартість реалізованої продукції | 7729119 |
| Валовий прибуток | 15757781 |
| Операційні витрати |  |
| - загальногосподарські | 2376000 |
| - на збут | 1167476 |
| Прибуток від основної діяльності (операційний прибуток) | 12214305 |
| Податок на прибуток | 1643842 |
| Чистий прибуток | 10570463 |
| Дивіденди | 3200000 |
| Нерозподілений прибуток | 7370463 |

**Розрахунки до бюджету №13:**

**1)** Доход від реалізації – сума розрахована у 1-му бюджеті.

**2)** Собівартість реалізованої продукції - сума розрахована у бюджеті №10.

**3)** Валовий прибуток = Доход від реалізації - Собівартість реалізованої продукції:

23486900– 7729119 = 15757781 грн.

**4)** Загальногосподарські витрати: сума розрахована у бюджеті №11.

**5)** Операційні витрати на збут: сума розрахована у бюджеті №12.

**6)** Прибуток від основної діяльності (операційний прибуток) = Валовий прибуток – Загальногосподарські витрати – Операційні витрати на збут:

15757781– 2376000– 1167476= 12214305грн.

**7)** Податок на прибуток: 1643842 – дано в умовах.

**8)** Чистий прибуток: операційний прибуток - податок на прибуток:

12214305- 1643842= 10570463грн.

**9)** Дивіденди: якщо дано, що дивіденди виплачуються в останній день кожного кварталу в сумі 600 000 грн., то розрахуємо на весь рік:

800 000 грн.\*4 квартали = 3200000– за рік.

**10)** Нерозподілений прибуток: Чистий прибуток – Дивіденди:

10570463- 3200000грн. = 7370463грн.

#### РОЗРАХУНОК ГРОШОВИХ ВИТРАТ

#### НА ВИПЛАТУ ЗАРПЛАТИ, грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **Квартал** | | | | | | | | | **Усього за рік** |
| **1** | | **2** | | **3** | | **4** | | |
| Нарахована зарплата |  | |  | |  | |  | | |  |
| Пряма зарплата | | 477788 | | 568538 | | 952350 | | 955425 | 2954100 | |
| Зарплата в складі | |  | |  | |  | |  |  | |
| - виробничих накладних витрат | | 149139 | | 155129 | | 180464 | | 180668 | 665399 | |
| - загальногосподарських витрат | | 480000 | | 480000 | | 480000 | | 480000 | 1920000 | |
| - витрат на збут | | 24000 | | 24000 | | 24000 | | 24000 | 96000 | |
| Усього | | 1130926 | | 1227667 | | 1636814 | | 1640093 | 5635499 | |
| Виплата зарплати | |  | |  | |  | |  |  | |
| Заборгованість на 1 січня 2004 р. | | 303248 | |  | |  | |  | 303248 | |
| Зарплата за квартал 1 | |  | |  | |  | |  |  | |
| 7/8 нарахованої з/п/ | | 989560 | |  | |  | |  |  | |
| 1/8 нарахованої з/п | |  | | 141366 | |  | |  |  | |
| Зарплата за квартал 2 | |  | |  | |  | |  |  | |
| 7/8 нарахованої з/п | |  | | 1074208 | |  | |  |  | |
| 1/8 нарахованої з/п | |  | |  | | 153458 | |  |  | |
| Зарплата за квартал 3 | |  | |  | |  | |  |  | |
| 7/8 нарахованої з/п | |  | |  | | 1432212 | |  |  | |
| 1/8 нарахованої з/п | |  | |  | |  | | 204602 |  | |
| Зарплата за квартал 4 | |  | |  | |  | |  |  | |
| 7/8 нарахованої з/п | |  | |  | |  | | 1435081 |  | |
| Усього | | 1292808 | | 1215574 | | 1585671 | | 1639683 | 5733736 | |

**Розрахунки до бюджету №14:**

1. Пряма зарплата: було розраховано у бюджеті №7.
2. Зарплата в складі виробничих накладних витрат: розраховано у бюджеті №8
3. Заробітна плата в складі загальногосподарських витрат – Табл..№ 4.

4)Заробітна плата в складі витрат на збут – дано у Табл.. №4.

5) Усього за рік, поквартально:

квартал №1: 477788+149139+480000+24000 = 1130926грн.

квартал №2: 568538+155129+480000+24000 = 1227667грн.

квартал №3: 952350+180464+480000+24000 = 1636814грн.

квартал №4: 955425+180668+480000+24000 = 1640093грн.

**6)** Усього за рік зарплати: **5635499 4рн.**

**7)** Заборгованість на 1 січня 2010 р. дано у балансі 303248–за весь рік..

**8)** Розрахуємо поквартально з/п: 7/8 нарахованої заробітної плати виплачується в том кварталі, в яком вона була нарахована, а залишок – в першому місяці наступного кварталу:

квартал №1: 1130926\*7/8 = 989560; 1130926\*1/8 = 141366грн.

квартал №2: 1227667\*7/8 = 1074208; 1227667\*1/8 = 153458грн.

квартал №3: 1636814\*7/8 = 1432212; 1636814\*1/8 = 204602грн.

квартал №4: 1640093\*7/8 = 1435081грн.

**9)** Усього грошових витрат на виплату заробітної плати: **5733736грн.**

#### РОЗРАХУНОК ГРОШОВИХ ВИТРАТ НА ОПЛАТУ КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ, грн.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **Квартал** | | | | **Усього за рік** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Комунальні послуги |  |  |  |  |  |
| - виробничого характеру | 39169 | 40398 | 45595 | 45637 | 170800 |
| - загальногосподарські | 12000 | 12000 | 12000 | 12000 | 48000 |
| Усього | 51169 | 52398 | 57595 | 57637 | 218800 |
| Платежі за комунальні послуги |  |  |  |  |  |
| Заборгованість на 1 січня 2004 р. | 140200 |  |  |  | 140200 |
| **1 квартал** |  |  |  |  |  |
| 85% | 43494 |  |  |  | 43494 |
| 15% |  | 7675 |  |  | 7675 |
| **2 квартал** |  |  |  |  |  |
| 85% |  | 44539 |  |  | 44539 |
| 15% |  |  | 7860 |  | 7860 |
| **3 квартал** |  |  |  |  |  |
| 85% |  |  | 48956 |  | 48956 |
| 15% |  |  |  | 8639 | 8639 |
| **4 квартал** |  |  |  |  |  |
| 85% |  |  |  | 48991 | 48991 |
| Усього | 183694 | 52214 | 56816 | 57631 | 350354 |

**Розрахунки до бюджету №15**

1) Комунальні послуги виробничого характеру:

Складемо з **бюджету № 8** накладні та постійні витрати на освітлення та опалення по кварталам:

Квартал №1: 6469+ 32700 = 39169 грн.

Квартал №2: 7698+ 32700= 40398 грн.

Квартал №3: 12895+ 32700= 45595 грн.

Квартал №4: 12937+ 32700= 45637 грн.

Усього: 40000+130800= 170800грн.

2) Загальногосподарські комунальні послуги: з табл.. №4 – 48000грн. З розбивкою на 4 квартали = по 12000 грн. на квартал.

3) Усього поквартально:

Квартал №1: 39169 +12000 = 51169грн.

Квартал №2: 40398 +12000 = 52398грн.

Квартал №3: 45595 +12000 = 57595грн. 218800грн.

Квартал №4: 45637 +12000 = 57637грн.

4) Знайдемо платежі за комунальні послуги:

1й квартал: 85%: 51169\*85% = 43494грн.

15%: 51169\*15% = 7675грн.

2й квартал: 85%: 52398\*85% = 44539грн.

15%: 52398\*15% = 7860грн.

3й квартал: 85%: 57595\*85% = 48956грн.

15%: 57595\*15% = 8639грн.

4й квартал: 85%: 57637\*85% = 48991грн.

5) Усього грошових витрат на оплату комунальних послуг:

Складаємо всі розрахунки поквартально загальна сума грошових витрат на оплату комунальних послуг = **350354грн.**

**Розрахунки до бюджету №16:**

**1)** Залишок на початок періоду, сума 2400000 грн. – взята з активу балансу ВАТ “Мрія” на 1 січня 2010 р.: за 1й квартал, за інші квартали суми розраховується далі.

**2)** Надходження від реалізації: було розраховано у бюджеті №2.

**3)** Усього = Залишок на початок періоду + Надходження від реалізації, поквартально:

квартал №1: 2400000+3918000= 6318000грн.

квартал №2: 2656066+3990375= 6646441грн.

квартал №3: 2997799+6363475= 9361274грн.

квартал №4: 5026037+7515900= 12541936грн.

**4)** Платежі за придбання матеріалів: це розраховували у бюджеті №6.

**5)** Платежі виплати зарплати: було розраховано у 14 бюджеті.

**16. БЮДЖЕТ КОШТІВ, грн.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | Квартал | | | | **Усього за рік** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Залишок на початок періоду | 2400000 | 2656066 | 2997799 | 5026037 | 2400000 |
| Надходження |  |  |  |  |  |
| Від реалізації | 3918000 | 3990375 | 6363475 | 7515900 | 21787750 |
| Усього | 6318000 | 6646441 | 9361274 | 12541936 | 24187750 |
| Платежі |  |  |  |  |  |
| Придбання матеріалів | 395466 | 429850 | 683841 | 777557 | 2286713 |
| Виплата зарплати | 1292808 | 1215574 | 1585671 | 1639683 | 5733736 |
| Орендна плата | 152600 | 152600 | 152600 | 152600 | 610400 |
| Комунальні платежі | 183694 | 52214 | 56816 | 57631 | 350354 |
| Відрядження | 26000 | 26000 | 26000 | 26000 | 104000 |
| Ремонт і обслуговування устаткування | 108984 | 123729 | 186094 | 186593 | 605400 |
| Комісійні | 198240 | 146740 | 290472 | 304024 | 939476 |
| Реклама | 10500 | 10500 | 10500 | 10500 | 42000 |
| Податок на прибуток | 410960 | 410961 | 410960 | 410961 | 1643842 |
| Інші поточні витрати | 37682 | 40474 | 52285 | 52379 | 182820 |
| Придбання устаткування | 45000 | 240000 | 80000 | 130000 | 495000 |
| Дивіденди | 800000 | 800000 | 800000 | 800000 | 3200000 |
| Усього | 3661934 | 3648642 | 4335237 | 4547927 | 16193741 |
| Залишок на кінець періоду | 2656066 | 2997799 | 5026037 | 7994009 | **7994009** |

**6)** Орендна плата:

За рік: складаємо з таблиць №3, №4 всі витрати на орендну плату:

Оренда в складі постійних витрат + Оренда в складі загальногосподарських витрат + Оренда в складі витрат на збут = 340400+240000+30000 = 610400грн.

Розіб’ємо цю суму на чотири квартали.

Орендна плата за квартал:

610400грн. / 4 = 152600грн.

**7)** Комунальні платежі –с ми розраховували їх у бюджеті №15.

**8)** Відрядження: знаходимо загальну суму складаючи з Табл.. №4 суми відряджень в складі загальногосподарських витрат, та витрат на збут:

80000грн. + 24000 грн. = 104000грн. – за весь рік

Розіб’ємо суму на чотири квартали:

104000/4= 26000 грн. – за квартал.

**9)** Ремонт і обслуговування устаткування: складаємо заплановані виробничі накладні витрати на ремонт і обслуговування устаткування в складі постійних і перемінних витрат(з бюдж. №8):

квартал №1: 77634+31350= 108984 грн.

квартал №2: 92379+31350= 123729грн.

квартал №3: 154744+31350= 186094грн.

квартал №4: 155243+31350= 186593грн

**Усього:** **605400грн.**

**10)** Комісійні витрати: - ми їх знаходили у бюджеті №12.

**11)** Платежі за рекламу: з табл.. №4 платежі за рекламу складають у складі витрат на збут 42000грн. за рік. За квартал вони складуть 10500 грн.

**12)** Податок на прибуток: планові платежі податку на прибуток складають 1643842грн. і здійснюються поквартально рівними частинами, тобто, 1643842/ 4 = 410961грн. за квартал.

**13**) Інші поточні витрати: складемо всі витрати, які кваліфікувалися під статтею “інші” (з бюдж. №8,11,12):

квартал №1: 14702+11980+4000+7000= 37682 грн.

квартал №2: 17494+11980+4000+7000= 40474 грн.

квартал №3: 29305+11980+4000+7000= 52285 грн.

квартал №4: 29399+11980+4000+7000= 52379 грн.

**14)** Придбання устаткування: Капітальні вкладення для придбання устаткування заплановані в розмірах, передбачених на кожний квартал – рознесені у Таблиці №5.

Сума за весь рік = 45000+240000+80000+130000 = 495000 грн.

**15)** Дивіденди: якщо дивіденди виплачуються в останній день кожного кварталу в сумі 800 000 грн., то за весь рік = 800000грн.\*4квартали = 3200000 грн. – за рік.

**16)** Платежі (усього) поквартально: = Придбання матеріалів + Виплата зарплати + Орендна плата + Комунальні платежі + Відрядження + Ремонт і обслуговування устаткування + Комісійні + Реклама + Податок на прибуток + Інші поточні витрати + Придбання устаткування + Дивіденди :

**1 й** квартал: грн. 395466+1292808+152600+183694+26000+108984 + +198240+10500+410960+37682+45000+800000=3661934

**2 й** квартал: 429850+1215574+152600+52214+26000+123729+ +146740+10500+410961+40474+240000+800000=3648642.

**3 й** квартал: 683841+1585671+152600+56816+26000+108984 + +290472+10500+410960+52285+80000+800000=4335237.

**4 й** квартал: 777557+1639683+152600+57631+26000+186593+ +304024+10500+410961+52379+130000+800000=4547927грн.

Усього за чотири квартали: 3661934+ 3648642+ 4335237+ 4335237= 16193741 **грн.**

**17)** Знайдемо залишок на кінець періоду:

Залишок на початок періоду + Надходження від реалізації (Усього) – усього платежів. Знайдемо поквартально:

квартал №1: 6318000– 3661934= 2656066грн.

квартал №2: 6646441– 3247289 = 2997799грн.

квартал №3: 9361274– 4335237= 5026037грн.

квартал №4: 12541936– 4547927= 7994009грн.

**Усього за рік:** 24187750– 16193741= 7994009

17. БЮДЖЕТНИЙ БАЛАНС ВАТ «МРІЯ» НА 1 СІЧНЯ 2005 р.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Актив | | Пасив | |
| Основні засоби: |  | Статутний капітал | 11748000 |
| - первісна вартість | 13235000 | Нерозподілений прибуток | 7455063 |
| - знос | 3960700 |  |  |
| - залишкова вартість | 9274300 | Кредиторська заборгованість: |  |
| Матеріали | 32418 | - за товари, роботи, послуги | 243881 |
| Готова продукція | 451080 |  |  |
| Дебіторська заборгованість | 1900150 | - по оплаті праці | 205012 |
| Грошові кошти | 7994009 |  |  |
| БАЛАНС | 19651957 | БАЛАНС | 19651955 |

**Розрахунки до бюджетного балансу № 17.**

**Актив:**

**1)** Первісна вартість: первісна вартість на 1 січня 2004 року + придбані основні засоби – придбання устаткування (*з Табл.. №5*):

12740000грн. + 495000грн. = 13235000грн.

**2)** Знос: знос з балансу ВАТ “Мрія” на 1.01.04. + амортизація (Бюджет №8,11,12):

3420000 грн. + 540700. = 3960700грн.

**3)** Залишкова вартість: первісна вартість – знос..

13235000грн. – 3960700грн. = 9274300грн.

**4)** Матеріали: вартість матеріалів з балансу за 1.01.04. + усього платежів за рік за матеріали (з бюдж. №6) – прямі матеріальні витрати на виробництво продукції(Б. №4):

84349 + 2311347– 2363280= 32416грн.

**5)** Готова продукція: вартість готової продукції на 1.01.04. + собівартість виготовленої продукції (бюджет №9) – собівартість реалізованої продукції (з бюджету № 10):

481300 + 7698899– 7729119= 451080грн.

**6)** Дебіторська заборгованість: з бюджету № 2: ми в 4 му кварталі знайшли тільки 75 % доходів з продажів, а 25% коштів, які ми не знайшли, - це й буде наша дебіторська заборгованість. Розраховується вона так: доход від продажів за 4 й квартал (бюдж. №1) \* 25% = дебіторська заборгованість на 1.01.05.:

7600600грн. \* 0,25 = 1900150грн.

**7)** Грошові кошти: = залишок на кінець періоду (з бюдж.№16), - 7994009грн.

**8)** Валюта балансу: В валюті балансу не враховується первісна вартість й знос, а враховується лише залишкова вартість: залишкова вартість + матеріали + готова продукція + дебіторська заборгованість + грошові кошти:

9274300**+** 32416 **+** 451080**+** 1900150**+** 7994009**= 19651955грн.**

**Пасив**

**1)** Статутний капітал: він остається незмінний, переносимо його з балансу за 1.01.10. – **11748000** грн.

**2)** Нерозподілений прибуток: 84600 з балансу за 1.010.+ нерозподілений бюджету № 13, = **7455063грн**.

**3**) Кредиторська заборгованість:

а) за придбані матеріали

кредиторська заборгованість за придбані матеріали – з бюджету № 6 = ми в 4 му кварталі знайшли тільки 70 % від загальної витрати на придбані матеріали, а 30% - які ми не знайшли, - це й буде наша кредиторська заборгованість. Розраховується вона так: Загальні витрати на придбання матеріалів за 4й квартал \* 30 % - це й буде наша кредиторська заборгованість: 784118грн. \* 0,3 = **235236** грн.

б) к/з за комунальні послуги: з бюджету № 15 = ми в 4 му кварталі знайшли тільки 85 % від усього за комунальні послуги за рік, а 15% - які ми не знайшли, - це й буде наша кредиторська заборгованість. Розраховується вона так: усього комунальних послуг за 4 й квартал \* 15 % - це й буде наша кредиторська заборгованість: 57637грн. \* 0,15 = **8646**. грн

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги дорівнює: к/з за придбані матеріали + к/з за комунальні послуги: 8646 грн. + 235235 грн. = **243881грн**. – на 1.01.05.

**4)** Кредиторська заборгованість по заробітній платі: з бюджету № 14:

Ми від нарахованої заробітної плати усього за 4 й квартал нарахували лише 7/8 заробітної плати *(так дано по умовам)*, а недорахована 1/8 від цій суми і є наша кредиторська заборгованість по оплаті праці. Розраховується вона так: від нарахованої заробітної плати за 4 й квартал нараховуємо частину, котра й буде кредиторською заборгованістю на 1.01.05.:

1640093\* 1/8 = **205012грн**.

**5)** Пасив балансу дорівнює: Статутний капітал + Нерозподілений прибуток + Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги + Кредиторська заборгованість по оплаті праці:

**Пасив** = 11748000 + 7455063грн + 243881 + 205012 = **19651955грн.**

**Касовий план**

Найменування підприємства ВАТ «Мрія»

1. Надходження

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Джерела надходження готівкових грошей | 1  квартал | 2  квартал | 3  квартал | 4  квартал |
| Доход від продажів 40% | 1567200 | 1596150 | 2545390 | 3006360 |
| Разом | 1567200 | 1596150 | 2545390 | 3006360 |

1. Витрати

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Напрями витрат готівкою | 1  квартал | 2  квартал | 3  квартал | 4  квартал |
| Оплата праці 50% | 646404 | 607787 | 792836 | 819842 |
| Реклама 100% | 10500 | 10500 | 10500 | 10500 |
| Відрядження 100% | 26000 | 26000 | 26000 | 26000 |
| Дивіденди 50% | 400000 | 400000 | 400000 | 400000 |

1. Розрахунок виплат заробітної плати, виплат соціального характеру та інш.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування показника | 1  квартал | 2  квартал | 3  квартал | 4 квартал |
| Фонд заробітної плати | 45248 | 42545 | 55498 | 57389 |
| Утримання з заробітної плати:   1. Пенсійний фонд 2% 2. На випадок безробіття 0,5% 3. З тимчасової втрати працездатності 1% | 905  23  452 | 851  21  425 | 1110  28  555 | 1148  29  574 |
| Разом | 43868 | 41248 | 53805 | 55638 |

1. Календар виплат заробітної плати

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 місяць | 2 місяць | 3місяць | Всього |
| 1 квартал | 14623 | 14623 | 14622 | 43868 |
| 2 квартал | 13749 | 13749 | 13750 | 41248 |
| 3 квартал | 17935 | 17935 | 17935 | 53805 |
| 4 квартал | 18546 | 18546 | 18546 | 55638 |

**Розрахунки до касового плану**

1. Доход від продажів : данні із бюджету №16 виплачуються у розмірі 40%.

1 квартал 3918000\*40%=1567200

2 квартал 3990375\*40%=1596150

3 квартал 6363475\*40%=2545390

4квартал 7515900\*40%=3006360

Витрати на оплату праці: данні із бюджету №16 виплачуються у розмірі 50%.

1 квартал 1292808\*50%=646404

2 квартал 1215574\*50%=607787

3 квартал 1585671\*50%=792836

4квартал 1639683\*50%=819842

1. Витрати на рекламу: данні із бюджету №16 виплачуються повністю.

1 квартал =10500

2 квартал =10500

3 квартал =10500

1. квартал =10500
2. Витрати на відрядження: данні із бюджету №16 виплачуються повністю.

1 квартал =26000

2 квартал =26000

3 квартал =26000

1. квартал =26000
2. Витрати на дивіденди : данні із бюджету №16 виплачуються у розмірі 50%.

1 квартал =26000

2 квартал =26000

3 квартал =26000

1. квартал =26000
2. Фонд заробітної плати данні із бюджету №16 \* 3,5%

1 квартал 1292808\*3,5%=45248

2 квартал 1215574\*3,5%=42545

3 квартал 1585671\*3,5%=55498

1. квартал 1639683\*3,5%=57389
2. Утримання з заробітної плати:

1) Пенсійний фонд

1 квартал 45248\*2%=905

2 квартал 42545\*2%=581

3 квартал 55498\*2%=1110

4 квартал 57389\*2%=1148

1. На випадок безробіття

1 квартал 45248\*0,5%=23

2 квартал 42545\*0,5%=21

3 квартал 55498\*0,5%=28

4 квартал 57389\*0,5%=29

1. З тимчасової втрати працездатності

1 квартал 45248\*1%=452

2 квартал 42545\*1%=425

3 квартал 55498\*1%=555

4 квартал 57389\*1%=574

1. Разом: Пенсійний фонд + На випадок безробіття + З тимчасової втрати працездатності

1 квартал 905+23+452=43868

2 квартал 581+21+425=41248

3 квартал 1110+28+555=53805

4 квартал 1148+29+574=53638

1. Виплати заробітної платні:

Заробітна плата виплачується кожен квартал повному об’ємі, а місяць рівними частинами.

1 квартал 1292808/3=14623

2 квартал 1215574/3=13749

3 квартал 1585671/3=17935

4 квартал 1639683/3=18546

**Список використаних джерел**

1. Давидович I.Є. Контролінг: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 552 с.
2. Попова Л.В. Исакова Р.Е. Головина Т.А. Контролинг учебное пособие -М: Издательство «Дело и Сервис», 2003 – 192с.
3. Хан Д. Планування і контроль: концепція контролінгу: пров. з ньому .. / Под ред. і з предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. - М.: Фінанси і статистика, 1997. - 800С.
4. Контролінг як інструмент керування підприємством . Общ. ред Данилочкиной Н.Г. - М.: Аудит, ЮНИТИ 1998.
5. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Управленческий учёт. – М.: Эдиторал УРСС, 2001. – 336 с.
6. Ткач В.И., Ткач М.В. Международная система учёта и отчётности. – М.: Финансы и статистика, 1991.
7. Управленческий учёт: Учебное пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. – 512 с